

# Macht und Machtkonflikte



Wissensmanagement » Diese Seite ist der Kategorie [Konfliktphänomenologie](#) des [Archivs](#) in der Wiki-Abteilung [Wissen](#) zugeordnet. Eine logische Verknüpfung erfolgt mit der Rubrik [Konflikt](#), also dem 6. Buchabschnitt des [Fachbuchs Mediation](#) und den [Konfliktphänomenen](#). Bitte beachten Sie auch:

[Konflikt](#) [Macht](#) [Machtgefälle](#) [Augenhöhe](#) [Eintrag](#) [Suche](#)

Macht ist ein zentrales Konzept in der Sozialwissenschaft, das die Fähigkeit einer Person oder Gruppe beschreibt, Einfluss auf andere auszuüben und Entscheidungen zu treffen, die das Verhalten und die Handlungen anderer beeinflussen. Dieser Beitrag untersucht die verschiedenen Aspekte von Macht mit Schwerpunkt auf die damit einhergehenden oder dadurch verursachten Konflikte. Bevor wir über Macht und Machtkonflikte sprechen, sollten wir uns darüber klar werden, was damit gemeint ist.

## Definition von Macht

Macht kann als die Fähigkeit definiert werden, Einfluss auf das Verhalten und die Handlungen anderer auszuüben. Diese Fähigkeit kann durch verschiedene Mittel und Mechanismen erreicht werden, einschließlich Zwang, Überzeugung, Belohnung und Bestrafung. *Paulick* führt aus, dass der Begriff etymologisch auf das indogermanische „magh“ (können, vermögen, fähig sein) bzw. das gotische Verb „magan“ (machen, können, vermögen) zurückzuführen sei. Seiner Auffassung nach hat *Max Weber* in den deutschsprachigen Sozialwissenschaften die meistzitierte Machtdefinition formuliert. Demnach bedeutet Macht jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruhe.<sup>1</sup>

## Einschätzung von Macht

So wie es natürliche und unnatürliche Chancen zur Machtausübung gibt, ist Macht grundsätzlich nichts Schlechtes. Gute Beispiele sind ein charismatischer Führer, der durch Überzeugungskraft und Visionen seine Anhänger inspiriert und motiviert oder Eltern, die durch liebevolle Führung und positive Verstärkung ihre Kinder erziehen und leiten sowie Lehrer, die durch Wissen und pädagogische Fähigkeiten ihre Schüler inspirieren und unterstützen. Negative Beispiele sind ein Diktator, der durch Gewalt und Unterdrückung die Bevölkerung kontrolliert, ein Vorgesetzter, der durch Einschüchterung und Drohungen seine Mitarbeiter kontrolliert oder ein Krimineller, der durch Gewalt und Erpressung andere Personen beeinflusst. So wie die Manipulation als ein Mittel der Macht betrachtet werden kann, ist auch die Mediation eine Einflussnahme und somit eine Macht. Anders als die Manipulation ist sie jedoch gewollt. Sie schränkt auch keine Entscheidung ein.

Um die Macht einschätzen zu können ist eine Angrenzung zwischen **Macht, Autorität und Gewalt** hilfreich. Während Macht die Fähigkeit ist, Einfluss auf das Verhalten und die Handlungen anderer auszuüben, ohne notwendigerweise physische Gewalt anzuwenden, ist Autorität die legitime Macht oder das Recht, Entscheidungen zu treffen und Anweisungen zu geben, die von anderen akzeptiert und befolgt werden. Gewalt hingegen ist die Anwendung von physischer Kraft oder Zwang, um andere zu kontrollieren oder zu beeinflussen. Laut *Arendt* ist die Gewalt kein Mittel der Macht, sondern ihr Gegenteil.<sup>2</sup> Wer wirkliche Macht hat, kommt ohne Gewalt aus.

