



Pädagogische
Hochschule
Steiermark

Schule & Macht

Olivia de Fontana

Kirche M/macht Schule: Leidenschaftlich gegenwärtig sein – mit Macht umgehen

Fachtagung des Bereichs Bildung und Ordensschulen

24. November 2021 | Kardinal König Haus | online

Was du tust, zieht Kreise

Zentrum für Führungskräfte in Bildungsorganisationen (FiBO)





Pädagogische
Hochschule
Steiermark

Was ist Macht überhaupt?





Macht – eine Annäherung

- „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“ (Weber 1922/1980)
- „[Die Macht] ist ein Ensemble aus Handlungen, die sich auf mögliches Handeln richten, und operiert in einem Feld von Möglichkeiten für das Verhalten handelnder Subjekte. [...] Sie ist auf Handeln gerichtetes Handeln.“ (Foucault 2005)
- „Macht und Herrschaft kann man nicht für sich allein haben, sondern sie sind immer nur in Verbindung mit anderen Menschen denkbar, weil sie ein soziales Verhältnis bezeichnen.“ (Imbusch 2012)

Was du tust, zieht Kreise



Archetypische Prägungen

„Verstehen kann man das Leben nur rückwärts, leben muss man es vorwärts.“ (Sören Kierkegaard)

- Besonderes Interesse: Wendepunkte, Entscheidungen, Vorbilder
- Glasl (2015): Biografiearbeit eng mit Selbsterkenntnis verbunden
- Prägungen, Verhaltensmuster, Spielregeln (Geschichten, Märchen, Filme)

Was du tust, zieht Kreise



Schule und Macht

In Schulen und Bildungsorganisationen gibt es einen bestimmten „Habitus“ (Habitus-Konzept von Bourdieu)

- Organisation von Experten und Expertinnen (professional bureaucracy), (Mintzberg 1992/2009)
- Machtverdikt und Sog des Infantilen (Jahn 2016)
- Ambivalenz (Hierarchische Macht/Gestaltungsmacht) (Amtmann & de Fontana 2020)

