



# DER WAKE-UP CALL



Nr. 042



22. Juni 2025

**„Wer ist eigentlich die mächtigste Person in einer Firma?“** Informelle Macht, gesetzliche Autorität und die Kunst, Einfluss richtig zu erkennen.

## Von Christian Rook

Wenn ich in Firmen die Frage stelle, wer nach Meinung der Manager die Macht im Unternehmen hat, bekomme ich unterschiedlichste Antworten. Der CEO lacht kurz auf und sagt dann selbstbewusst: „Ich!“, nur um danach fragend in die Runde zu blicken, in der Hoffnung auf Zustimmung.

Wenn ich nachhake (der CEO ist dann enttäuscht, weil seine Antwort offenbar nicht richtig war), sagt der Vertriebschef: „Der Kunde, natürlich!“ Das hat er so gelernt. Der Finanzchef bringt die Banken ins Spiel, oder den Aufsichtsrat. HR verweist auf das Mission Statement, in dem die Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen. Und so geht es weiter, ohne dass jemand die Frage korrekt beantwortet.

## Die scheinbar einfache Antwort

Schauen wir uns ein Szenario an, das wir in Deutschland hundertfach antreffen – vor allem im Change Management oder im Transformationsgeschäft:

Ein Unternehmen steckt in der Krise. Der Umsatz ist um 30 % eingebrochen, ein Standort steht zur Disposition, die Eigentümer fordern binnen sechs Wochen einen Sanierungsplan. Die Geschäftsführung arbeitet Tag und Nacht: Krisensitzungen, externe Berater, Excel-Schlachten bis tief in die Nacht.

In jeder PowerPoint-Präsentation, in jedem Strategiepapier steht dasselbe: „Entscheidung durch die Geschäftsführung.“ Sie trägt die Verantwortung. Sie hat das Mandat der



Eigentümer. Sie steht mit ihrem Namen für Erfolg oder Scheitern.

Natürlich ist sie die mächtigste Instanz im Unternehmen. Oder?

## Wenn Macht unsichtbar wird

Drei Monate später liegt der Sanierungsplan vor: Umbau der Produktion, flexible Arbeitszeiten, neue Vergütungsstruktur, Umstrukturierung, Stellenabbau. Auf dem Papier wasserdicht, von Beratern abgesegnet, vom Aufsichtsrat genehmigt. Die Geschäftsführung gibt die Entscheidung zur Umsetzung bekannt.

**Doch ... dann ... passiert ... nichts.**

Und plötzlich wird klar: Die wichtigste Stimme gehört jemandem, der in keiner Managementpräsentation vorkommt.

### **Macht durch Struktur**

In deutschen Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten existiert eine Parallelstruktur zur Hierarchie: **der Betriebsrat**. Nicht ernannt, sondern gewählt. **Nicht weisungsgebunden**, sondern **unabhängig**. **Nicht kündbar**, sondern mit besonderen Schutzrechten ausgestattet.

Dieser strukturelle Unterschied ist entscheidend. Während der CEO seine Position letztlich den Eigentümern verdankt, und relativ schnell ersetzt werden kann, verdankt der Betriebsratsvorsitzende seine Position der Belegschaft.

Und während Führungskräfte kommen und gehen (der durchschnittliche CEO bleibt vier Jahre, der durchschnittliche Abteilungsleiter zweieinhalb), bleibt der Betriebsrat oft jahrzehntelang. Er überlebt Umstrukturierungen, Eigentümerwechsel und strategische Neuausrichtungen. Er ist das institutionelle Gedächtnis des Unternehmens.

### **Macht durch Veto**

Zurück zu unserem Sanierungsfall: Was die Geschäftsführung in ihren Planungen übersehen hat, wird nun schmerzlich bewusst.

Fast jede Maßnahme berührt Mitbestimmungsrechte. Arbeitszeiten? **Zustimmungspflichtig**. Neue Vergütung? **Mitbestimmungspflichtig**. Überwachungssoftware? Sogar **verweigerbar**.

Ein „Nein“ des Betriebsrats ist kein moralischer Appell, es ist ein rechtlich durchsetzbares Stoppschild. Selbst ein Gang vor das Arbeitsgericht bringt wenig: Das Verfahren dauert Monate, das Unternehmen verliert Zeit, und der Betriebsrat behält häufig Recht.

**Wer ein Vetorecht hat, hat Macht.** Nicht immer die Macht zu gestalten, aber immer die Macht zu verhindern. Und das ist oft mächtiger.

### **Macht durch Wissen**

Der Betriebsrat weiß Dinge, die in keinem Managementreport stehen. Er kennt die informellen Meinungsführer, hört Gerüchte aus der Kantine, bekommt mit, wenn Teams ausgebrannt sind oder wenn eine Abteilung innerlich gekündigt hat.

Diese Informationen sind Gold wert, und sie fließen nicht automatisch nach oben. Der Betriebsrat weiß oft mehr als die Geschäftsführung.

### **Der Ergebnisdruck liegt beim Management**

Der Aufsichtsrat plant die Einsparungen bereits ein, sobald der Sanierungsplan genehmigt ist. Doch der Druck, Ergebnisse zu liefern, liegt beim Management. Fast alle wirkungsvollen Maßnahmen unterliegen der Mitbestimmung. Ohne Tolerierung oder Mitwirkung des Betriebsrats bleibt der Plan wirkungslos.

