



EIN BERICHT VON **SUSANNE KRÜGER-LAMPE**

DIE UNSICHTBARE MACHT

Der neue Interim Manager betritt am ersten Tag das Unternehmen. Auf seinem Schreibtisch liegt das **Organigramm**. Nach wenigen Wochen erkennt er, dass die wichtigsten Entscheidungen von Menschen beeinflusst werden, die auf dieser Grafik kaum auffallen.

W

ARUM FÜHRUNGSKRÄFTE, BERATER UND INTERIM MANAGER DAS EIGENTLICHE UNTERNEHMEN OFT ERST AUF DEN ZWEITEN BLICK ERKENNEN.

Wer ein neues Mandat übernimmt, ein Transformationsprojekt verantwortet oder als Führungskraft in ein Unternehmen eintritt, erhält in der Regel als Erstes das Organigramm. Es zeigt Zuständigkeiten, Hierarchien, Berichtslinien und Verantwortlichkeiten. Für Führungskräfte, Berater und Interim Manager ist das oft der erste Versuch, sich Orientierung zu verschaffen. Problematisch wird es allerdings, wenn sie dieses Organigramm als Abbild der Realität halten.

Denn ein Organigramm zeigt lediglich die offizielle Ordnung eines Unternehmens. Es beschreibt, wer wem berichtet, wer welche Funktion innehat und wo formale Entscheidungsrechte liegen. Was es nicht zeigt, ist mindestens genauso wichtig: Wer tatsächlich Einfluss besitzt, wer Vertrauen genießt, wer Konflikte entschärfen kann und wer Projekte beschleunigt oder ausbremst.

NICHT ZU UNTERSCHÄTZEN: INFORMELLE MACHT

Genau hier liegt eine der am meisten unterschätzten Erkenntnisse der Organisationspraxis: Jedes Unternehmen besteht aus zwei Strukturen: der formellen und der informellen Macht. Die formelle, sichtbare Struktur findet sich im Organigramm. Die informelle, aber sehr wirksame Struktur entsteht durch Beziehungen, Vertrauen, Erfahrung und persönliche Glaubwürdigkeit. Sie entwickelt sich über Jahre, manchmal über Jahrzehnte hinweg. Informelle Macht lässt sich nicht beschließen, nicht reorganisieren und nicht per Vorstandsbeschluss verändern. Dennoch bestimmt sie maßgeblich darüber, wie ein Unternehmen funktioniert.

Viele Führungskräfte, Berater und Interim Manager unterschätzen die Bedeutung dieser informellen Ebene. Dahinter steckt eine in Managementkreisen verbreitete Annahme, dass Macht vor allem eine Frage der Positi-



Ein Organigramm zeigt Hierarchien.
Es zeigt selten, wo Entscheidungen
tatsächlich entstehen.

on sei. Wer oben steht, hat Einfluss. Wer weiter unten steht, hat weniger Einfluss. Doch die Realität in Organisationen ist deutlich komplexer, denn eine Führungsfunktion verleiht natürlich Autorität. Einfluss entsteht jedoch auf andere Weise, nämlich dort, wo Menschen Vertrauen aufbauen, Orientierung geben und für andere relevant werden. Deshalb finden sich die eigentlichen Machtzentren einer Organisation oft nicht dort, wo das Organigramm sie vermuten lässt.

DIE ORGANISATION ALS ARENA DER MACHTSPIELE

Vielmehr ist es die langjährige Assistentin, die jede strategische Wendung der vergangenen zwanzig Jahre miterlebt hat. Oder der Fachexperte, dessen Urteil mehr Gewicht hat als die Entscheidung eines Bereichsleiters. Oder die Führungskraft im mittleren Management, die offiziell einen überschaubaren Verantwortungsbereich

hat, deren Netzwerk jedoch tief in alle Unternehmensbereiche reicht. Solche Menschen verfügen häufig über mehr Gestaltungskraft als andere mit deutlich höheren Titeln.

Michel Crozier, Begründer der strategischen Organisationssoziologie, beschrieb Macht als die Fähigkeit, relevante „Unsicherheitszonen“ zu kontrollieren. Dieser Gedanke erklärt bis heute, wie Organisationen funktionieren: Wer beispielsweise exklusives Wissen besitzt oder Engpässe kontrolliert, ist mächtig. Macht entsteht in Unternehmen deshalb weit weniger durch Hierarchie als durch Relevanz. Da Akteure unterschiedliche Ziele verfolgen, müssen Organisationen als Arenen verstanden werden, in denen Interessenskonflikte durch (Macht-)Spiele ausgetragen und kollektiv koordiniert werden. →

„
Die erfolgreichsten Führungskräfte
lesen zwei Organigramme: das offizielle
und das unsichtbare.“

WARUM VERÄNDERUNGSPROJEKTE INS STOCKEN GERATEN

Wer diese Dynamik nicht versteht, gerät früher oder später in Schwierigkeiten. Besonders sichtbar wird das bei Veränderungsprojekten. Nahezu jede Führungskraft kennt Situationen, in denen Entscheidungen offiziell getroffen wurden, die jedoch keine Wirkung entfalten. Die Präsentationen waren überzeugend, die Gremien stimmten zu und die Kommunikation verlief professionell. Dennoch kommt das Projekt nicht voran: Die Organisation reagiert mit Verzögerung, Gleichgültigkeit oder stillem Widerstand.