Was du tust, zieht Kreise

Organisationskultur

Schule als Organisation: hohe Führungsspanne – teilweise 1:100

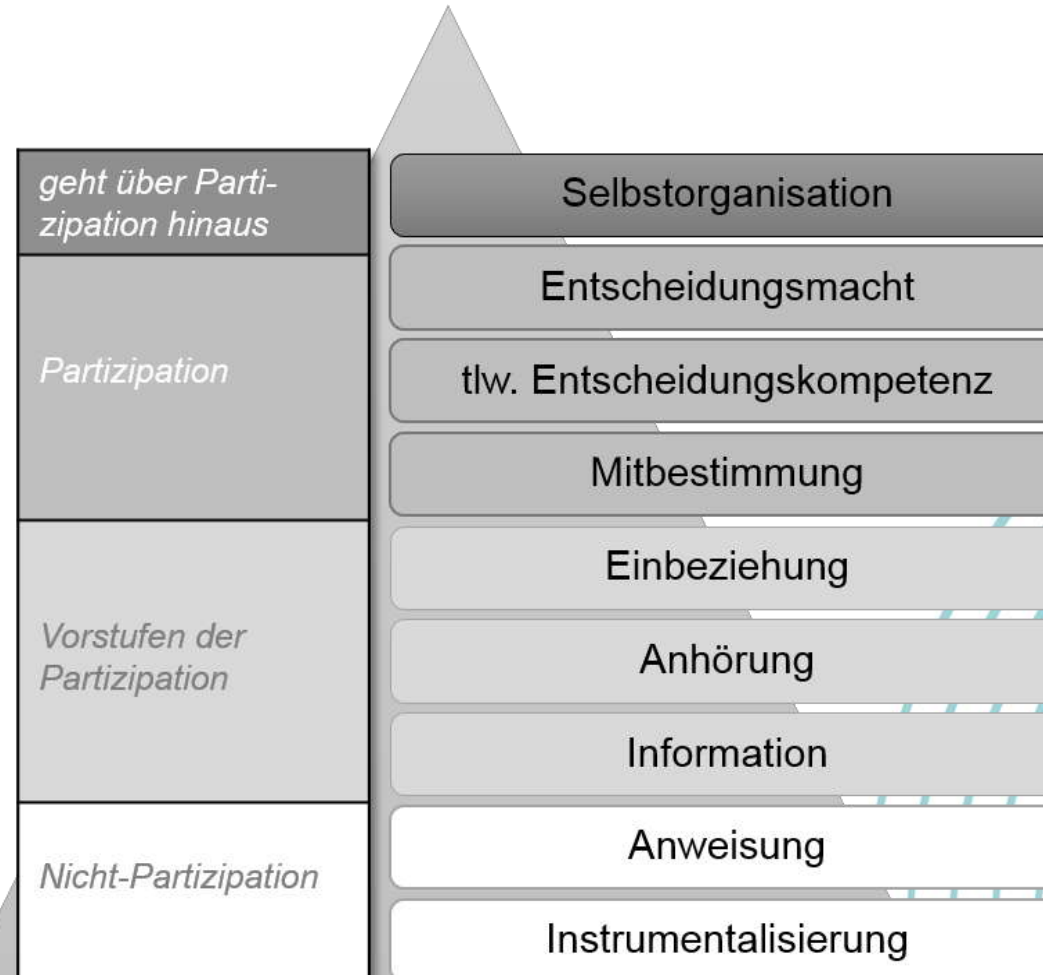


Frage: Wo liegt die Macht?

Was du tust, zieht Kreise



Macht und Beteiligung

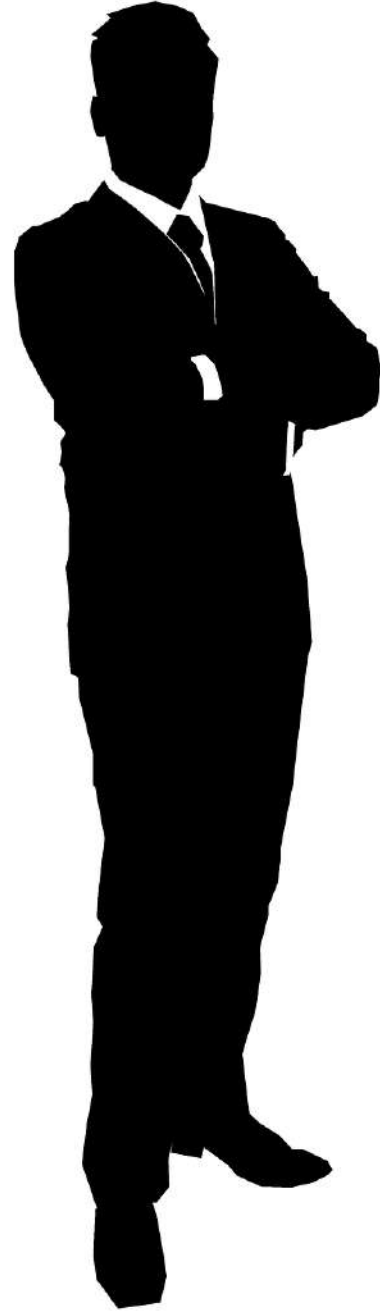


Eigenes Modell, 2015, nach Wright (2010)

Was du tust, zieht Kreise



Pädagogische
Hochschule
Steiermark





Dunkle Triade

Paulhus & Williams (2002).

Negativ

manipulativ
kaltblütig
auf den eigenen Erfolg ausgerichtet

Machiavellismus

Zweck heiligt die Mittel

Dunkle Triade

Narzissmus

Selbstüberhöhung

Positiv

charismatisch
anpassungsfähig
Zielorientiert
durchsetzungsstark

Psychopathie

Mangel an Empathie

Was du tust, zieht Kreise



„Psychopathen sind sehr charismatisch. Sie haben eine ansteckende Energie, sie umgibt eine Aura der Unbezähmbarkeit. Das hat einen Grund: Psychopathen werden nicht von denselben Ängsten geplagt wie der Rest von uns. Für sie ist alles möglich. Sie konzentrieren sich auf das Positive. Das wirkt sehr inspirierend. Jeder von uns möchte ein bisschen so sein wie sie.“

Kevin Dutton, Univ. of Oxford, Department of Experimental Psychology

Was du tust, zieht Kreise



Dunkle Triade II

In welchen Berufen ist Psychopathie am häufigsten anzutreffen?

