

## Stärke statt Macht - Neue Autorität

Nach dem Konzept „Neue Autorität in Familie, Schule und Gemeinde“ von Haim Omer und Arist von Schlippe

### Vorab

In Familien, Schulen und Gemeinden treffen verschiedene Menschen aufeinander, die sich alle unterscheiden in ihrem persönlichen, familiären und kulturellem Hintergrund. Es entstehen daher völlig unvorhergesehene und völlig unterschiedliche Konstellationen und Situationen. Die Menschen mit Leitungsverantwortung, also Eltern in der Familie, Lehrer und Schulleiterinnen in der Schule, Erzieherinnen und Leiter in den Kitas, Pastoren, Leiterinnen in Jugendeinrichtungen etc. können in ihrem Bereich auf eine Gruppe treffen, in der sich mit leichter Hand, mit Humor und mit Mitgefühl eine Gruppenkultur von gegenseitiger Wertschätzung etablieren lässt.

Das oben genannte Konzept fokussiert schwierige Situationen, die in Familien, Schulen und Gemeinden auch entstehen bzw. vorgefunden werden können. Um solche Täler in den verschiedenen Gruppen zu durchwandern und anschließend (wieder) mit leichter Hand, Humor und Mitgefühl ein konstruktives Miteinander zu gestalten – dazu können die Grundsätze dieses Konzeptes dienen.

### Überblick

Im Folgenden gehen wir in der Einleitung auf die Rolle der „Traditionellen Autorität“ v.a. in Deutschland ein, deren allmähliche Veränderung aktuell einen Ausdruck im Konzept der „Neuen Autorität“ findet.

Es folgt ein Überblick über das Konzept „Neue Autorität“ mit seinen sieben Säulen, von denen wir die zentrale Säule „Präsenz“ sowie vier weitere Säulen (Selbstkontrolle, Transparenz, Widerstand und Wiedergutmachung) beschreiben und mit TA-Modellen verknüpfen. Dabei wird die Interdependenz der Säulen untereinander deutlich, sodass wir die beiden Säulen „Netzwerke“ und „Versöhnungs- und Beziehungsgesten“ nicht extra erwähnen, sondern mit einbeziehen.

Am Ende des Artikels zeigen wir einige Bedingungen auf, die für das Umsetzen des Konzeptes von großer Bedeutung sind.

### Einleitung

In ihrem Buch „Stärke statt Macht“ stellen Haim Omer und Arist von Schlippe ein gründlich durchdachtes, schlüssiges und einleuchtendes Konzept für eine Veränderung im Umgang mit schwierigen Situationen in Schule und Elternhaus vor. Sie nennen es „Neue Autorität“.

Mit der „Alten Autorität“ haben gerade die Deutschen schlechte Erfahrungen gemacht.

Ihr gesellschaftliches Skript ist seit langer Zeit durch autoritäre Strukturen geprägt. Schon vor dem ersten Weltkrieg in der späten Kaiserzeit galten die Werte und Normen der alten monarchischen Ordnung und die Disziplin der kaiserlichen Kadettenanstalten. Die Modernisierungsschübe in der Weimarer Republik, zu denen auch die reformpädagogische Bewegung gehörte, verunsicherten viele Menschen in den 20er Jahren. Es konnte damals nichts Neues im großen Zusammenhang entstehen. Viele Menschen hielten an den vertrauten autoritären Idealen fest, von denen dann die Nationalsozialisten profitierten. Es war oder erschien jahrzehntelang für Menschen lebensnotwendig, Gehorsam zu verlangen aus einer übergeordneten Rolle heraus und gehorsam zu sein – nicht nur für Kinder, auch für Erwachsene, in allen Lebensbereichen. Angst regierte das Verhalten, Denken und Fühlen der Menschen. Es entwickelte sich eine Gehorsamskultur, die tief eingeschrieben war und ist in das Selbstverständnis der Menschen. Im Osten Deutschlands wurde die Nazidiktatur abgelöst durch die Diktatur des DDR-Regimes. Dadurch wurde die Angst und mit ihr der Gehorsam weiterhin festgeschrieben. Im Westen war die Entwicklung u.a. durch die Abwesenheit von reformerischen Kräften aus den Bereichen Pädagogik und Psychologie geprägt, die in der Nazizeit entweder umgebracht wurden oder emigrierten.

Die Gehorsamskultur erhielt im Westen Deutschland erst durch die 68er-Bewegung einige Risse, die eine Reaktion auf die rigide und überkritische Haltung der elterlichen und gesellschaftlichen Ge- und Verbote von Jahrzehnten war – ein überfälliger Entwicklungsschritt!

Die sich daraus entwickelnde „antiautoritäre“ Erziehung als Alternative hat sich aber als ungünstig für die längerfristige Entwicklung von Kindern erwiesen.

Es gilt heute, nicht rebellisch in der notwendigen Gegenposition zur „Alten Autorität“ zu verharren, sondern weiter zu gehen, die scheinbare Sicherheit von autoritären Machtstrukturen zu verlassen und zu ersetzen durch eine flexible, ethisch ausgerichtete Haltung. Die Verbindung von äußeren Werte (Macht) und inneren, existentiellen Werten (Ethik) kann dem Begriff „Macht“ ein neues Gesicht geben.

Verschiedene Menschen haben dies bereits mit mehr oder weniger Zuspruch und Erfolg getan. Bahnbrechend erfolgreich ist darin z.B. der dänische Familientherapeut Jesper Juul, der seine Gedanken in verschiedenen Büchern dargelegt hat. Er erzählt und flicht viele Beispiele ein – seine Bücher sind atmosphärisch. Hier können die LeserInnen die „Luft“ schnuppern, die sich durch den anderen Umgang mit Macht deutlich verändert, ihre eigene innere Haltung überprüfen und ggf. neu ausrichten.