Die Ursache wird häufig an der falschen Stelle gesucht. Vor allem externe Berater oder Interim Manager klagen dann über mangelnde Veränderungsbereitschaft, Kommunikationsdefizite oder fehlende Konsequenz in der Umsetzung. Tatsächlich liegt das Problem tiefer. Die formalen Entscheidungsträger wurden zwar eingebunden, nicht jedoch die tatsächlichen Einflussnehmer. Organisationen folgen nicht automatisch der Logik ihrer Organigramme. Sie folgen den Menschen, denen sie vertrauen. Genau deshalb scheitern viele Transformationsvorhaben an einer unzureichenden Analyse der Machtverhältnisse. Wer nur die offizielle Struktur betrachtet, versteht die tatsächliche Funktionsweise des Unternehmens nicht.

Der Blick zurück verrät oft mehr als der Blick nach vorn. Eine der wirkungsvollsten Methoden, um die tatsächlichen Machtstrukturen eines Unternehmens zu

verstehen, ist die Analyse historischer Organigramme. Die meisten Führungskräfte betrachten ausschließlich die aktuelle Organisationsstruktur. Dabei erzählen frühere Organigramme oft die interessantere Geschichte: Wer hat über Jahre hinweg seine Position behauptet, obwohl mehrere Vorstände kamen und gingen? Welche Bereiche wurden wiederholt umgebaut? Wer wurde bei Beförderungen übergangen? Welche Personen tauchen seit Jahren an zentralen Schnittstellen auf, unabhängig von offiziellen Reorganisationen?

Historische Organigramme erzählen die politische Geschichte eines Unternehmens. Sie machen sichtbar, welche Machtzentren dauerhaft Bestand haben und welche lediglich Ausdruck einer aktuellen Managementmode sind. Oft erkennt man erst im Zeitverlauf, wer tatsächlich Einfluss hat. Manche Führungskräfte wirken im aktuellen Organigramm mächtig, ihre Position existiert jedoch erst seit wenigen Monaten. Andere Personen erscheinen unscheinbar, finden sich jedoch seit fünfzehn Jahren in unmittelbarer Nähe sämtlicher relevanter Entscheidungszentren. Wer verstehen möchte, wie Macht in einer Organisation verteilt ist, sollte daher neben dem aktuellen Organigramm auch einen Blick auf die historischen Strukturen werfen!

Erstellen Sie Ihr eigenes Organigramm der Macht. Erfolgreiche Interim Manager und Berater entwickeln oftmals auch ein eigenes Organigramm der Macht, das auf Beobachtungen und Analyse historischer Organigramme basiert und u. a. folgende Fragen beantwortet:

- Wer beeinflusst strategische Entscheidungen?
- Wer wird bei kritischen Themen konsultiert?
- Wer kann Projekte beschleunigen?
- Wer kann sie verzögern?
- Wer genießt beim Vorstand besonderes Vertrauen?
- Wer wird organisationsübergreifend als Autorität wahrgenommen?
- Wer verbindet Bereiche miteinander, die offiziell kaum Berührungspunkte haben?

Die Antworten auf diese Fragen führen oft zu einer Darstellung, die sich deutlich vom offiziellen Organigramm unterscheidet. Manche Personen rücken plötzlich ins Zentrum, obwohl sie dort formal gar nicht stehen. Andere verlieren an Bedeutung, obwohl sie hohe Positionen bekleiden. Dieses „Organigramm der Macht“ ist selten vollständig und verändert sich kontinuierlich. Dennoch liefert es häufig die entscheidenden Hinweise für erfolgreiche Führung, wirksame Transformationen und tragfähige Entscheidungen.

DIE WICHTIGSTE FÜHRUNGSAUFGABE WIRD KAUM GELEHRT

Für Führungskräfte, Berater und Interim Manager ergibt sich daraus eine zentrale Aufgabe: Wer Verantwortung übernimmt, muss lernen, neben dem offiziellen Organigramm auch das unsichtbare Organigramm zu lesen. Er muss verstehen, wo Vertrauen entstanden ist, wo Loyalitäten wirken, wo Einfluss konzentriert ist und

„
Die entscheidenden Einflussnehmer
tragen häufig keine
beeindruckenden Titel.“

welche Personen Orientierung geben. Erst dann entsteht ein realistisches Bild der Organisation. Das Organigramm zeigt die formale Struktur eines Unternehmens. Seine tatsächliche Statik offenbart sich jedoch erst in den Beziehungen zwischen den Menschen. Wer diese Beziehungen versteht, erkennt, wie Entscheidungen getroffen werden und warum manche Veränderungen gelingen, andere hingegen scheitern. Darum sollten sich vor allem Berater und Interim Manager in stockenden Transformationsvorhaben beim Kunden fragen: Ist es wirklich die Organisation, die Veränderung blockiert? Oder lediglich unser unvollständiges Bild von ihr? ●●●

ÜBER SUSANNE KRÜGER-LAMPE

Susanne Krüger-Lampe ist Expertin für die Neuausrichtung administrativer HR-Abteilungen. Ihr Schwerpunkt liegt auf Restrukturierung, Transformation und Change, besonders in herausfordernden Führungssituationen. Ihre Erfahrung zeigt: Veränderungen müssen nicht weichgespült, sondern klar gestaltet werden. Ihr Ansatz lautet: unangenehme Entscheidungen verständlich machen und wirksam umsetzen.

[LinkedIn: Susanne Krüger-Lampe](#)