Journalist:innen (Print)

Journalist:innen (TV/Radio)

Verkaufsprofis/Sales Manager:innen

Beamte:innen

Köche:innen

Geschäftsführer:innen

Chirurg:innen

Polizist:innen

Priester

Anwält:innen



<https://www.mentimeter.com/s/69d547cf13000f26cf09ae4d8e447852/90f69cb681b9>



Dunkle Triade II

In welchen Berufen ist Psychopathie am häufigsten anzutreffen?

1 Geschäftsführer:innen

2 Anwält:innen

3 Journalist:innen (TV/Radio)

4 Verkaufsprofis/Sales Manager:innen

5 Chirurg:innen

6 Journalist:innen (Print)

7 Polizist:innen

8 Priester

9 Köch:innen

10 Beamt:innen

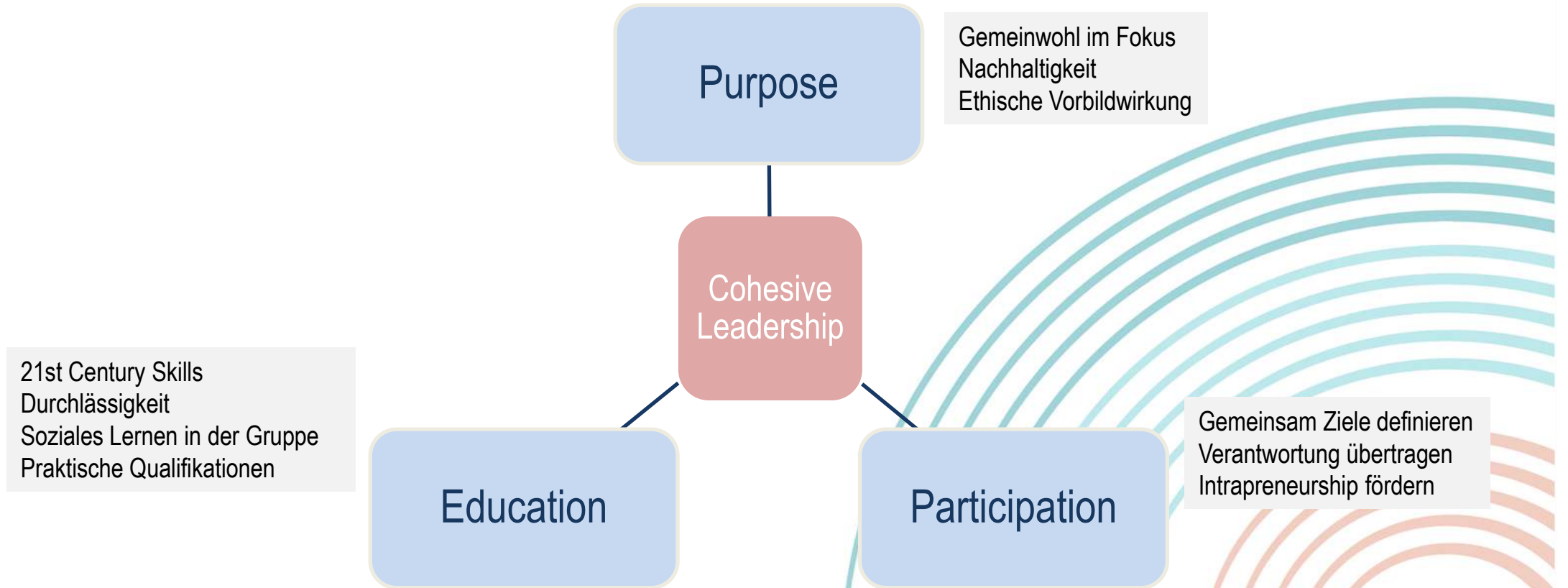
Was du tust, zieht Kreise



Cohesive Leadership

Kühmayer (2018)

„Wie wird die Welt durch unser Handeln ein Stück weit besser?“



„Wie müssen wir unsere Schulungs- und Trainingspläne auf Zusammenarbeit ausrichten?“

