

# INVERSE MACHTKÄMPFE – EIN BESONDERES KONFLIKTMUSTER

## WARUM DAS THEMA „MACHT“ BEI DER GEMEINSAMEN UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG NICHT TABUISIERT WERDEN SOLLTE

VON PROF. DR. ARIST V. SCHLIPPE UND DR. FRANZISKA V. KUMMER

---

### EINLEITUNG

Unter bestimmten Bedingungen verfangen sich Gruppen, Teams und manchmal auch (Unternehmer-)Familien in Konfliktmustern, aus denen sie nur schwer wieder herausfinden. Eines dieser Muster, das des „inversen Machtkampfs“, soll hier genauer betrachtet werden.<sup>1</sup> Es lässt sich vor allem in Gruppierungen finden, die sich der Logik bzw. dem Ideal egalitärer Führung verpflichtet fühlen. Wenn die Idee der Gleichheit regiert, wird Ungleichheit als beunruhigend erlebt. Insbesondere gilt dies, wenn Positionen formal mit Macht und Einfluss verbunden sind. Damit tun sich schon kleinere Teams oder Start-ups schwer: „Wir sind alle auf einer Ebene, wir haben pro forma eine Leiterin, aber wir entscheiden als Gemeinschaft auf Augenhöhe!“ Wenn Macht tabuisiert wird, können sich indirekte und verdeckte Machtstrukturen entwickeln, die schwer ansprechbar sind.<sup>2</sup>

---

Ähnliche Dynamiken lassen sich manchmal auch in Unternehmerfamilien finden. Hier kann der familieninterne Nachfolger eines scheidenden Patriarchen mitunter erleben, dass Personen, die selbst gar keine Ambition haben, ihrerseits die neue Führungspersönlichkeit zu werden, ihm misstrauisch und blockierend begegnen. Gerade da, wo eine Familie sich über lange Zeit auf eine starke Führungspersönlichkeit bezogen hatte, von deren Entscheidungsstärke sie profitiert, unter deren Schattenseiten sie aber oft auch gelitten hatte, ist der Übergang in ein neues Führungsmodell nicht einfach.

### Postpatriachales Vakuum

Mit dem Wegfall dieser Person kann ein „postpatriachales Vakuum“ entstehen, das die Führungsstrukturen herausfordert, die nicht vorausschauend etabliert worden waren und daher ggf. aus „Unordnung“ heraus entstehen müssen. Dies kann neue Ressourcen erschließen<sup>3</sup>, es kann aber auch ein lähmendes Konfliktmuster entstehen, eben der „inverse Machtkampf“. Invers, also umgekehrt im Vergleich zu sonstigen Machtkämpfen, ist dabei die Zielrichtung des Handelns: Die Akteure wollen nicht selbst die neuen Führungskräfte werden – ihnen sind lediglich die anderen suspekt, die zur Macht streben könnten. Das Handeln wird somit eher durch Verhinderungsabsicht geprägt: Man will nicht selbst an die Spitze – aber ein anderer soll dort auch nicht hingelangen.

### Verhinderungsmacht im postpatriarchalischen Gesellschafterkreis

Wenn eine Familie nach Ausscheiden des einstigen Patriarchen den Weg in Richtung einer „operativen Familie“ beschreitet, wenn also (meist) ein Geschwisterkreis oder ein „Cousinkonsortium“ die Verantwortung für das Unternehmen übernimmt, geraten gewohnte Strukturen unter Veränderungsdruck. Formal ist der Kreis der Inhaber gleichberechtigt – wenn auch meist mit unterschiedlichen Anteilshöhen. Zugleich ist vielfach mindestens ein Mitglied in einer besonderen Position, meist in Geschäftsführung oder Gremien. Allerdings ist diese Person vielfach weit davon entfernt, die neue unangefochtene Führungsfigur zu werden. Zum einen nehmen die Gesellschafter ihre Kontrollrechte oft sehr ernst, zum anderen weiß er oder sie, dass die Entscheidungsspielräume der eigenen 20% oder 30% Geschäftsanteile durch die Mehrheit der nicht operativ tätigen Geschwister jederzeit begrenzt werden können. Das Unternehmen ist ein gemeinsames Projekt; Verhaltensweisen, die als persönliche Ambitionen interpretiert werden könnten, stoßen unter Umständen auf Widerstand.

Während offene Machtkämpfe leicht zu erkennen sind, laufen die inversen sehr anders ab – sie folgen eher der Logik „kalter Konflikte“<sup>4</sup> und der „Verhinderungsmacht“: Lautstarke Auseinandersetzungen sind selten, oft überwiegen Schweigen, Entwertung und Getuschel hinter dem Rücken des jeweils anderen, Initiativen werden ausgebremst (die Idee kam ja nicht von einem selbst ...). In extremen Fällen kann diese Form des Machtkampfs in eine völlige Lähmung führen, wie das folgende

---

1 v. Schlippe (2014), S. 112.

2 Rohrberg/Herrmann (2019).

3 Wimmer (2022); vgl. auch den Praxisleitfaden zu postpatriarchalen Familienunternehmen von R. Wimmer unter [www.wifu.de](http://www.wifu.de)

4 Glasl (2014).

Beispiel zeigt, in dem zugleich eine interessante Lösung angeboten wurde: die Einführung eines dritten, neutralisierenden Elements, um das Gesamtsystem aus der Dynamik des inversen Machtkampfs zu befreien<sup>5</sup>.