Prof. Haim Omer, Lehrstuhlinhaber für Psychologie an der Universität Tel Aviv und Arist von der Schlippe, Inhaber des Lehrstuhls „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ und akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) wählten einen anderen Weg. Auf der Grundlage von Gewaltlosigkeit und aktiver Beziehungsgestaltung entwickelten sie ein komplexes Konzept „Neue Autorität“, das auf 7 Säulen, sieben Aspekten der „Neuen Autorität“ beruht. Diese Aspekte erfordern ein Denken und Handeln in teilweise ungewöhnlichen Bahnen und ein hohes Maß an Selbstreflexion vom Leser und noch mehr von der Anwenderin. Es dient als Grundlage für ein Training für Eltern, Schulen und Gemeinden.

## Die sieben Säulen für gute Autorität

### 1. Präsenz und aufmerksame Beobachtung

Die Entscheidung, anwesend zu sein, im guten Kontakt mit sich selbst, respektvoll, wertschätzend und gewaltfrei gegenüber der anderen Person und sich selbst: das bedeutet - im Sinne der Neuen Autorität - wirklich präsent zu sein.

Dazu gehört auch, dass alle Erwachsenen - Eltern, LehrerInnen, ErzieherInnen u.a. ihre Verantwortung für die Beziehungsgestaltung und -qualität zu den Schülern und Schülerinnen wahrnehmen.

Die aufmerksame Beobachtung ermöglicht ihnen, aufmerksam und wach zu sein und bei Alarmsignalen die notwendigen Schritte einzuleiten.

### 2. Selbstkontrolle und Eskalationsvorbeugung

Menschen haben keine Kontrolle über andere Menschen, sie können andere nicht verändern. Sie haben nur Kontrolle über ihre eigenen Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen. Dadurch können sie entscheiden, wann und wie sie auf einen Konflikt reagieren wollen.

**Prinzip Aufschub: „Schmiede das Eisen, wenn es kalt ist.“**

Menschen können Eskalationen vorbeugen, wenn sie nicht in einen Machtkampf eintreten, sondern sich Zeit lassen, bevor sie reagieren und beharrlich dranbleiben.

**Prinzip Beharrlichkeit: „Nicht besiegen, sondern beharren!“**

Es gehört zum Menschsein dazu, Fehler zu machen. Das gilt auch für Erwachsene. Es ist wichtig, zu seinen Fehlern stehen und sie öffentlich zu bedauern: z.B. „Das tut mir Leid!“ So sind Erwachsene ein gutes Modell für Kinder und Jugendliche.

Oft können Fehler sogar korrigiert oder wieder gut gemacht werden.

**Prinzip „positive Fehlerkultur“**

### 3. Unterstützungsnetzwerke und Bündnisse

Menschen sind nicht allein, wenn sie sich - gerade in schweren Situationen - aktiv an andere Menschen ihres Vertrauens wenden. Unterstützung zu suchen und Situationen transparent machen, ist ein entscheidendes Merkmal der Neuen Autorität. Manchmal gibt es unerwartet Unterstützer, die eingebunden werden können und dem System neue, hilfreiche Impulse geben können. Für den Einzelnen führt das zu einer großen Entlastung und Verbesserung der Lebens- oder Arbeitssituation. Unterstützungssysteme und Bündnisse müssen gepflegt und etabliert werden, immer neu.

**Prinzip: „Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen.“**

### 4. Transparenz und Öffentlichkeit

In schwierigen Situationen ist es gut, auf bestehende Bündnisse und Netzwerke zurückgreifen zu können, andere Menschen einzubeziehen und das Geschehen partiell oder gänzlich transparent zu machen. Die einbezogenen Menschen sollten mit den

Prinzipien der Gewaltfreiheit einverstanden und lernbereit sein. Sie müssen ihre Haltungen und Handlungsweisen immer wieder auf ihre ethisch-moralischen Prinzipien überprüfen – für sich selbst und gegenseitig.  
Das stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl.

#### 5. **Protest und gewaltloser Widerstand**

Gemeinsam haben Menschen mehr Gewicht und Stärke zum Handeln als wenn sie allein agieren. Bei Protest und Widerstand geht es vor allem darum, Entschlossenheit und Verbundenheit deutlich und sichtbar zu machen. Dabei schließt die Verbundenheit den Adressaten des Protests deutlich mit ein.

Nicht: Wir gehen in den Widerstand – wir SIND der Widerstand, denn der Widerstand braucht die Kraft der Präsenz.

Je nach Situation kann Widerstand sofort zur Klärung führen.

Vielleicht ist auch ein längerer Weg mit vielen Beteiligten nötig, der viel Beharrlichkeit erfordert. Dann kommt es darauf an, mit allen Beteiligten gut vernetzt zu bleiben und Klarheit UND Verbundenheit dem Adressaten gegenüber aufrechtzuerhalten.

#### 6. **Wiedergutmachung**

... ist eine Alternative zu Strafen und Sanktionen.

Strafen und Sanktionen führen nicht zu den gewünschten Lerneffekten in der Tiefe und auf Dauer.

Oft stehen sie nicht in inhaltlichem Zusammenhang, wirken beschämend und bewirken eine Überanpassung. Beschämungen jeder Art vermindern die Lern- und Entwicklungsbereitschaft von Menschen und belasten alle Menschen im System.

Durch begleitete Wiedergutmachungsprozesse kann bei den betroffenen Personen Einsicht in das Unrecht entstehen und konstruktives Verhalten der geschädigten Gruppe oder dem Einzelnen gegenüber angeregt werden.

Durch den aktiven Beitrag kann sich die Person wieder als Mitglied der Gruppe erleben und der Geschädigte wird ernst genommen.

Erwachsene, die solche Prozesse begleiten, werden an Respekt gewinnen, weil ihre Konfliktlösungskompetenz sichtbar wird.