„Wie können wir Mitarbeiter:innen am gemeinsamen Fortkommen beteiligen?“

Was du tust, zieht Kreise



Macht – ein ambivalentes Konzept

Instruktive und destruktive Macht

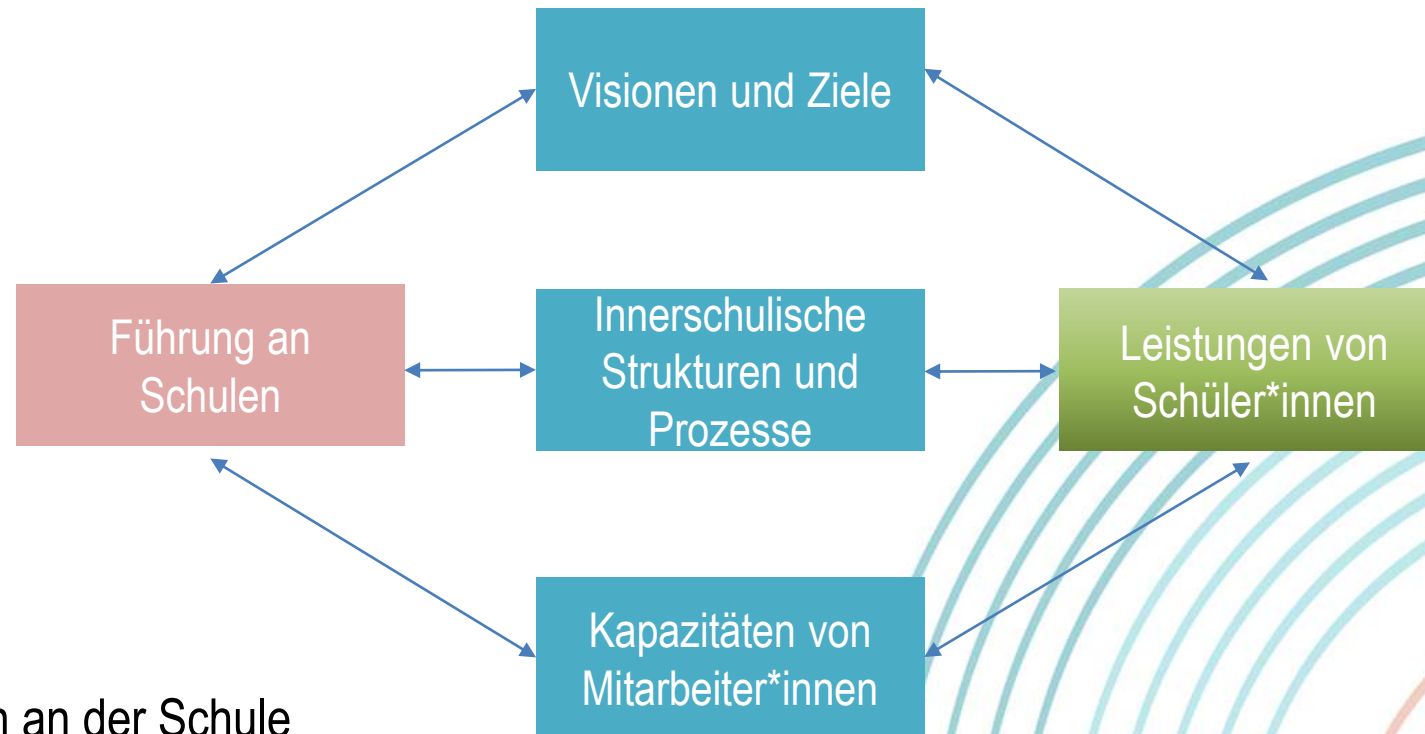
- Hierarchische Macht
- Macht und Compliance
- Gestaltungsmacht

Han (2005), v. Ameln (2016), Amtmann & de Fontana (2020)

Was du tust, zieht Kreise

Wie wirkt Schulleitung?

Hallinger (2011)



Einfluss auf

- Schulklima
- Kooperation an der Schule
- Fortbildungsverhalten
- Motivation des Lehrkörpers
- Commitment
- Arbeitsbedingungen
- ...

