

Martin A. Fellacher

## Die Handlungsebenen der Neuen Autorität

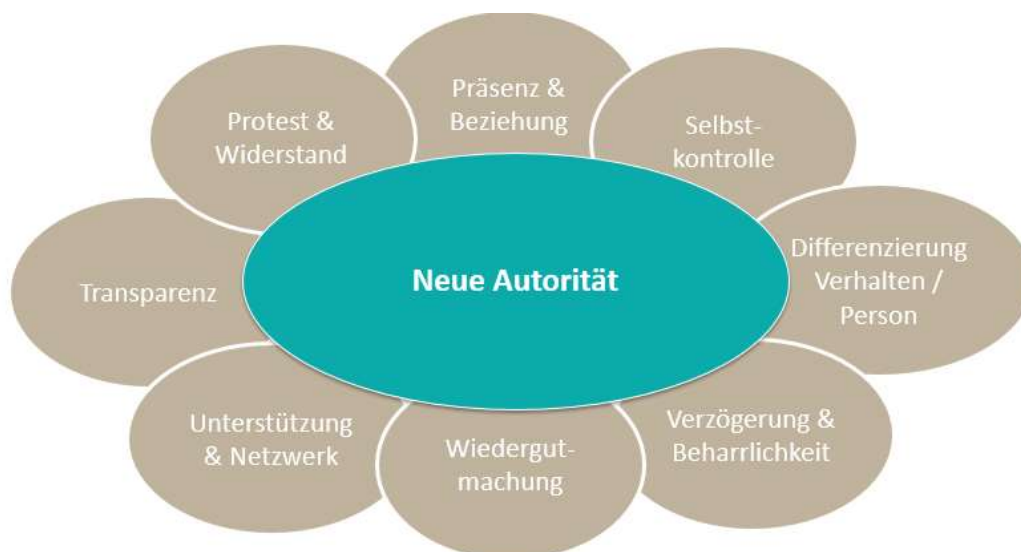
In den letzten Jahrzehnten gab es einen starken Wandel in den gesellschaftlichen Strukturen. Während in Österreich Anfang des 20. Jahrhunderts noch der Kaiser regierte, steht heute in Artikel 7 unserer Bundesverfassung, dass vor dem Gesetz alle Staatsbürger gleich sind.

In einer streng hierarchischen Gesellschaft, wie sie unter dem Kaiser existierte, zählte der „Gehorsam“ zu einem wichtigen Wert in der Erziehung. Gehorsam wurde damals verknüpft mit bedingungslosem Unterordnen. Dies hatte also auch Auswirkungen auf Familien, Schulen, Arbeitskontexte und viele andere Bereiche des täglichen Lebens.

Wenn alle Menschen nun allerdings gleich sind, spielt die bedingungslose Unterordnung in unserem heutigen gesellschaftlichen Kontext nicht mehr die gleiche Rolle wie früher. Nichts desto trotz erwarten wir uns bspw. von Kindern, dass sie unsere Anweisungen befolgen. Sehr oft tun sie das auch! Aber sie haben auch die Möglichkeit, sich dagegen zu entscheiden. Wenn dies geschieht, stehen wir vor der Frage, wie wir darauf reagieren können, ohne in einen Machtkampf einzusteigen, der mitunter nur zur Eskalation führt.

Manche Eltern berichten von täglich unzähligen Machtkämpfen und einer gefühlten „Dauereskalation“ mit ihren Kindern. Irgendwann kommt der Punkt, an dem man nicht mehr kann, und Eltern resignieren, auch um sich selbst zu schützen.

Mit der Neuen Autorität schaffte Prof. Haim Omer aus Tel Aviv mit seinem Team ein Konzept, das darauf abzielt, Eltern, Lehrpersonen und Führungskräfte wieder handlungsfähig zu machen und zu stärken. Dieses Konzept beinhaltet vor allem eine Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung, die anhand der folgenden Punkte kurz erläutert werden soll. Die Erläuterung erfolgt der Einfachheit halber anhand der Eltern-Kind-Beziehung, lässt sich aber auf andere Bereiche (sozialpädagogische Arbeit, Kontext Schule, Führung von Mitarbeitenden, etc.) übertragen.



