



Neue Autorität

Das Handbuch

Konzeptionelle Grundlagen,
aktuelle Arbeitsfelder und
neue Anwendungsgebiete

Herausgegeben von
Bruno Körner / Martin Lemme /
Stefan Ofner / Tobias von der Recke /
Claudia Seefeldt / Herwig Thelen

V&R



Bruno Körner/Martin Lemme/Stefan Ofner/
Tobias von der Recke/Claudia Seefeldt/
Herwig Thelen (Hg.)

Neue Autorität – Das Handbuch

Konzeptionelle Grundlagen, aktuelle Arbeitsfelder
und neue Anwendungsgebiete

Mit einem Vorwort von Haim Omer und Arist von Schlippe

Mit 25 Abbildungen und 16 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

© 2019, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Lightspring/Shutterstock.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISBN 978-3-647-40490-5

Inhalt

Vorwort von Haim Omer und Arist von Schlippe	7
Vorwort der Herausgeber	11
1 Grundlagen	
1.1 Das Konzept der Neuen Autorität oder: »Stärke statt (Ohn-)Macht« (Bruno Körner, Martin Lemme, Stefan Ofner, Claudia Seefeldt, Tobias von der Recke und Herwig Thelen)	16
1.2 Systemische Grundlagen (Tobias von der Recke)	45
1.3 Skizze einer Systemtheorie der Neuen Autorität – Was können wir von Unternehmerfamilien lernen? (Arist von Schlippe).....	86
1.4 Zur Aggression im Kontext der Neuen Autorität (Tobias von der Recke)	103
1.5 Gedanken zur Achtsamkeit und Selbststärkung (Herwig Thelen) ...	127
1.6 Neue Autorität, Neurobiologie und Bindung oder: Was genau wirkt da eigentlich wie? (Alexandra Zimmermann und Martin Lemme)	137
2 Arbeitsfelder in der Praxis	
2.1 Elterncoaching (Martin A. Fellacher)	166
2.2 Wachsame Sorge in der Jugendhilfe (Martin Lemme und Bruno Körner)	182
2.3 Neue Autorität in der Schule (Claudia Seefeldt)	233
2.4 Auf den Anfang kommt es an! Neue Autorität in der frühkindlichen Entwicklung (Martin Lemme und Silvia Lemme)	265
2.5 Elterncoaching in Gruppen in einer kinder- und jugendpsychiatrischen Institutsambulanz (Franziska Bieda) ...	289
2.6 Neue Autorität in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen mit geistiger Behinderung und psychischen Störungen (Markus Bernard).....	307

2.7	Psychotherapie und Verantwortung und Autorität (Martin Lemme)	321
2.8	Präsenz und Resonanz in Supervision (Martin Lemme und Bruno Körner)	343
2.9	Neue Autorität und Führung in Unternehmen (Frank Baumann-Habersack)	367
2.10	Neue Autorität in der Gemeinde (Katharina Barandun, Harald Ebert, Burkhard Hose, Stefan Lutz-Simon, Stefan Ofner)	385
3	Vertiefende Aspekte	
3.1	Das Announcement – Von jetzt an wird es anders (Petra Girolstein)	416
3.2	Fokus Sit-In (Claudia Seefeldt und Uri Weinblatt)	438
3.3	Fokus Wiedergutmachung (Stefan Ofner und Stefan Fischer)	453
3.4	Neue Autorität und psychische Störungen (Herwig Thelen)	475
3.5	Vom Verlust zum Gewinn – Posttraumatisches Wachstum und Neue Autorität in der Jugendhilfe (Angela Eberding)	489
3.6	Neue Autorität interkulturell – Menschen aus patriarchalen Systemen mit Neuer Autorität begegnen (Angela Eberding und Martin A. Fellacher)	501
3.7	Die Kraft der Klarheit – Auswege aus der Rechtfertigungsfalle (Ruth Tillner)	515
3.8	Das Autoritätsdreieck – Neue Autorität mit alten Wurzeln in Organisation und Führung (Harald Kurp und Dagmar Hoefs)	526
3.9	Kluge Netzwerke (Claudia Seefeldt und Tobias von der Recke)	539
4	Evaluationen und Forschungsergebnisse	
4.1	Weiterbildung »Coach für Neue Autorität« (Sarah Lemme)	556
4.2	Auf dem Weg vom Superhelden zur kooperativen Teamkultur (Harald Kurp, Marieke Brandt und Michael Kleiske)	567
	Die Autorinnen und Autoren	589

Vorwort

Es ist für uns eine Freude und Ehre, ein Vorwort zu diesem Buch zu schreiben, markiert es doch einen besonderen Meilenstein in der Entwicklung des Ansatzes, der in unserem Sprachraum mit den Namen von uns beiden eng verbunden ist: die Einführung der Ideen und Praktiken des gewaltlosen Widerstands in die Beratungsarbeit mit Menschen, die sich in der Falle der scheinbaren Alternativlosigkeit zwischen Eskalation und Nachgiebigkeit bewegen. Es berührt und bewegt uns, in welcher kurzen Zeit dieser Ansatz eine derart große Resonanz nicht nur hierzulande gewonnen hat. Denn es ist noch nicht einmal zwanzig Jahre her, dass wir beide uns kennenlernten. 1999 hatte Haim Omer einen Brief an die deutschsprachigen Ausbildungsinstitute für systemische Therapie und Beratung geschickt und seine Überlegungen und ersten Erfahrungen vorgestellt. Das Buch »Parental Presence« (später erschien es 2002 unter unserer gemeinsamen Co-Autorenschaft als »Autorität ohne Gewalt«) war schon herausgebracht worden und hatte in Israel ein erhebliches Echo ausgelöst. Die erste Ausschreibung mit dem Ziel, eine Stichprobe von Eltern zu gewinnen, die sich in ihrer Familie hilflos und machtlos gegenüber ihren Kindern erlebten und bereit waren, diesen Beratungsansatz umzusetzen, führte dazu, dass sich statt der angestrebten hundert Elternpaare über zweitausend Eltern meldeten. Das Team an der Universität Tel Aviv musste aufgestockt werden, und natürlich waren die Basis und die Legitimation dieser Art des Vorgehens damit wesentlich breiter und stabiler – und das von Anfang an!

