



«Macht und Ohnmacht in der Schule» – Ausführungen zur Weiterbildung

Nebojsa Scekic, Coach, Supervisor & Organisationsberater bso

Führung ist oft ein Paradox. Man trägt Verantwortung, trifft Entscheidungen, hält Strukturen – und fühlt sich gleichzeitig eingebunden sowie auch begrenzt. Wer führt, erlebt nicht nur Wirksamkeit, sondern auch Ohnmacht, insbesondere im Schulkontext. Da Schule eine Expertenorganisation ist, wird Macht als Mangelware verhandelt. So wird Führung dort herausfordernd, wo Schulleitungen Verantwortung für Expert/innen mit starker Fachidentität tragen – z. B. im pädagogischen Bereich, in der schulischen Heilpädagogik oder in der sozialpädagogischen Tagesstruktur. Hier verschieben sich die klassischen Machtachsen. Formale Leitung trifft auf fachliche Autorität. Erwartungen an Mitsprache, Augenhöhe und Autonomie kollidieren mit Führungsnotwendigkeiten – etwa in Qualitätsentwicklung, Personalführung oder der Klärung von Zuständigkeiten. In diesem Spannungsfeld geraten viele Leitungspersonen in eine paradoxe Position – viel Verantwortung, aber wenig gefühlte Steuerungsmöglichkeit.

Zwischen institutionellen Rahmenbedingungen, Teamdynamiken und individuellen Haltungsfragen lohnt sich die Auseinandersetzung nach Macht in neuer Schärfe. Der Workshop lädt so zur Vertiefung in Fragen wie beispielsweise:

- Was bedeutet „Macht“ konkret in meinem Führungsalltag – und wie gehe ich damit um?
- Wie beeinflusst mein persönliches Machtverständnis meine Haltung als Führungskraft?
- Wie wird Autorität zugeschrieben und welche Rolle spielt Beziehungsgestaltung dabei?
- Wo und wie erlebe ich in meiner Führungsrolle Ohnmacht – und wie reagiere ich darauf?
- Welche Macht übe ich aus – bewusst, unbewusst, implizit?
- Welche Formen von Einfluss wirken in meinem Team – jenseits formaler Hierarchie?
- Welche offenen sowie subtilen Machtspiele gibt es – und wie reagiere ich darauf?
- Wie unterscheide ich zwischen gesundem Einfluss und manipulativen Machtstrategien?
- Was bedeutet es, Machtkompetenz zu entwickeln – und wie zeigt sie sich im Alltag?

Bauer-Jelinek, C. (2020), Die helle und dunkle Seite der Macht. Wie Sie ihre Ziele durchsetzen, ohne ihre Werte zu verraten, 14. Auflage. Salzburg: Ecowin.

Baumann-Habersack, F.H. (2021), Mit transformativer Autorität in Führung. Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer.

Geramanis, O./Hutmacher, S./Walser, L. (2023), Organisationale Machtbeziehungen im Wandel. Führung zwischen Zustimmung und Zwang, Wiesbaden: Springer.

Nöllke, M. (2017), Machtspiele. Wie wir unseren Willen durchsetzen, 3. Aufl., Freiburg: Haufe.