Es ist wichtig, dass es nach dem Prozess des Widerstands und der Wiedergutmachung wirklich GUT ist. Alle Beteiligten haben so die Chance, wieder neu anzufangen.

#### 7. **Versöhnung und Beziehung**

Gesten der Versöhnung sind vor allem zum Abschluss eines Wiedergutmachungsprozesses von Bedeutung und markieren einen Abschluss und Neuanfang.

**Beziehung ist die wichtigste Ressource!** Darauf baut jegliche Intervention der Neuen Autorität auf.

Durch den gesamten Prozess hindurch werden mit beziehungsstiftenden Gesten, wertschätzenden Rückmeldungen und parallel zu Maßnahmen des Widerstands auch Gesten der Verbundenheit signalisiert:

**„Wir sind interessiert an dir, an einer guten Beziehung zu dir, auch wenn es Schwierigkeiten gibt und du in dieser Situation.....“**

(An dieser Stelle muss das ‚inakzeptable Verhalten‘ genau beschrieben werden)

Zusammengestellt, umformuliert und ergänzt nach:

- INA – Institut für Neue Autorität / Steinkellner&Offner OG – Website:  
[www.neueautoritaet.at/](http://www.neueautoritaet.at/) / 6.10.2014
- SYNA – Systemisches Institut für neue Autorität / Lemme&Körner – Website:  
[www.neueautoritaet.de](http://www.neueautoritaet.de/) / 6.10.2014

## Präsenz als Basis

Präsenz – dies ist die wichtigste der 7 Säulen im Konzept der „Neuen Autorität“.

Ohne Präsenz fallen alle anderen Säulen in sich zusammen – es gibt keine Transparenz ohne Präsenz, keine Selbstkontrolle, keinen Widerstand und keine wirkungsvolle Wiedergutmachung.

Als ein wichtiges Merkmal von Präsenz im Sinne der „Neuen Autorität“ betonen Omer und von Schlippe, dass Präsenz keine Handlungsrichtung anzeigt, sondern zuallererst eine Beziehungsqualität bedeutet.<sup>1</sup>

Präsenz in diesem Sinne umfasst alle Bereiche des menschlichen Seins: den körperlichen, den emotional-geistigen und den systemischen, beziehungsorientierten:

1. auf der Körperebene wird Präsenz deutlich durch:  
Körperbewusstsein, mittlere Körperspannung, fließender Atem, aufrechter Kopf, entspannte Schultern, mit allen Sinnen da sein, Kontakt zum Boden haben
2. auf der emotionalen und mentalen Ebene wird Präsenz deutlich durch:  
Gespür haben für den eigenen Raum und den der/des anderen, die eigenen Gefühle wahrnehmen und erwachsen ausdrücken können, die eigene(n) Rolle(n) mit ihren Implikationen kennen und einnehmen, klar und konstruktiv denken und sprechen, die eigenen Grenzen (er)kennen, für sich selbst Verantwortung übernehmen
3. auf der Beziehungs- und systemischen Ebene wird Präsenz deutlich durch:  
Kontakt zu sich und anderen haben und herstellen können, beobachtend wahrnehmen ohne schnell zu bewerten, beweglich und handlungsfähig in herausfordernden Situationen bleiben, rollenklar handeln, Verantwortung teilen, Unterstützung suchen und geben, sich im System verbunden wissen, das System aktiv mitgestalten

In diesem Sinne präsent zu sein, setzt ein hohes Maß an Bewusstheit sowie Selbstsorge und – verantwortung voraus.

Das Konzept der Grundbedürfnisse von Eric Berne z.B. kann helfen, den Aspekt Selbstsorge zu beachten und die Bereiche structure, stimulation und strokes zu versorgen.

Bereits an dieser Stelle wird die Verzahnung mit der Säule „Netzwerke“ deutlich: die Verbindung zu anderen Menschen und deren zugewandte Gegenwart kann das Bedürfnis nach Anregung und Zuwendung befriedigen. Das Bewusstsein davon, nicht allein zu sein, erleichtert es, die hohe Kunst der Präsenz immer weiter zu entwickeln.

Das wichtigste transaktionsanalytische Modell für die oben skizzierte Präsenz ist das der Grundhaltung: Ich bin okay/du bist okay. (+/+) Diese Haltung liegt dem Begriff Präsenz

---

<sup>1</sup> vgl. H.Omer/A.von Schlippe: Autorität durch Beziehung, 2013, S.26

zugrunde. Welche Herausforderung das in konflikthaften, schwierigen Situationen bedeutet, wissen Sie als LeserIn vielleicht.

Sie beinhaltet die Fähigkeit, die beiden Ebenen Sein und Verhalten zu unterscheiden und einer anderen Person liebend und kritisch zugleich gegenüberzutreten zu können.

Die Beschreibung dieser Haltung ist idealtypisch und als Entwicklungsziel zu verstehen. Fanita English hat diesem Aspekt mit der Entwicklung, der 5. Position (+/+ - realistisch) Rechnung getragen: es ist gut, so oft wie möglich aus einer +/+ - Haltung zu kommunizieren, weder sein Gegenüber noch sich selbst als Person zu bewerten, allenfalls sein oder das eigene Verhalten zu kritisieren.

Die Verantwortung von Erwachsenen ist es, diese Art von Präsenz zu entwickeln.

## **Selbstkontrolle / Gelassenheit**

Die Säule „Selbstkontrolle/Gelassenheit“ kennzeichnet die erste Reaktion der erwachsenen Person in einem Konflikt: hier wird die Weiche gestellt in Richtung konstruktiver Problemlösung oder destruktiver – diese Säule hat eine prominente Position.