Unter den wenigen Personen, die auf den Brief von Haim Omer reagierten, war Arist von Schlippe – eine Einladung zum Vortrag und Workshop legte schnell den Grundstein für eine enge Freundschaft. Die Gedanken von Haim Omer verbreiteten sich im deutschsprachigen Bereich schnell. Inzwischen kann man sagen, die Dynamik gleicht einer Lawine. Ein langsamer Start, doch schon 2004 erschien unser nächstes gemeinsames Buch »Autorität durch Beziehung«, sozusagen eine Antwort auf die Frage, die das erste Buch »Autorität ohne Gewalt« offengelassen hatte: wie denn, wenn nicht mit Gewalt? Langsam entstand dann

in unseren Diskussionen vor allem über das Thema »Macht« das Bild, dass wir mit unseren Überlegungen eine Dynamik begleiten, die durchaus größere Dimensionen hatte. Wir bewegten und bewegen uns an den Prämissen zentraler Punkte, über die eine Gesellschaft das Zusammenleben der in ihr lebenden Menschen organisiert. Zunehmend werden neue Antworten gesucht auf die Fragen danach, wie das Verhältnis von gesellschaftlichen Instanzen – Verwaltung, Militär, Schule, Kirche, Eltern usw. – zu den ihnen anvertrauten Personen aussieht, und danach, welchen Stellenwert in diesem Zusammenhang Über- und Unterordnung haben, also Macht, Gewalt, Gehorsam und Autorität. Bis heute ist eine Diskussion nicht zum Ende gekommen, die begann, nachdem das verbrecherische Versagen der Autoritäten in den großen Kriegen des letzten Jahrhunderts offenbar wurde. Die Versuche, über antiautoritäre Bewegungen Alternativen zu finden, blieben oft im »anti« stecken. Ein anderer Ansatz, durch den Befreiung möglich werden sollte, die Psychologisierung und Pädagogisierung der Gesellschaft, hat das Bewusstsein für die Rahmenbedingungen eines guten Aufwachsens von Kindern und für ein gutes gesellschaftliches Zusammenleben deutlich erhöht. Zugleich steigt jedoch auch der Anteil an Eltern, die sich von der Aufgabe, ihre Kinder nun gut und ganz richtig zu erziehen, überfordert erleben. Sie möchten gern beste Freunde ihrer Kinder sein und ihnen auf Augenhöhe gegenüberstehen. Sie erleben, dass, je mehr sie sich bemühen, alles richtig zu machen und als »Helikoptereltern« ihren Kindern alle Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen, diese nicht unbedingt glücklicher aufwachsen. Vielmehr sehen sich die Kinder und Jugendlichen mit neuen Ansprüchen konfrontiert, mit – für sie völlig selbstverständlichen – Forderungen, gegenüber denen die Erwachsenen dann mit Schuldgefühlen und schlechtem Gewissen reagieren. Denn dass sie irgendetwas »falsch gemacht« haben, wird ihnen von allen Seiten zurückgemeldet. Schuldgefühle und kritische Blicke auf die Eltern, das wissen wir heute, verringern die elterliche Präsenz und steigern die elterliche Hilflosigkeit. Die gesellschaftliche Situation droht umzuschlagen, Rufe nach Autorität und Disziplin werden lauter, drastische Erziehungsmethoden werden eingefordert und praktiziert – das Karussell dreht sich weiter.

Die Gedanken des gewaltlosen Widerstands, so scheint uns, bieten genau auf dieser Ebene der Prämissen eine interessante Alternative. Zwischen den Polen »Durchsetzung« (Autorität und damit eher klare Orientierung, aber auch der Einsatz von Machtmitteln) und »Nachgeben« (Antiautorität und damit eher Partnerschaftlichkeit, aber auch Ohnmacht) entwickeln sich schnell Teufelskreise der Eskalation. Schon Gregory Bateson hatte am Beispiel der Papua-Stämme auf Neuguinea die Gefahr des Zerbrechens aller sozialer Zusammenhänge aufgezeigt, die besteht, wenn eine Gemeinschaft nicht Strukturen entwickelt hat, um die

Eskalationsdynamiken von Symmetrie (Durchsetzung) und Komplementarität (Nachgeben) zu balancieren. Die andere Definition elterlicher Stärke, wie wir sie in dem Buch »Stärke statt Macht« (2010) angeboten haben, wird von vielen betroffenen Eltern als sehr hilfreich erlebt: Zwischen Eltern und Kindern – und vielleicht auch auf anderen Ebenen gesellschaftlicher Diskussionen – geht es nicht um die Stärke der *Faust*, die den anderen besiegen und kleinmachen will (sei es physisch oder verbal). Es geht um die Stärke des *Ankers*, der beharrlich bleibt, der nicht aus dem Feld geht und doch eine andere Dimension anbietet: Es geht nicht um Siegen und Verlieren, es geht um ein beharrliches Beziehungsangebot, eine Einladung zum »Re-Attachment« da, wo eine Beziehung belastet ist und ein Bruch droht. Damit bietet das Denken in Kategorien von Gewaltlosigkeit ein neues Bild von Autorität an. Es geht nicht mehr um die »große« Autorität, nichts Absolutes mehr, kein Anspruch auf universelle Gültigkeit. Eher sprechen wir von einer Art »kleiner« Autorität, die niederländischen Kollegen sprechen von »connective authority«, also von bezogener Autorität, die sich aus der jeweiligen Beziehung heraus ergibt. Auch »systemische« (Kurp und Hoefs, siehe Kapitel 3.8) und »horizontale« Autorität sind Beschreibungen, die diese Anstrengungen unterstreichen – mehr dazu findet sich in diesem Buch.