Bei der für die Arbeit mit Konflikten wichtigen Frage, wie Macht zu einzuschätzen ist, sind verschiedene Aspekte und Dimensionen der Machtausübung zu erfassen und zu analysieren, um ein umfassendes Verständnis der Machtdynamiken in einem vorgegebenen Kontext zu gewinnen. Eine Einschätzung der Macht wird möglich, wenn auf folgende Aspekte eingegangen wird:

1. **Prüfung der Legitimation:** Macht kann legitim oder illegitim sein, abhängig davon, wie sie ausgeübt wird und ob sie von den Betroffenen akzeptiert wird. Die Legitimation wird letztlich über die Akzeptanz hinterfragt.
2. **Identifikation der Machtstrukturen:** Bei der Identifikation der Machtstrukturen geht es darum, die Durchsetzungsfähigkeit zu identifizieren und zu verstehen, wie Macht in einem bestimmten System oder Kontext verteilt ist. Das Ergebnis betrifft die Darstellung der Machtverteilung und der Hierarchien innerhalb des Systems, die Identifikation der Hauptakteure und ihrer jeweiligen Machtpositionen, das Erkennen der Quellen der Machtquellen, wie Ressourcen, Autorität, Wissen oder soziale Netzwerke.
3. **Analyse der Machtdynamiken:** Gemeint ist die Untersuchung der Frage, wie Macht ausgeübt und aufrechterhalten wird. Es sollen die Machtmechanismen und Strategien aufgedeckt werden, die zur Ausübung und Aufrechterhaltung von Macht verwendet werden. Dazu gehört eine Analyse der Interaktionsmuster und Kommunikationsstrukturen, die die Machtdynamiken beeinflussen sowie die Identifikation von Konflikten und

Kooperationsformen, die durch Machtdynamiken entstehen.

4. **Bewertung der Auswirkungen von Macht:** Zu bewerten ist die Ausübung von Macht, die verschiedenen Akteure und das System insgesamt beeinflusst. Möglich sind positive und negative Auswirkungen. Maßstäbe sind Gerechtigkeit und Fairness. Bei der Suche nach Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten werden auch langfristige Auswirkungen der Machtausübung auf die Entwicklung und Stabilität des Systems analysiert.
5. **Erkennen von Machtmissbrauch:** Es wird darauf geachtet, ob und wie Macht missbraucht wird. Identifiziert werden spezifische Fälle von Machtmissbrauch und deren Auswirkungen, sowie das Verständnis der Mechanismen und Strategien, die zum Machtmissbrauch führen, um präventive Maßnahmen und Strategien zur Verhinderung und Bekämpfung von Machtmissbrauch zu entwickeln.
6. **Förderung von Empowerment und Partizipation:** Die Förderung von Empowerment und Partizipation soll eine ausgewogenere Machtverteilung erreichen. Dazu sollen Strategien und Maßnahmen zur Stärkung der weniger mächtigen Akteure entwickelt werden. Weiterhin werden Partizipationsmechanismen eingeführt, die eine gleichberechtigte Teilhabe aller Akteure ermöglichen. Schließlich sollen Kapazitäten gefördert und die Bildung ausgebaut werden, um die Fähigkeiten und das Wissen der Akteure zu stärken.
7. **Kulturelle Anforderungen:** Jede Kultur hat ihre eigenen Vorstellungen von Macht und ihrer Ausübung. Die Frage, wie eine Kultur mit Macht, Ungleichheit, Unsicherheit und Nachgiebigkeit umgegangen wird, zählt zu den Kulturdimensionen anhand derer *Geert Hofstede* Kulturunterschiede festmacht.<sup>3</sup> Wie sehr sich die Kultur von der Machtpräsenz beeindrucken lässt, beweist das Beispiel der Hippie-Paviane.<sup>4</sup>

## Machtdynamik

Macht ist kein statisches Phänomen. Sie unterliegt einer Dynamik, die sich auf die Lebensbedingungen, sowie die Wechselwirkungen und Prozesse bezieht, wodurch die Ausübung und Verteilung von Macht in einem System oder einer Organisation beeinflusst werden. Die Machtdynamik beschreibt, wie die Macht zwischen Individuen, Gruppen oder Institutionen ausgeübt, verteilt oder umkämpft wird. Es geht um die Art und Weise, wie Machtbeziehungen entstehen, erhalten bleiben, verändert oder herausgefordert werden.