Was du tust, zieht Kreise



Quellen der Macht

Bauer-Jelinek (2008/2016)

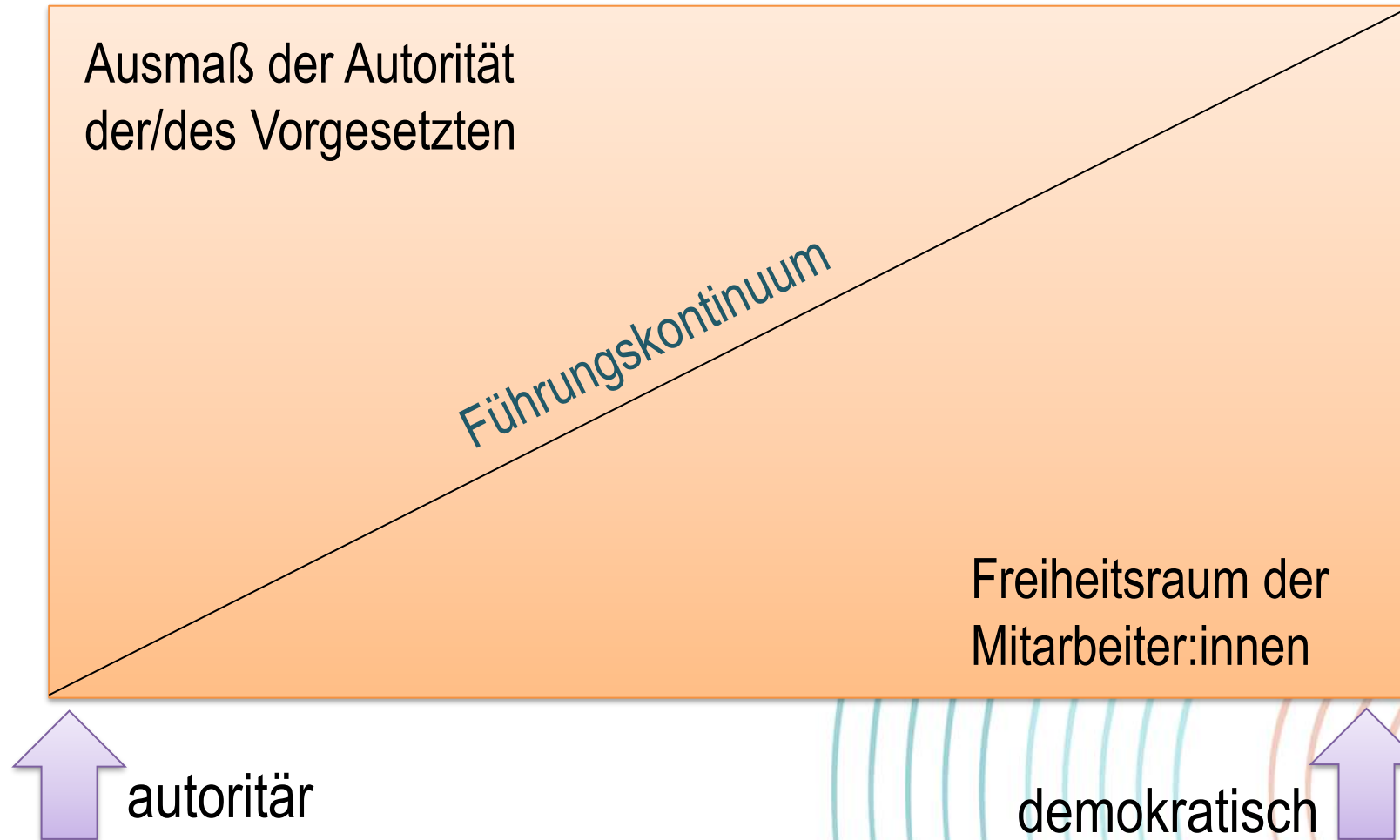
1. Macht der Materie: Körperkraft, Zeugungsfähigkeit, Werkzeug, Waffen, Schönheit, Gebärfähigkeit, Besitz, Geld
2. Macht der Herkunft: Ahnen, Sippe, Familie, Nationen, Regionen, Stadtviertel, Universitäten, Organisationen, Unternehmen, Marken
3. Macht der Mehrheit: Interessengemeinschaften, Bedürfnisse, Initiativen, Vereine, politische Parteien, internationale Organisationen
4. Macht des Wissens: Erkenntnis, Erfahrung, Information, Bildung, Informationstechnologien, Medien
5. Macht der Gefühle: Das gesamte Spektrum der positiven und negativen Emotionen
6. Macht der Funktion: Ämter, Befugnisse, Positionen, verliehen von einer Organisation, Strukturen, Hierarchien
7. Macht der Kontakte: Netzwerke, Seilschaften, Informanten, Förderer, Mentoren, „Vitamin B“
8. Macht der Überzeugung: Werte, Glaubenssätze, politische Ideologien, Religionen, Gesetze, Normen