Viel hat sich verändert in den Jahren seit 1999. Heute ist der Ansatz europaweit bekannt und auch in internationalen Zeitschriften präsent. Schon lange geht es nicht mehr nur um hilflose Eltern, die Angst vor ihren Kindern haben, schon lange ist der Schwerpunkt nicht nur auf Erziehung ausgerichtet. Man kann fast sagen, in konzentrischen Kreisen hat sich das Feld von der Familie aus auf die Schule, auf Jugendhilfe und auf andere Einrichtungen ausgedehnt. Die Zusammenarbeit verschiedener gesellschaftlicher Institutionen – wie etwa Kliniken, Behörden und Polizei – wurde in den Blick genommen, es wurde mit Gruppen von Eltern und Alleinerziehenden gearbeitet und inzwischen zunehmend auch die Frage gestellt, was diese Art von Denken in Unternehmen und Gesellschaft bedeutet. Zugleich wurden die sich aus diesem Ansatz herleitenden Interventionsmethoden weiter ausgearbeitet und ausdifferenziert. Gerade hier zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen unseren Kulturen (etwa in der Akzeptanz des Vorgehens beim »Sit-In«).

Mit diesem Buch liegt nun ein Werk vor, das die vielen Facetten, in die sich unser Ansatz ausdifferenziert hat, und die vielen Felder, in denen er umgesetzt wurde, eindrücklich beschreibt. Wir sind begeistert von der Bandbreite, die hier eingefangen ist, und überzeugt davon, dass dieser Band über Jahre hinaus eine Zäsur markiert: Das Denken in den Kategorien des gewaltlosen Widerstands ist im Feld psychosozialer Beratung und Psychotherapie, Pädagogik und anderen gesellschaftlichen Kontexten angekommen.

Der Dank für diese Leistung gilt NeNA, dem Netzwerk Neue Autorität. Die uns eng verbundenen und vertrauten Kollegen und Kolleginnen aus der Schweiz, Österreich und Deutschland sind über dieses Konzept ebenfalls seit langen Jahren untereinander freundschaftlich verbunden. Sie bringen mit ihrer Kooperation in diesem Buch zum Ausdruck, wie ein Netzwerk klug und innovativ eine gemeinsam getragene Haltung des gewaltlosen Widerstands miteinander leben und zugleich sichtbar machen kann. Wir sind dankbar dafür, dass dies in einem gemeinsamen Geist mit uns geschieht.

Wir hoffen, dass Sie, liebe Leserin und lieber Leser, ähnlich begeistert sind und für Ihre konkrete Praxis viel aus diesem Werk mitnehmen können.

Tel Aviv/Osnabrück

Haim Omer und Arist von Schlippe

Vorwort der Herausgeber

Wir Herausgeber sind im Netzwerk Neue Autorität (NeNA) miteinander mit dem Ziel verbunden, die Konzepte Haim Omers und Arist von Schlippe auf der Basis systemischen Denkens weiterzuentwickeln. Wir bündeln unsere Erfahrungen und stellen sie interessierten Kolleginnen und Kollegen aus den Bereichen Familienberatung und -therapie, Schule, Gemeinden und Unternehmen zur Verfügung. Dies geschieht durch Veröffentlichungen, Seminare, Weiterbildungen und die Veranstaltung von Kongressen und Tagungen. Auch die Idee dieses Buches kommt aus unserem Netzwerk, um zum einen den Stand des Wissens sichtbar zu machen und zum anderen Ideen für weitere Entwicklungen anzuregen.

Wir sehen in unserem Netzwerk eine politische Dimension im Sinne gewaltfreier Kommunikation und Konfliktlösung und gewaltfreien Widerstands an den Stellen, an denen Macht, destruktive Autorität und ihre Folgen menschliche Entwicklung und friedliche Interaktion behindern. Wir sind den Ideen der Gewaltfreiheit und Neuen Autorität persönlich verpflichtet und haben sie auch als Grundlage für unsere Zusammenarbeit festgelegt. Wir wollen den Konzepten, von denen wir überzeugt sind, gern zu ihrer Realisierung in Familien, Schulen, Gemeinden, Organisationen und Unternehmen verhelfen. Durch unsere Weiterbildungsangebote wollen wir unseren Kunden Standards vermitteln, die sie formal (Zertifikat) und vor allem inhaltlich und methodisch in die Lage versetzen, die Konzepte zu praktizieren und ihrerseits zur Verbreitung beizutragen. Das Vorleben der zugrunde liegenden Haltung ist uns dabei besonders wichtig. Und wir erheben, wenn dies notwendig ist, unsere Stimme und leisten damit einen Beitrag zu mehr gesellschaftlicher Wertschätzung und Achtsamkeit.

Wir möchten mit diesem Handbuch auch unseres allzu früh verstorbenen Freundes und Wegbegleiters Hans Steinkellner gedenken. Er war ein prägender Teil unserer Gruppe und hat uns durch seine warmherzige und feine, reflektierte Art in vielen Diskussionen bereichert. Bei vielen Fragen verhalf er uns

zu respektvolleren, weitsichtigeren und nachhaltigeren Antworten. Für ihn war die Neue Autorität nicht nur ein Konzept. Für ihn war sie berufliche Heimat, Auftrag und Berufung. Man kann ohne Übertreibung sagen, dass Hans für die Sache »brannte«. Bei der Vorbereitung und Gestaltung dieses Buches war er uns allen sehr präsent.