Das Bemühen und die Anstrengung der Erwachsenen, alles ganz schnell richtig zu machen und den Konflikt aus der Welt zu schaffen, äußert sich oft in Wortschwallen, in Appellen und Diskussionen, die ihre Position schwächen.

Wenn es gelingt, das eigene vielleicht erhitzte Gemüt, die inneren Wogen zu beruhigen und sich eindeutig, bedacht und unparteiisch zu verhalten, Pausen zu machen, ruhig und langsam zu sprechen und Entscheidungen aufzuschieben, werden sich auch die äußeren Wogen leichter glätten.

Konfliktsituationen so gelassen und kontrolliert wie möglich zu begegnen – das setzt Wissen um die eigene Geschichte und um konflikthafte Abläufe voraus, Selbstkontrolle und – Übung. In Stress-Situationen – und dazu gehören natürlich Konfliktsituationen – verhalten sich Menschen oft entsprechend ihrem Skript. Wie automatisch und blitzschnell werden alte, übernommene oder selbst entwickelte Verhaltens-, Denk- und Fühlweisen aktualisiert, mit denen ein Mensch als Kind das größtmögliche Maß an notwendiger Zuwendung von seinen Bezugspersonen erhalten konnte.

So viel Sinn sie in der Vergangenheit gehabt haben mögen, so unpassend kann dieses Verhalten in der Gegenwart sein und die Konfliktsituation eher verschärfen als zu entspannen.

Konflikt heißt, dass verschiedene Bedürfnisse oder verschiedene Meinungen aufeinandertreffen und ist nach dieser Definition erst einmal nicht dramatisch.

Die Dramatik entsteht, wenn eine archaische, innere Stimme Überlebenskampf signalisiert: entweder ich oder du, entweder gewinnen oder verlieren, entweder tot oder lebendig.

Diese archaischen Überlebensmuster, die den Menschen innewohnen und die in der persönlichen Geschichte eines Menschen vielleicht keine Korrektur erfahren haben durch konfliktfähige Vorbilder o.a., sind schlechte Ratgeber für einen respektvollen Umgang miteinander. Erst eine „sowohl als auch“ –, eine +/+ - Haltung erlaubt einen konstruktiven Umgang miteinander in Konflikten.

Hier verbindet sich die Säule „Selbstkontrolle“ mit der Säule „Präsenz“.

Ein anschauliches Modell zum destruktiven Ablauf von Konflikte ist das Drama-Dreieck aus der Transaktionsanalyse. Es kennzeichnet die drei Rollen Verfolger, Retter und Opfer.

In jeder Rolle wertet die Person, die sie einnimmt, sich oder die andere Person ab, d.h. sie verlässt die +/+ - Haltung (s. Präsenz). Ein unproduktiver Umgang mit einem Konflikt kann aus jeder Rolle heraus eingeleitet werden.

Der Verfolger nimmt eine dominante, kritische Position ein und wertet das Opfer ab: „Ich weiß, was richtig ist, und du nicht!“ (+/-), die Retterin nimmt auch eine dominante, aber überfürsorgliche Rolle ein und wertet das Opfer ab: „ich weiß, was gut für dich ist – und du nicht, Ich mach das für dich.“ (+/-), das Opfer nimmt eine unterwürfige Position ein und wertet sich selbst ab: „Ich kann das nicht, ich weiß das nicht, ich Arme/ r!“ (-/+)

Wenn das übernommene oder erlernte vertraute Konfliktmuster dazu einlädt, sich unangemessen klein oder groß zu machen, dann braucht es Selbstkontrolle, d.h. Bewusstheit und Präsenz, um die Einladung auszuschlagen und zu entscheiden, einen anderen, deeskalierenden Weg zu gehen.

Auch wenn durch die Abwertung der anderen oder der eigenen Person ein „Sog“ für den/die Beziehungspartner/in entsteht und er/sie gefährdet ist, automatisch die komplementäre Position einzunehmen, bedarf es der Selbstkontrolle und einer neuen Entscheidung, dem vertrauten Automatismus nicht zu folgen.

Diese oder andere Sätze könnten hilfreich beim Üben von Selbstkontrolle sein:

Ich nehme mir Zeit! Ich nehme wahr, was geschieht. Ich atme weiter. Ich halte stand. Ich denke nach. Ich bleibe bei mir! Ich bleibe ruhig. Ich bleibe beharrlich! Sie könnten irgendwo sichtbar an der Wand hängen oder unter dem Kopfkissen liegen wie früher die Vokabeln, Vielleicht gibt es auch einen Gegenstand in der Tasche, der daran erinnert, tief zu atmen, ruhig zu sprechen o.ä., vielleicht auch eine vertraute Person, den anderen Elternteil, eine Kollegin o.ä., der/die unterstützend wirken kann durch verabredete Zeichen.

Es wäre eine Aufgabe in einem Netzwerk, solche Verabredungen zu treffen.

Die Veränderung vertrauter, unproduktiver Muster heißt in der Transaktionsanalyse Skript-Ausstieg. Sie beginnt mit der Reflexion von schwierigen Situationen, mit dem Erkennen von Alternativen und mündet in eine lange Phase der Übung. Der Weg ist das Ziel!

## **Transparenz**

„Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen!“ Auf dieses afrikanische Sprichwort gründet die Säule „Transparenz“. Sie ist eng mit der Säule „Selbstkontrolle“ und, wie alle anderen auch, mit der Säule „Präsenz“ verknüpft. Und auch sie erfordert ein Denken und Verhalten in für uns ungewohnten Bahnen.

Transparenz ist das Gegenteil von Geheimhaltung und fordert Offenheit und Vertrauen anstelle von Verschlossenheit und Misstrauen.