## Präsenz und Beziehung

Wird Autorität hierarchisch gedacht, funktioniert sie nur mit einer gewissen Distanz zum Gegenüber. Früher mussten Kinder ihre Eltern beispielsweise in der Höflichkeitsform („Sie“) oder der dritten Person ansprechen. Dies ist in einer emotional eigentlich sehr engen Beziehung ein sehr markantes Signal.



In der Neuen Autorität legen wir den Fokus auf eine gute Beziehung zum Kind und versuchen, unsere eigene Präsenz im Leben des Kindes zu stärken. Gerade wenn es grobe Konflikte zwischen Eltern und Jugendlichen gibt, ist oft zu beobachten, dass die Erwachsenen die Präsenz verloren haben. Ihr Kind hat sie aus seinem Leben „ausgeschlossen“.

Doch es ist unsere Pflicht, im Leben des Kindes präsent zu sein! Ein resignatives „Ach, mach doch was du willst!“ kann dem Kind signalisieren: „Du bist mir egal!“. Doch genau das Gegenteil ist meist der Fall: Wir kennen keine Eltern, denen egal ist, was ihre Kinder machen.

Also signalisieren wir dem Kind, dass wir an ihm interessiert sind. Wir sind da und bleiben da, lassen uns nicht abschütteln, und werden alles tun um eine gute Beziehung zu erhalten oder aufzubauen. Dafür übernehmen wir auch die Verantwortung. Wir delegieren das nicht an das Kind, indem wir zum Beispiel sagen: „Wenn du dich so verhältst, musst du gar nichts mehr von mir wollen!“.

Wir bieten uns dem Kind als Anker an. Über die drei Stufen unserer „Wachsamten Sorge“ für das Kind entscheiden wir, wie lange das „Schiffstau“ zwischen uns als Anker und dem Kind als „Boot“ an der Wasseroberfläche ist. Kinder wollen die Welt(meere) erkunden, wichtig ist aber, dass die Verbindung zu uns nicht abreißt.

In der ersten Stufe der „Wachsamten Sorge“ leben wir eine offene Aufmerksamkeit dafür, wie es unserem Kind geht und ob die sozialen Prozesse in seinem Umfeld in Ordnung sind.

Wenn wir aus irgendeinem Grund zur Ansicht kommen, dass etwas nicht stimmt, dies aber vielleicht gar nicht benennen können, erhöhen wir die Präsenz im Leben des Kindes, fokussieren unsere Aufmerksamkeit auf die negativen Wahrnehmungen, stärken aber gleichzeitig die Beziehung. Oft kann es auch Sinn machen, diesen Wechsel in die „Stufe 2“ dem Kind anzukündigen, indem man sagt, dass man sich Sorgen macht und deshalb in nächster Zeit die Aufmerksamkeit erhöhen wird.

Sollten sich die Sorgen bestätigen, beginnen wir in der Stufe 3 der Wachsamten Sorge mit der Intervention. Es geht nun vielleicht sogar darum, das Kind vor den negativen Auswirkungen der eigenen Handlungen zu schützen. Dies machen wir wieder transparent, wobei wir für unser Handeln nicht die Zustimmung des Kindes benötigen – schon gar nicht, wenn es darum geht es zu schützen.

Die Beziehung stärken können wir über bewusst gesetzte Beziehungsgesten. Solche Gesten beginnen schon damit, dass man ehrliches Interesse am Kind signalisiert, gemeinsam etwas unternimmt oder ihm kleine Aufmerksamkeiten schenkt. Wichtig dabei ist, dass diese Gesten immer wirken, auch wenn das Kind im ersten Moment negativ darauf reagiert oder die Beziehungsangebote nicht

annehmen kann. Davon dürfen wir uns nicht abbringen lassen, denn sonst würde es vielleicht sogar das Kind in seiner Meinung bestärken, dass es uns gar nicht so wichtig ist.