Dieses Buch soll vor allem Mut machen. Warum so viel Gerede über Autorität? Weil wir aus unserer Sicht an innerer Führung eingebüßt haben. Weil wir das Gefühl haben, als befreite Individuen oft allein vor den ethischen Fragen des Lebens zu stehen. Wir brauchen Mut, sie immer neu zu beantworten. Es braucht Mut, sich auf Werte wie Gewaltlosigkeit, Gemeinschaft, Solidarität oder Transparenz festzulegen, in der Erziehung ebenso wie in allen Lebensbereichen. Es braucht Mut, sich hinzustellen und »Nein« zu sagen, auch wenn es zugleich ein »Ja« zu sich selbst und zur Beziehung darstellt. Es braucht Mut, die sichere Distanz der Neutralität zu verlassen.

Die meisten von uns sind in Zeiten groß geworden, in denen sowohl links- als auch rechtsradikale Entwürfe als schreckliche Irrtümer entlarvt waren. Dazu herrschte ein kurzes Zeitfenster lang relativer sozialer Frieden. Es war also legitim, außer »ein bisschen öko und gegen Nazis«, politisch neutral zu sein. Die Werte waren ja unausgesprochen klar. Die Welt ist seitdem anders geworden. Ohne klare Verankerung laufen wir Gefahr, in einen Strudel aus Angst, Egozentrik, Populismus oder Eigennutz hineingezogen zu werden. Wir wollen uns mutig verankern. Wir selbst sind eine kleine Gruppe von viel beschäftigten Frauen und Männern, durchaus mit eigenen Interessen, die sich entschieden haben, sich regelmäßig verbindlich zu treffen. Wir können nur sagen: Es lohnt sich! Wir stellen uns selbst infrage und bringen uns mit unterschiedlichen Auslegungen oft an unsere Grenzen. Was uns verbindet, ist der Glaube an Frieden, Reifung, Gleichwürdigkeit, Vergebung und Zuversicht.

Charta der NVR Founders Group

»We commit to the principles of NVR (non-violent resistance) in our life and work. In the spirit of Gandhi, Martin Luther King and others we support each other in the promotion and the dissemination of the NVR attitude in ourselves, in families, schools, communities, organizations and in the political sphere. We raise our voice and take a stand for a responsible leadership in an open and transparent manner.«

Folgenden Personen möchten wir für das Zustandekommen dieses Buches ganz besonders danken:

Unseren Partnerinnen und Partnern sowie unseren Familien, die uns gerade während der intensiven Schreibphasen entbehren mussten und gleichwohl unermüdlich unterstützt haben.

Unseren Klientinnen und Kunden, die uns immer wieder neu in unserer Kreativität anregen.

Sandra Englisch, Johanna Mohrmann und Günter Presting für die Unterstützung und Realisierung des Buches seitens des Verlags sowie David Lemme für die Hilfe bei der Formatierung und Strukturierung.

Zudem danken wir allen Autorinnen und Autoren für das Mitwirken an diesem ersten Handbuch zum Konzept der Neuen Autorität.

Wir möchten an dieser Stelle ein ganz besonders intensives Danke an Haim Omer und Arist von Schlippe für ihre Inspiration, Initiative und Ideen aussprechen, die uns alle so bereichert haben. Ohne sie gäbe es wohl weder unser Netzwerk NeNA noch dieses Buch.

Und wir möchten auch allen Personen danken, die uns in dem bisherigen Prozess begleitet und inspiriert haben: Uri Weinblatt, Idan Amiel, Michael Grabbe und viele, viele andere, die wir hier nicht alle nennen können. Wir sehen uns als Verbindungspunkte eines umfangreichen Netzwerkes, welches das Konzept der Neuen Autorität weiter- und fortentwickelt. Wir freuen uns, dieses Verständnis weitertragen zu können.

Bruno Körner, Martin Lemme, Stefan Ofner, Claudia Seefeldt,
Herwig Thelen, Tobias von der Recke

1 Grundlagen

1.1 Das Konzept der Neuen Autorität oder: »Stärke statt (Ohn-)Macht«

Bruno Körner, Martin Lemme, Stefan Ofner, Claudia Seefeldt,
Tobias von der Recke und Herwig Thelen

»Neue Autorität«, »Gewaltfreier Widerstand in der Erziehung«, »Autorität durch Beziehung«, »Autorität ohne Gewalt« oder »Stärke statt Macht« sind Überschriften für ein Konzept, das von Haim Omer in Tel Aviv in Anlehnung an die Philosophie und Praxis des gewaltlosen Widerstands nach Mahatma Gandhi und Martin Luther King sowie Gene Sharp entwickelt und von Arist von Schlippe nach Deutschland gebracht wurde.

Wichtigstes Ziel des Konzepts war und ist es, Erziehende darin zu unterstützen, »präsent« zu bleiben (oder auch wieder zu werden), also weder ihre Position aufzugeben noch sich in Droh- und Sanktionshandlungen zu verfangen. »Wir geben dir nicht nach, und wir geben dich auch nicht auf!«, ist die zentrale Aussage.

Ausgehend von den hilfreichen Ideen zur Unterstützung von Eltern im Umgang mit schweren Verhaltensauffälligkeiten ihrer Kinder hat sich ein handlungsleitendes Konzept für die Beziehungsgestaltung zwischen Erziehenden und Kindern herausgebildet. Die Konzepte Haim Omers – bestärkt von anderen, verwandten Konzepten und Ideen von Jesper Juul, Joachim Bauer u. a. – finden mittlerweile auch in größeren Systemen, wie beispielsweise Kindertagesstätten, Horten, Schulen, Kinder- und Jugendheimen oder Gemeinden, Anwendung. Die ursprünglich für den familiären Kontext entwickelten Interventionen wurden an die Notwendigkeiten und Bedingungen der verschiedenen pädagogischen Settings angepasst und erweitert (Seefeldt u. Frey, 2018; Lemme u. Körner, 2018). In den letzten Jahren hat sich das Konzept darüber hinaus zu einer Grundlage für Führungsmodelle in Institutionen und Unternehmen entwickelt und wird auch in neuen Zusammenhängen wie Polizeiarbeit diskutiert.