Was du tust, zieht Kreise



Führungskontinuum

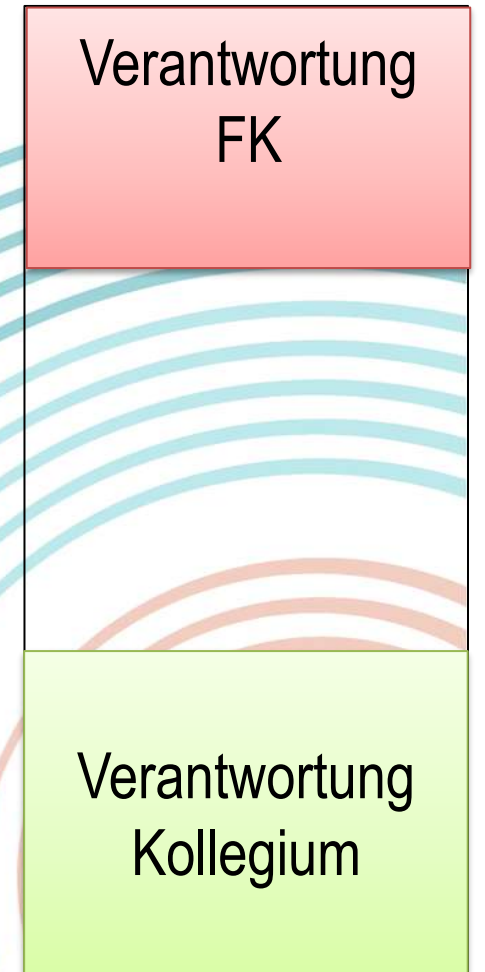
Tannenbaum & Schmidt (1958)