Und: Für diese Prozesse gibt es **keine gesetzlichen Fristen**. Ein Konflikt mit dem Betriebsrat – etwa weil man glaubt, selbst die Macht zu besitzen – führt zu Verschleppung, Gutachten, Einigungsstellen. Das dauert. Und läuft allen Erwartungen zuwider.

Die Zeit arbeitet meist für den Betriebsrat – nicht fürs Management.

### **Wir wählen die einfach ab**

Ich habe Manager erlebt, die klar gegen Betriebsräte eingestellt waren. Sie wollten sich ihre Macht nicht „nehmen lassen“. Das endete oft im Chaos.

In einem Unternehmen hatte der Regionalleiter eine große Abneigung gegen den Betriebsratsvorsitzenden und sein Team. Er startete eine (nicht rechtmäßige) Kampagne, um Neuwahlen zu erzwingen. Die Belegschaft wurde (geheim) mobilisiert. Es kam zu einer Listenwahl: Liste 1 – der alte Betriebsrat. Liste 2 – die „Getreuen“ des Managers.

Sechs Monate lang beschäftigte sich das Unternehmen fast ausschließlich mit dieser Wahl und damit nicht mit seinen eigentlichen

Problemen. Das Ergebnis war deutlich: Liste 1 wurde mit großer Mehrheit wiedergewählt. Der Betriebsrat war nun noch stärker.

## Die unbequeme Wahrheit

Wer ist also die mächtigste Person im Unternehmen?

- Der CEO? Er kann entscheiden, aber nicht immer umsetzen. Und er kann schnell ersetzt werden.
- Der CFO? Er kann Budgets sperren, aber keine Herzen gewinnen.
- Der Vertriebsleiter? Er bringt Umsatz, aber überwindet keine internen Widerstände.

Oder der Betriebsratsvorsitzende? Er führt nicht strategisch, aber kann jede Strategie zu Fall bringen. Er hat kein Budget, aber kontrolliert die Akzeptanz. Er ist der Einzige, den man nicht einfach ersetzen kann.

## Das Paradox der modernen Führung

Je höher jemand in der Hierarchie, desto abhängiger wird er: vom Kapitalmarkt, vom Vorgesetzten, von Quartalszielen. Nur der Betriebsrat ist unabhängig – außer von seinen Wählern. Und die sitzen mit ihm in der Kantine.

## Fazit

Die mächtigste Person im Unternehmen ist selten die mit dem größten Büro. Es ist die mit der tiefsten Verwurzelung. Die, deren Zustimmung man braucht, aber nicht kaufen kann.

## Antwort auf die Eingangsfrage:

Die mächtigste Person in einer Firma ist oft nicht die, die entscheidet – sondern die, die entscheidet, ob Entscheidungen Wirklichkeit werden.

Und das ist, in den meisten deutschen Unternehmen: der Betriebsrat.

## Wie arbeitet man am besten mit einem Betriebsrat?

Der Betriebsrat ist kein Gegner, sondern ein institutioneller Partner. Wer mit ihm zusammenarbeitet, hat deutlich höhere Chancen,

Veränderungen nachhaltig und erfolgreich umzusetzen. Dabei steht am Beginn, die von diesem Artikel beabsichtigte Erkenntnis, dass Betriebsräte die mächtigste Institution im Unternehmen darstellen. Wenn wir das wissen und verstehen, können wir leichter und effizienter arbeiten. Auch: der mächtigsten Person im Unternehmen muss mit Respekt begegnet werden. Mit gebührendem Respekt.

Hier einige Grundsätze:

- **Frühes Einbinden:** Bereits bei der Ideenfindung, nicht erst bei der Umsetzung, sollte der Betriebsrat informiert und einbezogen werden.
- **Regelmäßige Treffen:** Wöchentliche 1:1- oder 1:2-Meetings mit dem (den) Vorsitzenden schaffen Vertrauen und Kontinuität.
- **Ad-hoc-Abstimmungen:** Bei plötzlichen oder dringenden Maßnahmen oder Änderungen muss der Betriebsrat sofort eingebunden werden. Verzögerungen kosten Zeit und Vertrauen.
- **Transparenter Austausch:** Offene Kommunikation, auch über schwierige Themen, stärkt das Miteinander.
- **Vertrauensaufbau:** Ehrlichkeit, Respekt und persönliche Integrität zahlen sich langfristig aus.
- **Reaktionsschnelligkeit:** Bei Missverständnissen oder Konflikten hilft ein „kurzer Draht“. Nicht warten, direkt ansprechen!
- **Gemeinsame Projekte:** Gemeinsame Arbeitsgruppen oder Initiativen schaffen ein Gefühl von Verantwortung und Partnerschaft.
- **Zuhören:** Der Betriebsrat weiß oft mehr über die Stimmung und Probleme im Unternehmen als das mittlere Management. Er hat keinen Grund, falsche Informationen zu geben, im Gegenteil: Seine Glaubwürdigkeit hängt an seiner Integrität.
- **Respekt vor der Rolle:** Der Betriebsrat ist nicht „im Weg“, er ist Teil des Weges. Wer das verinnerlicht, wird erfolgreicher führen.