»Autorität« ist ein besonders im deutschsprachigen Raum ambivalent besetzter Begriff. Auch »neu« ist wiederholt intensiv diskutiert worden. Daher wird allgemein nach einer konsensfähigeren Bezeichnung gesucht. In der Diskussion sind Formulierungen wie »horizontale Autorität« (Verhaeghe, 2016), »kleine, nächste Autorität« (von Schlippe, Kapitel 1.3), »verbindende oder menschliche

Autorität« (von der Recke, mündliche Mitteilung, 2018), »systemische Autorität« (Hoefs u. Kurp, Kapitel 3.8) und »komplexe Autorität« (Baumann-Habersack, 2018). Als Herausgeberinnen haben wir uns an die »Neue Autorität« gewöhnt, zumal wir eine gemeinsame Vorstellung davon haben, was gemeint ist, sind allerdings neugierig und aufgeschlossen für eine Formulierung mit breitem Konsens.

Rahmenbedingungen von Erziehung

Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen (wachsende Armut bzw. eine wachsende Schere zwischen Arm und Reich, zunehmende populistische Tendenzen, heterogene Führungsmodelle in Politik und Wirtschaft, die »Migrationsdebatte u. a.), eine tiefgreifende Bildungskrise und eine an vielen Stellen festzustellende Angst vor dem Anschluss- und Statusverlust des Einzelnen innerhalb der sozialen Entwicklung verunsichern Erziehende. Zudem führt eine unseres Erachtens heterogene und an verschiedenen Stellen stark widersprüchlich erscheinende Diskussion von Erziehungsmodellen bei vielen Eltern und Profis zu einer großen Unsicherheit und viel (Leistungs-)Druck in der Erziehung. Bei anderen Familien ist durch die zunehmende Mobilität und erhöhte Anpassungsnotwendigkeit an sich häufig verändernde Arbeitskontexte sowie intensive Berufstätigkeit beider Elternteile nicht selten eine zunehmende Isolierung von Erziehenden wahrzunehmen. Das Verschwinden von Großfamilien und die räumliche Distanz zu anderen Familienmitgliedern bewirken, dass die Erziehung der Kinder nicht auf viele Schultern verteilt ist, sondern einzig bei den Eltern oder sogar nur einem Elternteil liegt.

Die gesellschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte eröffnen Eltern heute unzählige Möglichkeiten, die Beziehung zu ihren Kindern zu gestalten. Der mit den Veränderungen einhergehende Umbruch im Verständnis von Autorität führt bei vielen Erziehenden zu einer gewissen Orientierungslosigkeit und Unsicherheit. Vielen Eltern fällt es schwer, ihren Kindern und Jugendlichen Grenzen aufzuzeigen, aus Angst, dies könnte die Beziehungen nachhaltig belasten. Die Antworten und Optionen, die sie in ihrer Unsicherheit erhalten, sind häufig sehr widersprüchlich. Die Fülle von Bildern von Elternschaft in Elternzeitschriften, Erziehungsratgebern, Elternprogrammen und TV-Serien scheint Eltern letztlich eher zu verunsichern als zu stärken. Auch in vielen pädagogischen Einrichtungen erleben wir eine große Verunsicherung und oft zu wenig Absprachen bezüglich eines gemeinsam und besser abgestimmten Vorgehens.

Außerdem hat sich offensichtlich der Anspruch an Elternschaft erhöht, sowohl durch gesellschaftlichen Druck von außen als auch durch hohe Erwartungen, die Eltern an sich selbst richten. Wir beobachten durchaus, dass manches Kind nicht um seiner selbst willen geliebt wird, sondern zu einem »Projekt« wird, um nicht zu sagen einem »Produkt«. »Helikoptereltern«, die ihre Kinder rund um die Uhr verplanen und mittels Handyortung überwachen, stehen auf der einen Seite der Bandbreite. Auf der anderen Seite stehen »U-Boot-Eltern«, die aus Hilflosigkeit und Erschöpfung abgetaucht und für ihre Kinder nicht mehr spürbar sind. Elterliche Hilflosigkeit wird denn auch als Phänomen bei Eltern von Kindern mit massiven Verhaltensproblemen wie z. B. aggressivem oder selbstverletzendem Verhalten erkannt. Gleichwohl wollen wir hier auch einer möglichen negativen Tendenz von Experten widerstehen, die durch das alltägliche Erleben vor allem negative Beobachtungen fokussieren: Zwischen den beiden zuvor genannten Extremen gibt es natürlich auch viele engagierte Eltern, die eine gute und tragfähige Beziehung zu ihren Kindern entwickelt haben (Seefeldt u. Frey, 2018).

Es erscheint heute nicht mehr selbstverständlich, dass Eltern ihren Platz im Zentrum der Familie einnehmen, der ihnen und den Kindern Sicherheit und Orientierung gibt. Diese möglicherweise verloren gegangene Position wird u. a. bestärkt durch eine zunehmende außerfamiliäre Tageserziehung in Horten und Schulen. Sowohl die familiär gemeinsame Zeit wie auch die möglicherweise unterschiedlichen Erziehungsansätze führen vielfach zu Konfliktslagen.

In der Schweiz, Österreich und Deutschland gibt es zwar ein großes Angebot professioneller Unterstützung (Beratungsstellen, Coaches, Psychotherapeuten, Jugendhilfe u. a.), die Begleitung durch Experten führt allerdings nicht selten zu einer Schwächung der Eltern – teils weil diese sich durch gut gemeinte Ratschläge unfähig erleben, teils weil sie bereits so erschöpft sind, dass sie bereitwillig die Verantwortung abgeben. Außerdem erleben wir Beratende und Helfende nicht selten in einer eigenen Hilflosigkeit dem Verhalten von Kindern und Jugendlichen in ihren Familien gegenüber.