Was du tust, zieht Kreise



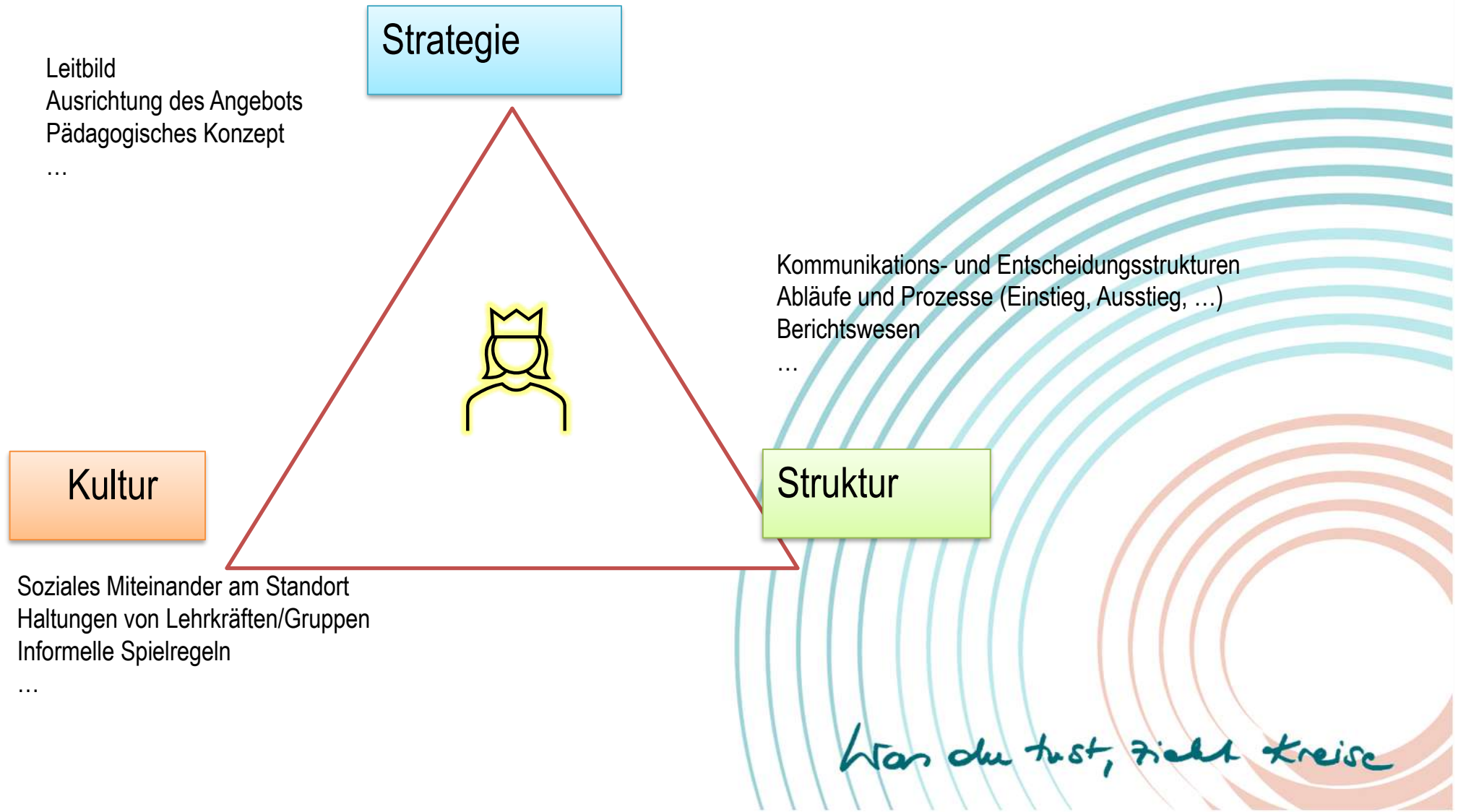
Führungskontinuum



Was du tust, zieht Kreise



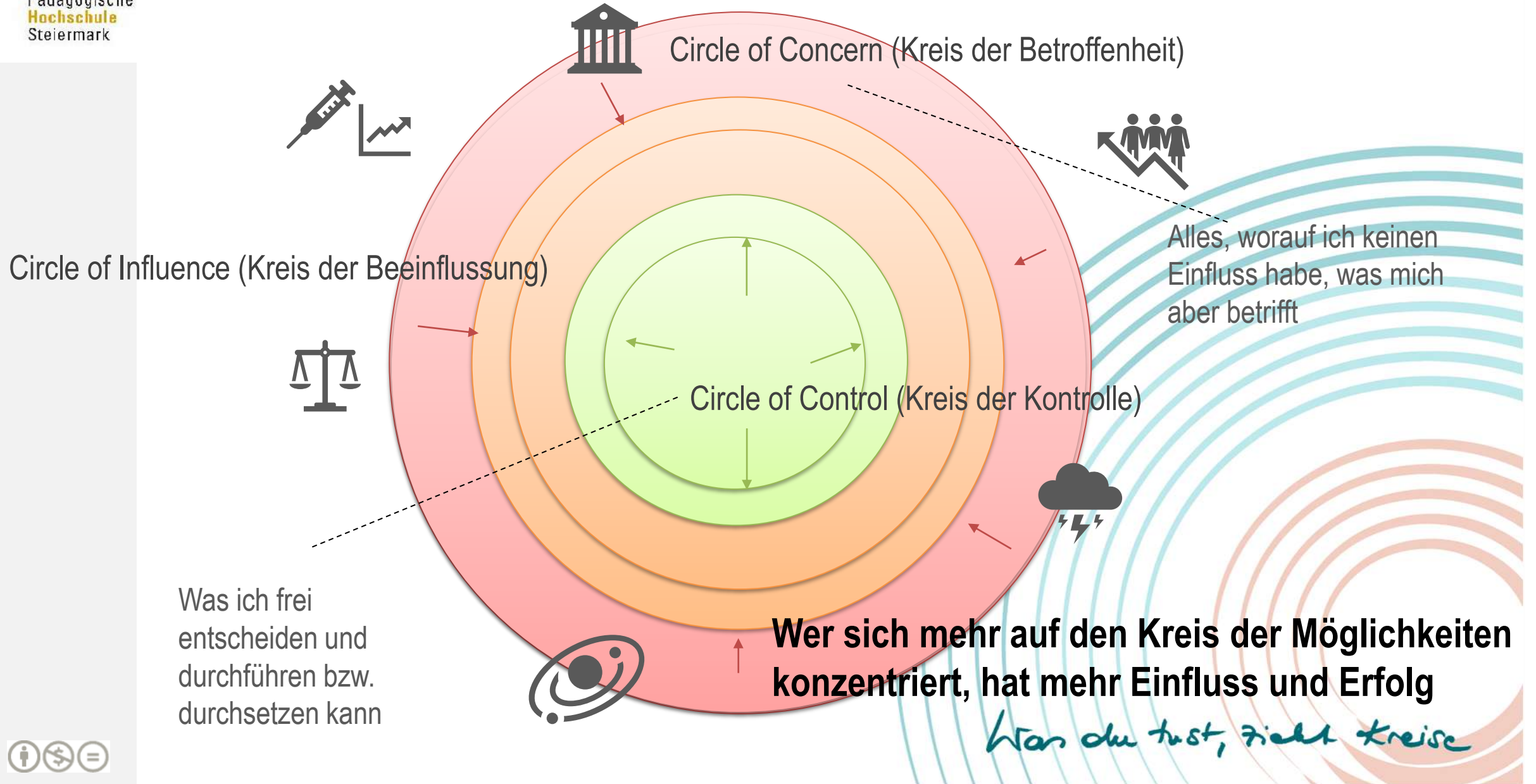
Quellen nutzen





Circles of Influence

Covey (7 Habits)





Grundsätze wirksamer Führung

- Auf Resultate achten
- Etwas zum Ganzen beitragen
- Sich auf wenig konzentrieren (Fokus setzen)
- Stärken nutzen
- Vertrauen
- Positiv denken

Malik (2000, 2014, 2019)



Machtkompetenz

- Wie ist das Thema Macht in Ihrer eigenen Biografie besetzt?
- Wie bewerten Sie persönlich „Macht haben“ und „Macht nutzen“?
- Welche Quellen der Macht nützen Sie, um Ihre Aufgabe in der Welt umzusetzen?

Was du tust, zieht Kreise



Pädagogische
Hochschule
Steiermark





Literatur

Amtmann, Elisabeth & de Fontana, Olivia (2020): Verantwortung und Macht im schulischen Führungshandeln. In: Fahrenwald C., Engel N., Schröer A. (Hrsg.) Organisation und Verantwortung, Wiesbaden, S. 111-124.

Bauer-Jelinek, Elfride (2016): Machtwort – Angst, Wut und Ohnmacht überwinden, Wien.

Foucault, Michel (2003): Das Spiel des Michel Foucault (Gespräch), Schriften in vier Bänden, Band 3; 1976-1979, hg. von Daniel Defert und François Ewald, Frankfurt a.M.

Foucault, Michel (2005): Subjekt und Macht, in: Michel Foucault, Analytik der Macht, Frankfurt a.M., S.240-263.