### Der Machtantrieb

---

Der Antrieb von Macht bezieht sich auf die Motivationen und Beweggründe, die Individuen oder Gruppen dazu veranlassen, Macht zu erlangen und auszuüben. Diese Motivationen können vielfältig und komplex sein und sich aus folgenden Umständen ergeben:

1. **Persönliche Interessen:** Individuen können durch den Wunsch nach persönlichem Gewinn, Status oder Anerkennung motiviert sein, Macht zu erlangen.
2. **Soziale Interessen:** Gruppen oder Gemeinschaften können durch den Wunsch nach sozialer Gerechtigkeit, Anerkennung, Gleichheit oder dem Schutz ihrer Mitglieder motiviert sein, Macht zu erlangen.
3. **Politische Interessen:** Politische Akteure können durch den Wunsch nach Einfluss, Kontrolle über Ressourcen oder die Durchsetzung politischer Ziele motiviert sein, Macht zu erlangen.
4. **Wirtschaftliche Interessen:** Unternehmen oder wirtschaftliche Akteure können durch den Wunsch nach Marktanteilen, Profit oder wirtschaftlicher Stabilität motiviert sein, Macht zu erlangen.
5. **Psychologische Gründe:** Ein übersteigertes Selbstbild, Größenwahn, Bedürfnis nach Bewunderung, Mangel an Empathie und Moral kann zu besonders stark ausgeprägten Machtbedürfnissen führen, die als Narzissmus, Größenwahn, Machiavellismus oder Megalomania zu identifizieren sind.

### Die Machterlangung

---

Die Erlangung von Macht bezieht sich auf die Prozesse und Mechanismen, durch die Individuen oder Gruppen Macht erlangen.

1. **Legitime Autorität:** Macht wird durch rechtmäßige Autorität und Anerkennung erlangt, z.B. durch Wahlen oder Ernennungen.
2. **Ressourcenkontrolle:** Macht wird durch die Kontrolle über wichtige Ressourcen wie Geld, Informationen oder Technologie erlangt.
3. **Soziale Netzwerke:** Macht wird durch den Aufbau und die Nutzung sozialer Netzwerke und Beziehungen erlangt.
4. **Charisma:** Macht wird durch persönliche Charisma und die Fähigkeit, andere zu inspirieren und zu motivieren, erlangt.
5. **Erschleichung:** Macht kann auch manipulativ, etwa durch erschlichene Wahlergebnisse, erwirkt werden.

## Die Machtausübung

---

Die Ausübung von Macht bezieht sich auf die tatsächliche Nutzung von Macht, um Einfluss auf das Verhalten und die Handlungen anderer auszuüben. Dies kann durch verschiedene Mechanismen und Strategien geschehen.

1. **Zwangsmacht:** Die Fähigkeit, andere durch physische Gewalt oder Drohungen zu kontrollieren.
2. **Überzeugungsmacht:** Die Fähigkeit, andere durch Argumente und Überzeugungskraft zu beeinflussen.
3. **Belohnungsmacht:** Die Fähigkeit, andere durch Belohnungen oder Anreize zu beeinflussen.
4. **Bestrafungsmacht:** Die Fähigkeit, andere durch Bestrafungen oder negative Konsequenzen zu kontrollieren.
5. **Legitime Macht:** Die Fähigkeit, andere durch rechtmäßige Autorität und Anerkennung zu beeinflussen.

## Die Machtkontrolle

---

Die Kontrolle von Macht bezieht sich auf die Mechanismen und Strategien, die eingesetzt werden, um die Ausübung von Macht zu regulieren, zu überwachen und zu begrenzen. Diese Mechanismen sind entscheidend, um Missbrauch zu verhindern und um sicherzustellen, dass Macht verantwortungsvoll und ethisch ausgeübt wird. Folgende Mechanismen und Strategien kommen in Betracht:

1. **Rechtliche Rahmenbedingungen:** Gesetze und Vorschriften, die die Ausübung von Macht regulieren und begrenzen. Beispiele sind Verfassungen, Gesetze und internationale Abkommen.
2. **Institutionelle Kontrollen:** Institutionen und Organisationen, die die Ausübung von Macht überwachen und kontrollieren. Beispiele sind Gerichte, Aufsichtsbehörden und Ombudsstellen.
3. **Transparenz und Rechenschaftspflicht:** Mechanismen, die sicherstellen, dass die Ausübung von Macht transparent und rechenschaftspflichtig ist. Beispiele sind öffentliche Berichterstattung, Audits und Untersuchungsausschüsse.
4. **Partizipation und Mitbestimmung:** Die Einbeziehung verschiedener Akteure und Interessengruppen in den Entscheidungsprozess. Beispiele sind Bürgerbeteiligung, Mitarbeitervertretungen und Stakeholder-Konsultationen.
5. **Ethik und Werte:** Die Förderung ethischer Prinzipien und Werte, die die Ausübung von Macht leiten. Beispiele sind Ethikkodizes, Verhaltensrichtlinien und Schulungen zu ethischen Standards.
6. **Gewaltenteilung:** Die Gewaltenteilung ist ein zentrales Prinzip in der Politikwissenschaft und der Verfassungstheorie, das darauf abzielt, die Macht in einem politischen System zu verteilen und zu kontrollieren, um Missbrauch zu verhindern und die Rechte und Freiheiten der Bürger zu schützen.