Auch im Bildungsbereich lassen sich ähnliche Entwicklungen beobachten. Die steigenden Erwartungen an Pädagoginnen (z. B. Individualisierung, zunehmende Administration) und der hohe Qualitätsanspruch an die eigene Arbeit sowie der deutlich erlebte Anstieg unterschiedlichster Verhaltensauffälligkeiten von Kindern und Jugendlichen werden zunehmend zur Quelle von Frustration und Resignation. Lehrpersonen erleben sich häufig als Einzelkämpfer und sind nicht selten offenen Feindseligkeiten wie z. B. Aggressionen, Beleidigungen und Drohungen ausgesetzt. Vielfach wird die mangelnde Unterstützung durch die Eltern beklagt, und oft entwickelt sich ein konkurrenzähnliches Verhältnis zwi-

schen Pädagogen, Lehrpersonen und Eltern. Dies schwächt alle Seiten in ihrer erzieherischen Rolle.

Entwicklung und Anwendungsfelder

Ursprünglich wurde der Ansatz der Neuen Autorität für Eltern entwickelt, die sich über einen längeren Zeitraum aufgrund der Gewalttätigkeit ihres Kindes ohnmächtig und bedroht erlebten. In Anlehnung an Mahatma Gandhis gewaltfreien Widerstand entwickelten Haim Omer und sein Team eine Reihe von Interventionen, die dem Kind mitteilen: »Wir können so nicht weiterleben, und wir haben vor, alles uns Mögliche zu tun, um die Situation zu verändern – außer, dich verbal oder körperlich zu attackieren, zu beleidigen oder zu demütigen.« Diese Interventionen des gewaltfreien Widerstands unterstützen Eltern, ihre Handlungsfähigkeit in Fällen wiederzuerlangen, in denen sich im Kontext von langfristigem Problemverhalten von Kindern und Jugendlichen bereits heftige Eskalationsdynamiken in der Familie entwickelt haben und das Zusammenleben massiv belastet sowie kein konstruktiver Dialog mehr mit dem Kind möglich ist.

Ausgehend von den Ideen der Präsenz und des gewaltfreien Widerstands hat sich dieser Ansatz über die Jahre zum haltgebenden Konzept der Neuen Autorität und dem Konzept der »Wachsamen Sorge« weiterentwickelt. Über die gesamte Entwicklung wurde klar und deutlich, dass mit diesen Ideen auch eine sehr grundsätzliche Haltung verbunden ist. Oder, wie es uns eine Kollegin beschrieben hat: »Früher habe ich es für ein Coaching-Konzept gehalten, heute ist es für mich eine Lebensphilosophie geworden.«

Zentrale Haltung und Ziele

Menschliches Verhalten lässt sich aus systemischer Perspektive nur im Kontext verstehen, in dem dieses Verhalten auftritt. Eigene Bedürfnisse und Gefühle und die anderer in diesem Kontext beteiligter Menschen wirken dabei in ständiger Wechselwirkung und zirkulären Abhängigkeiten. Verhaltensauffälligkeiten werden also nicht primär als Symptom eines tiefsitzenden innerpsychischen Problems verstanden (was damit allerdings nicht ausgeschlossen ist), sondern als Reaktion auf den Kontext, in dem das Verhalten stattfindet. Problematisch und destruktiv erlebtes Verhalten von Kindern und Jugendlichen kann insofern als eine Reaktion auf den erlebten Kontext und damit als Eskalationsmuster in diesem Kontext verstanden werden.

Diese Sichtweise hat im praktischen Vorgehen zwei weitreichende Konsequenzen. Zum einen wird unterschieden zwischen problematischem Verhalten und der Person, die sich problematisch verhält. Dieses grundlegende humanistische Prinzip ermöglicht Handlungen von Widerstand und Protest gegenüber einem Verhalten und zugleich eine zugewandte Vorgehensweise über Angebote und Beziehungsgesten der Person gegenüber. Zum anderen wird der verständliche Wunsch nach einer direkten Intervention zur Veränderung des problematischen Verhaltens vorerst gegenüber einer Änderung des eigenen Verhaltens zurückgestellt. Zunächst einmal wird also der Kontext, in dem problematisches Verhalten stattfindet, dadurch beeinflusst, dass die Erziehenden ihr eigenes Vorgehen ändern. Ändert sich auf diese Weise der Kontext, so die Überlegung, kann sich in der Folge auch das problematische Verhalten ändern. Der nicht zu unterschätzende Einfluss, den Erziehende diesbezüglich haben, wird in diesem Konzept »Präsenz« genannt.

Der Ansatz konzentriert sich damit auf die Wiedergewinnung von Handlungsmöglichkeiten der Erziehenden und auf deren Verantwortung für die Beziehungsgestaltung. Tragfähige Beziehungs- und Kooperationsmuster verringern nachweislich die Wahrscheinlichkeit einer Eskalation und erhöhen den Einfluss auf günstigere Entwicklungen. Indem Erziehende sich auf die Darstellung der eigenen Position konzentrieren, klar und deutlich in ihrem Vorgehen sind, fortwährend unabhängig vom kindlichen Verhalten Kooperations- und Beziehungsangebote machen und gleichzeitig transparent und nachvollziehbar vorgehen, können sie Bedingungen schaffen, unter denen Begegnung und Entwicklung wieder möglich werden. »Wir geben dir nicht nach, und wir geben dich auch nicht auf!«, ist die zentrale Aussage.

Die Grundlagen im Einzelnen

Das Konzept der Neuen Autorität ist in allen Modellen der Herausgeber (Seefeldt u. Frey, 2018; Ofner u. Steinkellner, 2011; Lemme u. Körner, 2018) mit einer starken Orientierung am Aspekt »Werte und Haltung« verbunden. Die formale Beschreibung und die Struktur der Vorgehensweisen in den Modellen unterscheiden sich an Punkten – wie das eben ist, wenn an verschiedenen Orten über eine gute Idee nach- und weitergedacht wird. Die gemeinsame Basis und die zugrunde liegende Haltung sind uns dabei aber nie verloren gegangen. Allen Modellen gleich ist die zentrale Rolle der Präsenz. Im Folgenden stellen wir kurz die Modelle dar und gehen anschließend auf die einzelnen Themen und Aspekte genauer ein.