## Fallstudie: „Lasst Allah entscheiden!“

Es ist schon viele Jahre her (noch vor 9/11; der Name Allah wurde noch ganz neutral empfunden). Die Organisation, um die es hier geht, war lange Zeit von dem charismatischen Gründer geführt worden, sympathisch, freundlich, aber durchaus patriarchal – fordernd, oft auch entwertend; Lob und massive Kritik erfolgten nebeneinander und waren nicht immer vorhersehbar. Ein Nachfolger oder eine Nachfolgerin wurde nicht aufgebaut. Nach altersbedingtem Ausscheiden des Gründers gab sich das 14-köpfige Team eine neue, egalitäre Führungsstruktur: Es wurde jeweils auf Zeit eine Person gewählt und mit entsprechenden Aufgaben beauftragt. Erst funktionierte diese Form, doch langsam entwickelte sich eine kalte Konfliktdynamik, die das Team mehr und mehr lahmlegte. Untergruppen entstanden, die jeweils die andere Gruppe misstrauisch beäugten, innovative Impulse Einzelner wurden ebenso schnell argumentativ abgeschmettert, wie sie aufgekommen waren, Frustration und Ärger übereinander wuchsen. Der inverse Machtkampf hatte Fahrt aufgenommen.

Es wurde Zeit für einen Moderator, doch auch dieser konnte der Dynamik nicht Einhalt gebieten. Nach mehreren erfolglosen Versuchen, die Stagnation zu überwinden, kündigte er seinen Rückzug an. Er sähe nur noch eine Möglichkeit, doch alle Teammitglieder müssten sich darauf einlassen, ohne diese vorher zu kennen. Er könne versprechen, dass sich auf jeden Fall etwas ändern würde – allerdings „for better or for worse“ (ein „Teufelspakt“, mit dem er prüfte, wie groß die Bereitschaft war, sich auf Veränderung einzulassen. Nachdem er von allen ein „Ja“ bekommen hatte, erzählte er die Geschichte von „Allahs Entscheidung“:

*Es war einmal eine Karawane, die sich hoffnungslos in der Wüste verirrt hatte. Die Wasservorräte waren am Ende, es wäre sinnlos, Kundschafter in alle Richtungen zu entsenden. So entschied der Leiter der Karawane, für jede Himmelsrichtung ein Symbol in den Sand zu legen; eine davon wurde dann durch Zufall bestimmt. Dieser Weg wurde dann entschieden beschritten – Allahs Entscheidung eben. „Und“, so fuhr er fort, „ich sehe Sie in der Lage der Karawane. Dieses Team ist kurz vor seinem Ende. Sie haben keine Zeit mehr, verschiedene Lösungen zu suchen, Sie haben nur noch eine Chance!“*

Er teilte das Team in Untergruppen und gab diesen eine Stunde Zeit, eine Grobskizze über die zukünftige Struktur des Instituts, seine Arbeitsweise und seine administrative Organisation zu entwerfen. Danach wurde durch Zufall einer der Entwürfe aus-

gewählt, „und das wird dann ohne Widerspruch durchgeführt, Sie haben alle zugestimmt!“ – das war der „Pakt“.

Alle machten sich aufgeregt ans Werk, nach einer Stunde wurde eines der Konzepte durch Zufall bestimmt. Viele waren anfangs enttäuscht, da ja nur ein einziger Entwurf durchkam. Doch dann gab es eine Überraschung: Bis auf Kleinigkeiten glichen die Konzepte einander. Sachlich waren die Teammitglieder gar nicht so weit auseinander gewesen, doch in der Logik inverser Machtkämpfe wurde, wann immer einer einen ersten Schritt in eine Richtung andeutete, dieser von einem anderen sofort blockiert – wer sich durchgesetzt hätte, hätte ja an Einfluss gewonnen. Tatsächlich half diese Übung dem Team aus der Blockade heraus, und es arbeitete langfristig erfolgreich in der neuen Struktur zusammen.

## Fazit

Inverse Machtkämpfe gehören zum Risikoprofil vor allem kleinerer Gruppierungen und Teams, die sich in ihren Führungsstrukturen gern „familienanalog“ organisieren. Es empfiehlt sich, sich frühzeitig für derartige Tendenzen zu sensibilisieren, um zu verhindern, dass sich die beschriebenen Muster „festfahren“. Neben Start-ups empfiehlt sich dies auch für egalitär strukturierte Gesellschafterkreise, in denen Einzelne die Funktion „primus inter pares“ einnehmen. Sollten sie hier nach dem Ausscheiden des Patriarchen die „idealen“ Voraussetzungen für einen inversen Machtkampf vorfinden, ist der Übergang gefährdet. Gemeinsam Verantwortung für ein Unternehmen zu schultern, darf das Thema „Macht“ nicht ausklammern und schon gar nicht tabuisieren. ◆

## LITERATURVERZEICHNIS

### Glasl, F. (2014):

Der heimliche Krieg. Wie können wir mit der Dynamik kalter Konflikte konstruktiv umgehen? In: *Konfliktdynamik*, 3(2), S. 101–109.

### Rohrberg, A./Herrmann, D. (2019):

Hinter den Kulissen. Kleiner Leitfaden für kollektiv geführte Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

### v. Schlippe, A. (2014):

Das kommt in den besten Familien vor ... Systemische Konfliktlösung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart: Concadora.

### Wimmer, R. (2022):

Merkmale der postpatriarchalen Führungs- und Organisationsverhältnisse. In: Wimmer, R. (2022): *Führung und Organisation in Familienunternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 69–77.

## KEYWORDS

inverse Machtkämpfe • postpatriarchalischer Gesellschafterkreis • postpatriarchales Vakuum • Verhinderungsmacht

<sup>5</sup> Diese Geschichte erlebte ich (Arist von Schlippe) persönlich als Mitglied des Teams eines Ausbildungsinstituts. Es handelt sich zwar nicht um eine Unternehmerfamilie, doch die Dynamik lässt sich durchaus übertragen.