Transparenz im Konzept der Neuen Autorität fordert dazu auf, das eigene Fehlverhalten als Eltern, Lehrer o.a. und das Fehlverhalten von Kindern/Jugendlichen transparent zu machen, über einen bestehenden Konflikt zu informieren, ohne sich selbst oder das Kind/den Jugendlichen abzuwerten. Dies ist der entscheidende Unterschied zu einer Praxis des Klagens (Opfer oder Retter im Dramadriek) und des empörten Herziehens über andere (Verfolger im Drama-Driek). Transparenz erfordert den Mut, sich Gefühlen wie Angst, Hilflosigkeit, Verzweiflung, Traurigkeit, Scham und Schuld zu stellen und sie nicht mit vertrauten Ersatzgefühle zu überdecken. Offenheit macht verletzlich. Solange die meisten Menschen in unserer Gesellschaft nicht vertraut sind mit dem Konzept Transparenz, ist es klug, nur

diejenigen ins Vertrauen zu ziehen, die sich in der Vergangenheit als vertrauenswürdig erwiesen haben, Menschen, die das Konzept der „Neuen Autorität“ kennen und bejahen, Menschen aus Unterstützernetzwerken (Säule ) usw.

Diese Menschen werden im Sinne des Konzepts Unterstützung leisten können, ohne abzuwerten oder sich parteiisch auf eine Seite zu stellen. Sie wissen, es geht nicht um siegen oder verlieren, sondern darum, einen Konflikt im Sinne aller Beteiligten zu lösen.

Sie können helfen, einen Widerstand aufrecht zu halten, sie können mit dem Kind/dem Jugendlichen ins Gespräch kommen, sie können den beteiligten Erwachsenen Rückmeldung geben oder ihm raten, wenn er es möchte.

## Widerstand mit Respekt

Omer und von Schlippe sprechen bei dieser Säule von gewaltlosem Widerstand und beziehen sich konzeptionell auf die Tradition Gandhis und M.L. Kings. Ursprünglich haben beide Autoren, vor allem aber Haim Omer, diese Säule für den Umgang mit äußerst gewaltbereiten Kindern und Jugendlichen in Israel als Hilfe für deren Eltern konzipiert. Es war ihm ein Anliegen, den Eltern einen Ausweg aus der „Eskalationsfalle“ von Gewalt und Gegengewalt bzw. Nachgiebigkeit aufzuzeigen. Diese Eskalationsfalle kann zwei unterschiedliche Formen haben: In der symmetrischen Eskalation reagieren die Eltern o.a. auf Gewalt des Kindes mit Gegengewalt (in ihren verschiedenen Ausprägungen) und regen dadurch die Spirale von Gewalt immer neu an. In ihrer Not handeln sie respektlos den Kindern/Jugendlichen gegenüber. Wenn Eltern in der Haltung der Nachgiebigkeit, des Wegschauens oder des Überredens verharren und ihre Grenze nicht klar und kraftvoll deutlich machen, sprechen Omer und von Schlippe von komplementärer Eskalation. Auch diese Form führt in der Regel zur Fortsetzung von Grenzüberschreitungen und zu weiterer Gewalt seitens des Kindes. Beide Formen schwächen die Eltern in ihrer Position und Präsenz und in ihrer Beziehung zu ihren Kindern. <sup>2</sup>

Diese Säule könnte auch „Widerstand mit Respekt“ heißen. Wenn Widerstand aus einer grundsätzlich respektvollen Haltung gezeigt wird - sowohl dem Gegenüber als auch der eigenen Person gegenüber - ist das jene „sowohl als auch - Haltung“, die es in diesen herausfordernden Beziehungssituationen der Grenzsetzung unbedingt braucht. Indem ich Kindern und Jugendlichen auf respektvolle und deutliche Weise Widerstand entgegensetze, vermittele ich ihnen aus TA-Sicht als Grundbotschaft Anerkennung: „Du bist wichtig für unser Zusammenleben und -arbeiten und an diesem Punkt hast du eine Grenze überschritten und mir und/ oder der Gemeinschaft Schaden zugefügt.“ Damit nehme ich den anderen Menschen und sein Verhalten ernst, wende mich ihm zu, bin in Beziehung.

Widerstand mit Respekt bedeutet weiterhin aus TA-Sicht eine bedingt negative Zuwendung, die dem Kind/ dem Jugendlichen sein Verhalten spiegelt. „Bedingt negativ“ heißt, das grenzüberschreitende Verhalten konkret und situationsbezogen zu benennen und gleichzeitig die Person in ihrem Sein anzuerkennen. Diese Form von Zuwendung ist für die Entwicklung und Identitätsfindung von Kindern und Jugendlichen eine unverzichtbare Form von Beachtung und Anerkennung einerseits und von Korrektur andererseits. Sie dient 1. der ethischen Orientierung, 2. dem Schutz Einzelner und der Gemeinschaft und 3. Kindern und Jugendlichen als Modell dafür, wie sie selbst ihre persönlichen Grenzen respektvoll

---

<sup>2</sup> vgl. Omer/von Schlippe: Autorität durch Beziehung, S.35 ff.

vertreten können. „Mit Respekt“ bedeutet Handeln aus der Grundposition + / + realistisch (Ich bin etwas wert und du auch - realistisch) und ist gleichzeitig ein Merkmal von Präsenz.<sup>3</sup> Das Grundgefühl, das den Widerstand begleitet, ist Ärger/ Zorn/ Wut. Diese Energie und diese Art von Präsenz wird körperlich spürbar, wenn Omer und von Schlippe formulieren: Geh nicht in den Widerstand - sei der Widerstand! Entsprechend dem TA-Modell „Gefühle und Ersatzgefühle“ ist die Funktion von Ärger oder Wut Veränderung in der Gegenwart.<sup>4</sup> Der Erwachsene übernimmt Verantwortung und verändert sein Verhalten in der Gegenwart, indem er Widerstand leistet bzw. eine Grenze aufzeigt, und er weiß gleichzeitig, dass er nicht die Macht hat, das Kind/den Jugendlichen zu verändern!