Die »7 Säulen der Neuen Autorität« (siehe Abbildung 1) beschreiben die wesentlichen Voraussetzungen, die für Eltern, Lehrerinnen und Pädagogen wichtig sind, um in ihrer Autorität gestärkt und wirksam zu sein. Präsenz (Säule 1) meint dabei die wachsame Anwesenheit und Entschiedenheit im Vorgehen. Säule 2 wird als Selbstkontrolle zum Ausstieg aus Machtkämpfen beschrieben. Um Autorität breiter und fester zu machen, kommt die Bildung eines Netzwerkes von Unterstützern hinzu (Säule 3). Darunter wird auch eine Haltung von Kooperation und Partizipation verstanden. Als weiterer Aspekt werden Interventionen auf der Basis des gewaltlosen Widerstands (Säule 4) beschrieben. Parallel dazu sind Beziehungsangebote durch Gesten der Wertschätzung (Säule 5) zu verstärken, um die Trennung zwischen der Ablehnung unakzeptablen Verhaltens und dem Wunsch nach besserem Kontakt zur Person sichtbar zu machen. Darüber hinaus wird die Notwendigkeit von Transparenz und mindestens partieller Öffentlichkeit (Säule 6) beschrieben. Ergänzt wird diese Vorgehensweise durch die Möglichkeit der Initiierung von Wiedergutmachungsprozessen (Säule 7).



Abbildung 1:
Die »7 Säulen der Neuen Autorität« (Steinkellner u. Ofner, 2017; Schönangerer u. Steinkellner, 2017)

Im Schweizer »Fischernetz«-Modell (siehe Abbildung 2) steht Präsenz im Mittelpunkt. Sie wird gestärkt und gehalten von sechs »Netzpunkten«. *Werte und Haltung* meint damit die Reflexion der eigenen Werte und die Übernahme der Verantwortung, die Rolle einer Autorität wieder einzunehmen und dabei auf bindungstheoretische Grundsätze zu achten.

Unter *Gewaltfreier Widerstand* werden die Maßnahmen verstanden, die es möglich machen, gegen ein Verhalten bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung von Beziehung zu protestieren.



Abbildung 2: Netz der Neuen Autorität (Seefeldt u. Frey, 2018; entwickelt vom Schweizer Fachpersonennetzwerk isi-netz24)

Deeskalation und Selbstkontrolle sind dafür wichtige Voraussetzungen. Die Ges-ten der Beziehung und die Angebote zur besseren Kooperation werden unter dem Begriff *Beziehung* als Netzpunkt dargestellt. Auch *Unterstützung und Netzwerk* sowie *Transparenz und Öffentlichkeit* decken sich mit dem Modell der »7 Säulen«. Darüber hinaus gibt es kleinere Netzpunkte wie *Entschiedenheit und Führung*, *Beharrlichkeit*, *Versöhnung*, *Wiedergutmachung* und *Schamregulierung*. Das Netz soll Erweiterungsmöglichkeiten und die Flexibilität eines offenen Modells darstellen – es können weitere Knoten in das Netz hinzugefügt werden, und der Einstieg in einen Prozess kann über verschiedene Netzpunkte erfolgen, in dem Bewusstsein, dass alle miteinander verknüpft sind.

Lemme und Körner (2018) beschreiben das Modell anhand einer zirkulären Logik (siehe Abbildung 3) und erläutern darin »Haltungs- und Handlungsaspekte« (siehe Abbildung 4).

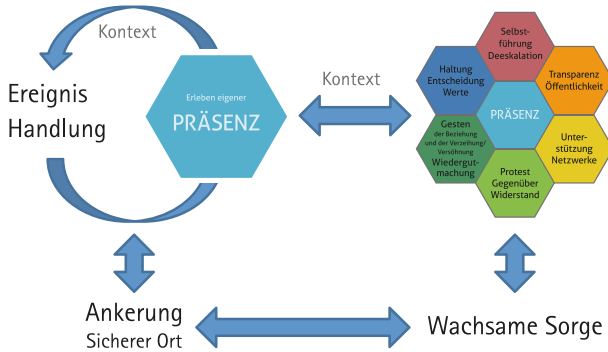


Abbildung 3: Logik im Konzept der Neuen Autorität (Lemme u. Körner, 2018)

Hier steht ebenfalls die Präsenz im Mittelpunkt und wird zunächst als das eigene Erleben der (Selbst-)Wirksamkeit innerhalb eines Kontextes dargestellt.

Annähernd deckungsgleich zu den beiden anderen Modellen werden auch hier *Transparenz/Öffentlichkeit*, *Unterstützung/Netzwerke* sowie *Gesten der Beziehung* genannt. Bei letztgenanntem Aspekt finden sich die Wiedergutmachung und die Gesten des Verzeihens und Versöhnens wieder. Außerdem sehen die Verfasser dieses Modells einen wesentlichen Aspekt in der Auseinandersetzung mit den eigenen *Haltungen* und *Werten* und den daraus entstehenden *Entscheidungen*. Der Aspekt der *Selbstführung/Deeskalation* ist inhaltlich deckungsgleich mit den vorstehenden Modellen.

Unter *Protest/Gegenüber/Widerstand* versteht dieses Modell über die Maßnahmen des Widerstands hinaus auch die Haltung, frühzeitig in aller Klarheit den Kindern und Jugendlichen gegenüberzutreten.

Lemme und Körner betonen, dass diese Handlungsaspekte für die Vermittlung an Eltern, Lehrer und andere Führungspersonen ebenso bedeutend sind wie für Coaches oder Trainerinnen – jeweils dem Kontext angepasst.