## Macht und Hierarchie

Das Verhältnis zwischen Macht und Hierarchie ist eng miteinander verbunden, da Hierarchien oft die Strukturen sind, durch die Macht ausgeübt und aufrechterhalten wird. Eine Hierarchie ist eine strukturierte Ordnung, in der Individuen oder Gruppen in verschiedenen Ebenen organisiert sind, wobei die höheren Ebenen mehr Macht und Autorität haben als die niedrigeren Ebenen. Hierarchien sind in vielen sozialen, organisatorischen und politischen Systemen zu finden. In hierarchischen Systemen ist die Macht oft vertikal organisiert, wobei die höheren Ebenen mehr Macht und Autorität haben als die niedrigeren Ebenen. Diese Struktur ermöglicht es den höheren Ebenen, Entscheidungen zu treffen und Ressourcen zu kontrollieren. Hierarchien legitimieren oft die Ausübung von Macht, indem sie klare Rollen und Verantwortlichkeiten definieren. Die höheren Ebenen der Hierarchie haben die Autorität, Entscheidungen zu treffen und Ressourcen zu verteilen, während die niedrigeren Ebenen diese Entscheidungen akzeptieren und umsetzen müssen. Hierarchien können auch das Potenzial für Machtmissbrauch erhöhen, da die höheren Ebenen mehr Macht und Kontrolle haben. Dies kann zu Ungerechtigkeiten und Ungleichheiten führen, wenn die Macht nicht verantwortungsvoll und ethisch ausgeübt wird. In sozialen Systemen, wie Familien, Schulen und Gemeinschaften, gibt es oft Hierarchien, die die Machtverteilung und die sozialen Interaktionen beeinflussen. Diese Hierarchien können formell oder informell sein und bestimmen, wer Entscheidungen trifft und wer beeinflusst wird. In organisatorischen Systemen, wie Unternehmen, Regierungen und NGOs, gibt es oft klare Hierarchien, die die Machtverteilung und die Entscheidungsfindung bestimmen. Diese Hierarchien definieren die Rollen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Ebenen und ermöglichen eine effiziente Organisation und Koordination.

## Machtkonflikte

Machtkonflikte sind eine häufige und oft unvermeidliche Realität in vielen Kontexten. Sie entstehen, wenn verschiedene Parteien unterschiedliche Machtpositionen haben und diese Machtunterschiede zu Spannungen und Konflikten führen, ohne dass eine Balance hergestellt werden kann. Es besteht eine Konkurrenz um die Kontrolle, Einfluss oder Entscheidungsgewalt. Machtkonflikte treten häufig in Organisationen, Beziehungen oder politischen Kontexten auf und beruhen auf dem Streben nach Dominanz, Unabhängigkeit oder der Durchsetzung eigener Interessen. Merkmale von

Machtkonflikten sind deshalb:

1. **Konkurrenz um Ressourcen oder Einfluss:** Die Parteien streiten um Positionen, Privilegien oder Entscheidungsbefugnisse.
2. **Ungleichgewichte in der Machtverteilung:** Eine Partei versucht, bestehende Machtstrukturen zu erhalten oder zu verändern.
3. **Emotional aufgeladen:** Machtkonflikte sind oft von Emotionen wie Wut, Frustration oder Angst geprägt.
4. **Langfristige Dynamik:** Machtkonflikte können tief verwurzelte Muster oder Strukturen haben, die nicht leicht zu lösen sind.