Glasl, Friedrich (2015): Selbsthilfe in Konflikten, Stuttgart.

Han, Byung-Chul (2005): Was ist Macht?, Stuttgart.

Imbusch Peter (2012): Macht und Herrschaft in der wissenschaftlichen Kontroverse. In: Imbusch P. (Hrsg.) Macht und Herrschaft, Wiesbaden, S.9-35.

Jahn, Ronny (2016) : Im Sog des Infantilen. Schulleitung als Beruf, Wiesbaden.

Kühmayer, Franz (2018): Leadership Report 2019, Frankfurt am Main & Wien.

Malik, Fredmund (2000, 2014, 2019): Führen Leisten Leben, Frankfurt/New York.

Mintzberg, Henry (1992): Structure in fives: Designing effective organizations. Upper Saddle River, NJ.

Mintzberg, Henry (2009): Tracking strategies: Toward a general theory of strategy formation. New York, NY.

Paulhus, Delroy & Williams, Kevin (2002). The dark triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), S. 556–563.

Simon, Fritz (2011): Einführung in die Systemtheorie des Konflikts, Heidelberg.

von Ameln, Falco & Heintel, Peter (2016): Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management, Stuttgart.

Wensel, Maria (2017): Das Habitus Konzept nach Pierre Bourdieu, München

Schiemann, Sandra Julia & Jonas, Eva (2020): Streben nach Macht fern von Ethik: Die „dunkle Triade“ bei Führungskräften und die Folgen für Organisationen. In *Organisationsberat Superv Coach* 27, S. 251–263.

Was du tust, zieht Kreise