Die innere Haltung des Erwachsenen lässt sich also so beschreiben:

*Der/ die andere ist mir wichtig. Ich muss nicht gewinnen. Ich nutze meine Energie des Ärgers für eine erwachsene, hör- und sichtbare Reaktion und zeige deutlich meine Grenze. Ich konfrontiere das konkrete Verhalten, nicht die Person. Ich verkörpere den Widerstand kraftvoll und präsent und bin gleichzeitig offen für das, was passiert. Ich verbünde mich mit anderen, um meinen Widerstand präsent und langanhaltend aufrecht erhalten zu können. Auf diesem Weg bleibe ich in Beziehung zu mir, zu dem anderen und zu der Gemeinschaft. Was heißt Widerstand mit Respekt in der Schule / der Jugendhilfe/ in der Familie?*

Beispiel: Eine Schülerin beschimpft eine andere Schülerin mit sog. Kraftausdrücken im Unterricht. Je nach Situation kann ein sofortiges und sehr entschiedenes „*Stopp! Hör sofort auf, so zu sprechen!*“ angemessen sein oder aber die Entscheidung einer späteren Konfrontation der Schülerin ohne Publikum, etwa mit den Worten „*Ich bin mit deinem Verhalten und deiner Sprache in der Situation yx überhaupt nicht einverstanden!*“ oder „*Ich komme darauf zurück!*“

Dabei kann das Aufzeigen einer Grenzüberschreitung entweder durch vorher vereinbarte Regeln / Vereinbarungen in der Institution (Schule, Wohngruppe o.ä.) begründet sein oder aber aufgrund einer persönlichen Grenze des Erwachsenen entstehen. Jesper Juul weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es nicht die Kinder/Jugendlichen sind, die Grenzen „brauchen“, sondern dass es die Erwachsenen sind, die sich ihrer eigenen Grenzen bewusst werden und sie deutlich in einer erwachsenen, authentischen und klaren Sprache vertreten müssen.<sup>5</sup>

Wenn bei Kindern und Jugendlichen massive Formen von Gewalt ( Zerstörung, Diebstahl, fortlaufendes Übertreten der Regeln, Mobbing usw.) entstehen, brauchen die Erwachsenen unbedingt ein Netzwerk von Verbündeten und Mut zur Transparenz, um den Widerstand kraftvoll und langanhaltend zu verdeutlichen. In der Regel beginnt die Aktion des Widerstands mit einer schriftlichen und mündlichen Ankündigung: „(Name), *wir sind in Sorge um dich. Wir nehmen wahr, dass du (konkretes Verhalten) tust. Wir wenden uns entschieden gegen deine massive Gewalt und werden das regelverletzende und respektlose Verhalten von dir nicht hinnehmen oder dulden! Wir werden alles von unserer Seite Mögliche tun, um es zu stoppen. Daher haben wir beschlossen, folgende Maßnahmen einzuleiten:* (hier werden die nächsten konkreten Schritte benannt...) *Wir versichern dir, dass wir dich nicht bedrohen und keine Gewalt anwenden. Wir wissen, dass wir dich nicht ändern können, das kannst du nur selbst. Wir verstehen unser Handeln als Ausdruck unserer Verantwortung und Fürsorge für dich und die Gemeinschaft und wollen dich in deinem positiven Verhalten zu unterstützen.*

---

<sup>3</sup> vgl. Hagehülsmann, Heinrich: Beratung zu professionellem Wachstum, Junfermann Verlag 2007, S. 33 ff (Zuwendungskonzept) und S.41 ff (Grundpositionen)

<sup>4</sup> ebd. S. 51 ff.

<sup>5</sup> vgl. Jesper Juul: Nein aus Liebe, Klare Eltern - starke Kinder, München 2008

*Du bist uns wichtig. Wir werden (dich) nicht aufgeben.“*

Die weiteren jeweiligen Maßnahmen wie z.B. präsenze Suspendierung, Rundgänge, müssen sehr genau überlegt werden.

Eine der kraftvollsten, aber auch besonders anspruchsvolle Form von Widerstand ist das sogenannte Sit-in, bei dem Erwachsene im Zimmer des Kindes sitzen und nach einer sehr kurzen sprachlichen Anfangserklärung schweigend auf Beziehungs- oder Lösungszeichen des Kindes warten.<sup>6</sup>

Entscheidend ist, allen Betroffenen (Eltern, Mitschülern, den Kollegen) das Vorgehen zu jedem Zeitpunkt transparent zu machen. Diese Vorgehensweise ist entschieden anders als die im Zusammenhang mit Gewalttaten Jugendlicher häufig übliche Anonymität und vermittelt allen Beteiligten, dass das destruktive Verhalten keine Privatangelegenheit von „Täter“ und „Opfer“ ist, sondern dass es die gesamte Gemeinschaft empfindlich trifft und beeinträchtigt. Für diejenigen, gegen die Gewalt und Respektlosigkeit ausgeübt wird (Geschwister, Mitschüler/innen, Lehrer/innen, Erzieher/innen ...) dient dieser klare Widerstand mit Respekt der Stärkung und Wiederherstellung der Integrität und Autorität.

## **Wiedergutmachung**

„Wo Schaden ist, muss Entschädigung sein“, formuliert Haim Omer.

Die 3 Ziele der Säule „Wiedergutmachung“ sollen folgendes ermöglichen: 1. die Re-Integration des- oder derjenigen, der/die Schaden angerichtet hat, 2. einen Ausgleich für den- oder diejenigen, die unter dem Schaden gelitten haben und 3. die Wiederherstellung und Stärkung der Beziehungen aller Beteiligten der Gemeinschaft.