Abbildung 4: Handlungs- und Handlungsaspekte der Neuen Autorität (Lemme u. Körner, 2018)

Präsenz und wachsame Sorge – die zentralen Schlüsselbegriffe

Präsenz

Der Begriff *Präsenz* beschreibt ursprünglich die entschiedene Bereitschaft von Erziehenden, im Leben der ihnen anvertrauten Kinder eine zentrale Rolle zu spielen. Er drückt damit eine grundsätzliche Haltung aus, die es Eltern und anderen Erziehenden möglich macht, im Leben ihrer Kinder auf unterstützende, begleitende und wachsame Weise wirksam sein zu können. Ist diese innere Haltung stabil und stark, so kann sie auch in kritischen Situationen Eltern befähigen, nicht aufzugeben, sondern an die Stabilität der Beziehung zu glauben. Ungünstige Entwicklungen in den Beziehungen, Eskalationsdynamiken wie auch heftig erlebte Verhaltensweisen der Kinder und Jugendlichen führen nicht selten dazu, dass die innere Sicherheit, die eigene Überzeugung, die eigene Handlungsfähigkeit und die Selbstführung verloren gegangen sind. Dies bedeutet dann einen Verlust an Selbstkontrolle.

Omer und von Schlippe (2002/2017, 2004/2016) sprechen von Präsenz, wenn Eltern etwa folgende Botschaften übermitteln:

- Ich bin hier!
- Ich bleibe hier, auch wenn es schwierig wird!
- Ich werde nicht nachgeben, aber ich werde dich auch nicht aufgeben!
- Ich kämpfe um dich und um meine Beziehung zu dir, nicht gegen dich!
- Ich bleibe nicht allein!

Daraus sind sechs Aspekte (Dimensionen) der Präsenz formuliert worden (Lemme u. Körner, 2016a, 2018; Omer u. von Schlippe, 2010; Köllner, Ollefs u. von Schlippe, 2004):

- *Physische Präsenz* meint die räumliche, geistige und zeitliche Anwesenheit von Erziehenden im Leben und im Alltag ihrer Anvertrauten. Viele kritische Situationen entstehen in Zeiten und an Orten, in und an denen Erwachsene abwesend sind; manchmal meiden Eltern regelrecht die Orte, an denen kritische Ereignisse stattfinden. Entsprechend bedeutet eine Erhöhung der körperlichen Präsenz mehr und intensivere Anwesenheit. Auch die Art und Weise der Anwesenheit hat wesentlichen Einfluss auf die Präsenz von Erziehenden. Je klarer und entschiedener diese auftreten und gleichzeitig Zuwendung ausdrücken, desto stärker werden sie präsent erlebt – aus der Außenperspektive wie auch in der inneren Wahrnehmung. Lemme und Körner (2018) betonen, dass der Einfluss auf eine Situation und das eigene innere Erleben in einem zirkulären Zusammenhang ständiger Wechsel-

wirkungen stehen. In der Analyse von Situationen reflektieren sie daher zunächst das eigene Erleben der Erziehenden bezüglich ihrer physischen Präsenz. So haben sie sich auch mit der Art und Weise der körperlichen Präsenz beschäftigt und beschreiben die Auswirkungen von Blick, Mimik, Gestik und Distanz sowie gesundheitlichen Aspekten auf die Präsenz. Dabei beziehen sie neurophysiologische und neurobiologische Hintergründe mit ein.

- *Emotional-moralische Präsenz* meint das Ausmaß der inneren Überzeugung der Erziehenden. Steinkellner und Ofner (2017) nennen dies »ein Bewusstsein für eigenes moralisches und persönliches Selbstvertrauen«. Diese Präsenzdimension kann als Kongruenz zwischen Handeln und eigener Haltung beschrieben werden. Es geht dabei um die innere Überzeugung, dass das eigene Handeln angemessen und aus der inneren Perspektive »richtig« ist. Dies führt zur Wahrnehmung eines gestärkten Selbstwerterlebens. Zudem werden aus der äußeren Perspektive in der Regel Klarheit und Eindeutigkeit wahrgenommen. Diese Überzeugung führt häufig zu Handlungsenergie, deutlichem Antrieb und klarem Handeln. Insofern hängt diese auch ab von der transparenten und kritischen Reflexion. Die eigene Überzeugung kann zu einer Gestaltung der Beziehungen führen, diese sogar wieder korrigieren.

Ein Praxisbeispiel: Eine alleinerziehende Mutter hat ihrer Tochter, die von zu Hause fortgelaufen war und über ein Jahr jeden Kontakt zur Mutter abgebrochen hatte, wöchentlich am gleichen Tag und gleichen Ort einen Brief über ihren Alltag und ihr Erleben geschrieben. Sie hätte nicht anders können, da, egal was ihre Tochter in der Zwischenzeit machte, sie diese doch immer lieben würde. Die Tochter berichtete nach der Wiederbegegnung, dass sie sich nach und nach den nächsten Brief gewünscht habe und sie auf diese Weise letztlich auch wieder habe Kontakt aufnehmen können.

Überzeugung führt zur Möglichkeit von beharrlicher Präsenz. Diese wiederum wird vor allem dann zu Veränderungen führen, wenn sie als authentisch wahrgenommen wird.

- *Intentionale Präsenz* verstehen Lemme und Körner (2018) als moralische Stimme der emotional-moralischen Präsenz. Sie beinhaltet die Absicht, aus der heraus Erziehende handeln. Sie wird stärker erlebt, wenn deutlich ist, ob das Ziel bzw. das Vorgehen an beziehungsverbessernden oder an macht- und durchsetzungsorientierten Zielen orientiert sind. Neben der Verbalisierung der eigenen Absichten drückt sich die intentionale Präsenz in der Mimik und Gestik sowie im Verhalten aus. Die zentrale Frage dabei: Wem oder was dient das, was wir gerade tun?