Ursachen von Machtkonflikten

1. **Verteilungskämpfe:** Streit um begrenzte Ressourcen wie Zeit, Geld oder Personal.
2. **Rollenkonflikte:** Unklarheit oder Überschneidungen von Verantwortlichkeiten.
3. **Unterschiedliche Werte oder Ziele:** Divergierende Visionen oder Prioritäten.
4. **Persönliche Ambitionen:** Machtstreben oder der Wunsch nach Kontrolle.
5. **Kommunikationsprobleme:** Missverständnisse, die bestehende Machtverhältnisse infrage stellen.
6. **Machtgefälle:** Ein Machtgefälle kann Konflikte hervorrufen, wenn sich die weniger mächtige Partei benachteiligt oder übergangen fühlt, wenn Unklarheiten über Machtrollen bestehen, wenn nicht transparent ist, warum eine Partei mehr Macht hat, sodass Zweifel und Unmut entstehen
7. **Machtmonopolisierung:** Wenn eine Partei nicht bereit ist, Verantwortung oder Entscheidungsbefugnisse zu teilen, kann das Frustration auslösen.
8. **Machtmissbrauch:** Der Machtmissbrauch ist ein Konfliktverstärker. Er bezieht sich auf die unrechtmäßige oder unethische Ausübung von Macht, die den Interessen und Rechten anderer schadet. Dies kann in verschiedenen Formen auftreten, einschließlich physischer Gewalt, psychischer Manipulation und wirtschaftlicher Ausbeutung. Machtkonflikte werden verschärft, indem Vertrauen zerstört wird, emotionale Reaktionen wie Wut, Angst oder Rachegefühle auslöst werden und eine Eskalation wahrscheinlicher wird, wenn die betroffene Partei versucht, den Machtmissbrauch zu stoppen.

Bei genauer Betrachtung führen die Ursachen stets zu der Frage, wer die Entscheidungsgewalt hat. Der Streit um begrenzte Ressourcen mag einen Verteilungskonflikt auslösen. Ein Machtkonflikt kann daraus aber nur werden, wenn sich der Streit auf die Frage verdichtet, wer über die Verteilung zu entscheiden hat. In der von der kognitiven Mediationstheorie vorgegebenen Logik der Konfliktdimensionen verschmelzen also verschiedene Konflikte ineinander. Die Frage der Verteilung ist der Sachkonflikt. Die Frage, wer darüber zu entscheiden hat ist entweder ein Beziehungskonflikt oder ein Strukturkonflikt, je nachdem wo die Unklarheit über die Machtlegitimation herkommt.

## Bedeutung für die Mediation

Auch wenn behauptet wird, die Mediation könne mit [Machtgefällen](#) nicht umgehen, ist sie für Machtkonflikte bestens gewappnet und geeignet. Vorauszusetzen ist allerdings, dass es in der Mediation kein Machtgefälle gibt. Dieser Zustand kann vom Mediator hergestellt werden, indem er die Mediation als eine strategische Exklave wie eine Bubble einrichtet, die sich von der realen Welt deutlich abgrenzt. Nur so gelingt es, die Mediation auf der Metaebene zu etablieren um von dort aus die Machtverhältnisse zu reflektieren.

## Was tun wenn ...

- [Zwischen den Parteien besteht ein Machtgefälle](#)
- [Eine einzelne Partei erfordert zu viel Aufmerksamkeit](#)
- [Der gegnerische Anwalt macht sich zum Gladiator](#)
- [Die Parteien verhandeln nicht auf gleicher Augenhöhe](#)
- [Die Gegenpartei wird gewaltsam am Verlassen gehindert](#)
- Weitere Empfehlungen im [Fehlerverzeichnis](#) oder im [Ratgeber](#)

➔ [Machtgefälle](#) ⬆ [Konfliktphänomene](#)

Hinweise und Fußnoten

---

Bitte beachten Sie die [Zitier](#) - und [Lizenzbestimmungen](#)

Bearbeitungsstand: 2024-11-30 17:42 / Version 14.

Alias: [Machtkonflikte](#)

Prüfvermerk: -

Weitere Beiträge zu dem Thema mit gleichen Schlagworten

1 Siehe [Paulick \(Macht\)](#) - 2024-11-30

2 Siehe [Heuer \(Politik und Verantwortung\)](#) - 2024-11-30

3 Siehe Kultur

4 Siehe Hippie-Paviane