In diesem Sinne kann man Wiedergutmachung als einen Gegensatz zu Strafe und Konsequenz verstehen. Wenn Strafen oder Konsequenzen angedroht oder umgesetzt werden, geschieht das in der Regel aus einer + / - Position heraus, die mit ungueter Macht einerseits und Beschämung andererseits verbunden ist. Das Kind / der Jugendliche wird in seiner Integrität bedroht und wird alles daran setzen, seine Würde und seine Anerkennung wiederzuerlangen. Der Erwachsene verliert mit dieser Haltung und den entsprechenden Handlungen an guter Autorität und Präsenz und wird häufig sein Ansehen weiterhin mit Druck aufrechtzuerhalten versuchen, was die Eskalationsspirale in Gang setzt.

Bei der Wiedergutmachung stellt sich der Erwachsene an die Seite des Kindes sowie an die Seite der Geschädigten. Er unterstützt das Nachdenken darüber, wodurch der entstandene Schaden ausgeglichen werden könnte oder müsste. Je nach Situation (Schwere des Schadens, Alter des Kindes, institutionelle Möglichkeiten) kann der Erwachsene Ideen und Vorschläge einbringen und Umsetzungswege aufzeigen. Wiedergutmachungshandlungen müssen im Verständnis dieses Konzepts nicht allein ausgeführt werden, auch hier werden vom Kind / Jugendlichen - manchmal mit Unterstützung der Erwachsenen - Verbündete gesucht, die bei der Aktion mitmachen, z.B. nach einer Zerstörung einen Klassenraum gründlich zu reinigen. Wiedergutmachung kann - besonders nach einer intensiven Zeit des Widerstands, nach schwerem Schaden und starker Verletzung ein längerer Prozess sein. Das (An-) Erkennen des Fehlverhaltens ohne Entwürdigung und Abwertung der eigenen Person ist manchmal für das Kind / den Jugendlichen schwierig. Dieser besondere Lernprozess braucht die geduldige und beharrliche Begleitung der Erwachsenen, die Geschädigten müssen gehört werden, ihre Verletzungen anerkannt und ihre Wünsche mit einbezogen werden.

---

<sup>6</sup> eine genauere Anleitung ist in Omer/von Schlippe: Stärke statt Macht, S.148 ff zu finden.

Manchmal reichen als Wiedergutmachung einfache und persönlich bedeutsame Gesten, manchmal ist es gut und notwendig, dass eine sichtbare Aktion stattfindet, die es für alle „wieder gut macht“. Dies kann z.B. im Klassenrat in der Schulklasse durch eine symbolische Geste, durch einen persönlichen Brief oder durch eine Erklärung, die u.U. von der Lehrerin unterstützt wird, geschehen. Wichtig kann es für Kinder und Jugendliche auch sein, dass sie Dinge mit eigener Kraft und Zeit wieder in Ordnung bringen oder Ersatz beschaffen. So wird die Wiedergutmachung auch körperlich und materiell erlebbar.

In vielen Fällen muss zwischen dem Aufzeigen von Grenzen, Widerstand und Wiedergutmachung ausreichend Zeit liegen, in der vielleicht äußerlich nicht viel zu passieren scheint. Es ist oft ein innerer Lern- und Entwicklungsweg aller Beteiligten notwendig. Institutionelle und systemische Grenzen und Regeln werden auf den Prüfstein gelegt, Neues erdacht und erfunden. Das System Schule, Jugendhilfe, Familie muss in ein neues Gleichgewicht kommen können.

Wiedergutmachung signalisiert: Der Konflikt ist jetzt beendet und ein neuer unbelasteter Beziehungsraum ist offen. Dies sollten die Erwachsenen deutlich sicht- und hörbar und transparent machen, so dass eine belastende Zeit wirklich von allen als abgeschlossen anerkannt wird. Dass es „wieder gut“ ist wäre dann daran zu erkennen, dass das Kind/ der Jugendliche Erleichterung und neue Zugehörigkeit in der Gemeinschaft erlebt und die Geschädigten die Chance bekommen, das Kind / die Mitschülerin o.ä. als Menschen zu erleben, dem sie vertrauen und mit dem sie lernen können.

## **Überlegungen zur Umsetzung des Konzepts**

Je intensiver sich Menschen aus pädagogischen Feldern mit diesem Konzept befassen, umso deutlicher tritt der hohe Anspruch zutage, der sich mit dieser Art zu denken und zu handeln verbindet. Das erzeugt bei den Einen Aufbruchsstimmung, Enthusiasmus und den Wunsch nach sofortiger Veränderung und bei Anderen Skepsis und die Frage, ob diese Vorstellungen überhaupt umsetzbar sind. Das Konzept „Stärke statt Macht - Neue Autorität“ ist keine Methode, die sich möglicherweise in einigen Jahren „überlebt“ hat. Es verlangt vielmehr ein Sich-Einlassen auf einen Lernprozess sowohl von den Einzelnen als auch von der ganzen Institution. Die Auseinandersetzungen mit den „Vor-Geschichten“ von missbrauchter Macht, Beschämung, von Ohnmacht und ungueter Autorität und eine Neuorientierung an den 7 Säulen greifen sehr tief. Sie erfordern die Bereitschaft zu Reflexion und fortlaufendem Lernen, bei dem es kein „Fertig-Sein“ gibt. Es wäre ein Prozess mit großer Stahlkraft und mit gesellschaftspolitischen Konsequenzen.

„Eine Reise von 1000 Meilen beginnt mit dem ersten Schritt“ - so weiß es der Volksmund. Was könnten erste Schritte sein?

Ein erster Schritt liegt in der Entscheidung für einen Lernweg, der nicht allein, sondern mit anderen Menschen begonnen werden sollte. Die Säule „Unterstützungsnetzwerke und Bündnisse“ gibt es vor: Die Neue Autorität braucht von Anfang an ein - zunächst vielleicht kleines - Netzwerk und Verbundenheit.

Die Säule „Transparenz und Öffentlichkeit“ weist darauf hin wie wichtig es ist, Kollegen und Mitarbeiterinnen, Schüler und Eltern über die neuen Wege und Vorhaben zu informieren und zur Mitarbeit einzuladen. Zu Beginn sollte die Leitung einer Schule / einer Institution für die Mitarbeit und als Fürsprecher und „Vorreiter“ gewonnen werden - falls sie diesen Prozess nicht selbst initiiert. Pädagoginnen in Führungsverantwortung könnten mit einem Training / Fortbildungen zur Weiterentwicklung von Präsenz und

Beziehungsgestaltung beginnen und Modell für das Kollegium sein. Ihre Haltung und die Übernahme von Verantwortung würden dazu beitragen, dass das Konzept z.B. in der Schule Fuß fassen und Vertrauen und Geduld auf dem neuen Weg entstehen könnten. Fehler und Schwächen, das Gefühl nicht weiterzuwissen, müssten auf diesem Lernweg ausdrücklich erlaubt sein, ja geradezu erwartet und akzeptiert werden, denn Fehler sind „Fenster auf den Lernprozess“, wenn sie wahrgenommen, benannt und genutzt werden. Diese „Umwege“ sind Lernwege, brauchen Zeit, brauchen die Entscheidung, innezuhalten, nachzudenken, keine vorschnellen Entscheidungen zu treffen, die die Menschen und das System möglicherweise überfordern.

Es bräuchte außerdem das Wissen über die Merkmale von Prozessverläufen, als da sind: Anfangsenthusiasmus, Irritationen, Fehler, Krisen, Neuaufbruch, Realitätserkundung, Enttäuschungen aushalten, Ziele überdenken und neu bestimmen, immer neue Verbündete finden, Gelungenes feiern, Visionen entwickeln, .... nie fertig sein. Diese Prozessmerkmale wären gute Begleiter und Ratgeber.

Johannes Bastian spricht von der Notwendigkeit „enttäuschungsfest“ zu sein – das heißt, sich von Enttäuschungen nicht aus der Bahn werfen zu lassen, sondern sie zu nehmen, wie das Wort es schon ausdrückt: den Verlust von Täuschungen zu erleben, daran zu lernen und gleichwohl der eigenen Grundidee treu zu bleiben - ein großes Lernziel!

Viele Schulen haben die Auszeichnung „Schule ohne Rassismus - Schule mit Courage“ über Ihrer Eingangstür hängen. Dieses Schild beschreibt - genau wie das Konzept „Stärke statt Macht“ - keinen fertigen Zustand, sondern eine Entscheidung für eine bestimmte Haltung.

Heinrich Dauber, Lehrer und Erziehungswissenschaftler an der Uni Kassel sagt es so: „Autorität sollte erwachsen aus der besonderen Fähigkeit, ein bestimmtes gemeinsames Vorhaben zu fördern.“

In dem Sinne könnte ein Schild über den Eingangstüren von Schulen, Kitas, Jugendzentren u.a. stehen: Stärke statt Macht.

### **Anmerkungen:**

1 vgl. Haim Omer/Arist von Schlippe 2013: Autorität durch Beziehung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht S.26

2 ebd. S.26

3 vgl. Hagehülsmann, Heinrich 2007: Beratung zu professionellem Wachstum, Paderborn: Junfermann Verlag 2007, S. 33 ff (Zuwendungskonzept) und S.41 ff (Grundpositionen)

4 ebd. S.51ff

5 vgl. Jesper Juul 2008 : Nein aus Liebe, Klare Eltern - starke Kinder, München : Kösel-Verlag

6 eine genauere Anleitung ist in Omer/von Schlippe 2010 : Stärke statt Macht, S.148 ff. zu finden.

### **Institute und Netzwerke zum Thema Neue Autorität:**

SYNA – Systemisches Institut für neue Autorität / Lemme&Körner

<http://www.neueautoritaet.de>

Institut für Neue Autorität / Steinkellner&Offner OG –

<http://www.neueautoritaet.at/> (Österreich)

NANI – New Authority International Network (Israel)

<http://www.newauthority.net>

IF Weinheim: Curriculum“Systemisches Elterncoaching“

<http://www.if-weinheim.de/ausbildungen/systemisches-elterncoaching.html>

Kompetenznetzwerk „Systemisches Elterncoaching und professionelle Präsenz“ am IF Weinheim  
<http://www.if-weinheim.de/kompetenznetzwerk.html>

**Literatur:**

Joachim Bauer 2006: Warum ich fühle, was du fühlst – Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen , München: Heyne-Verlag

Heinrich Hagehülsmann (Hrsg. 2007): Beratung zu professionellem Wachstum – Die Kunst transaktionsanalytischer Beratung Bd.1, Paderborn : Junfermann Verlag

Christa Hubrig 2010: Gehirn, Motivation, Beziehung – Ressourcen in der Schule - Systemisches Handeln in Unterricht und Beratung, Heidelberg: Carl Auer Verlag

Jesper Juul 2008: Nein aus Liebe, Klare Eltern - starke Kinder, München : Kösel-Verlag

Vera Kaltwasser 2010: Persönlichkeit und Präsenz – Achtsamkeit im Lehrerberuf, Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Haim Omer/Arist von Schlippe 2010: Stärke statt Macht – Neue Autorität in der Familie, Schule und Gemeinde, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Haim Omer/Arist von Schlippe 2013: Autorität durch Beziehung – die Praxis des gewaltlosen Widerstands in der Erziehung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Wilhelm Rothaus 2007: Wozu erziehen? Entwurf einer systemischen Erziehung, Heidelberg: Carl-Auer-Verlag