Beziehungsgesten können auch zu Versöhnungsgesten werden, wenn wir bereit sind eigene Fehler einzugestehen. Dadurch verlieren wir nicht – wie oft befürchtet wird – an Autorität, sondern stärken diese. Gleichzeitig lernt das Kind von uns, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen.

## Selbstkontrolle

„Meine Autorität zeigt sich dadurch, dass mein Kind tut, was ich ihm sage!“ – Diese Haltung birgt eine große Gefahr in sich: Das Kind kann sich jederzeit entscheiden, nicht zu tun was wir ihm sagen. Damit einher geht das Gefühl, keine Autorität (mehr) zu haben.



Die „Neue Autorität“ definiert sich aus der Beziehung zum Gegenüber. Die Wirkung zeigt sich nicht dadurch, dass das Kind sich mir unterordnet, sondern dass ich für mich eine Handlungsstrategie habe und bereit bin, diese konsequent zu verfolgen.

Wir treten also dem Kind mit der klaren Haltung gegenüber, dass wir es nicht verändern können und auch nicht besiegen wollen. Denn dort wo es Sieger\_innen gibt, gibt es auch Verlierer\_innen. Aber wir können jederzeit etwas verändern – und zwar in unserem eigenen Handeln!

Wenn uns das Kind auf viele kleine Machtkämpfe „einlädt“, dann können wir uns jedes Mal neu entscheiden, ob wir in den Machtkampf einsteigen, oder eine andere, vielleicht ganz neue Art der Reaktion darauf finden. Das Kind hätte dann auch nicht „gewonnen“, da gar kein Machtkampf stattgefunden hat.

Die Idee dahinter ist eigentlich sehr simpel: Mein Verhalten hat Einfluss auf die Menschen in meinem Umfeld und ihr Verhalten hat Einfluss auf mich. Wenn nun jemand beginnt, sein Verhalten, oder seine Reaktion in bestimmten Situationen zu verändern, dann wird das auch Einfluss auf das Gegenüber und damit auf uns als Familie haben.

Und am einfachsten ist es, wenn wir bei der Verhaltensänderung bei uns selbst beginnen. Denn nur über uns selbst haben wir Kontrolle!

## Differenzierung zwischen Verhalten und Person

Eltern berichten uns immer wieder, dass sie mit ihren Kindern in so vielen Bereichen im Konflikt liegen, dass sie nur mehr sehr selten „gute Zeiten“ mit ihnen verbringen. Vor allem dann, wenn Eltern im Leben ihrer Kinder wenig präsent sind, reduzieren sich die wenigen Gespräche auf Konflikte, durch die man sich immer weiter voneinander entfernt.

Doch genau das ist die Situation, die einem „Teufelskreis“ gleichkommt: Die Kinder machen die Erfahrung, dass sie fast ausschließlich negatives Feedback bekommen. Nach einiger Zeit kann es passieren, dass sie dies in ihr Selbstbild integrieren und für sich selbst zum Schluss kommen, dass sie „ein schlechter Mensch“ sind. Wir haben schon des Öfteren Kinder in solchen Situationen genau diese Aussage treffen gehört. Kinder weiten ihr negatives Verhalten manchmal auch aus, um ihr Selbstbild zu bestätigen.

Umgekehrt ist es natürlich auch keine Lösung, nicht auf die negativen Verhaltensweisen des Kindes zu reagieren. Im Gegenteil, das Kind benötigt unsere klare Haltung in Bezug darauf!

Aus diesem Grund ist es wichtig, dem Kind immer zwei Botschaften parallel zu geben: „Dieses Verhalten können wir nicht akzeptieren. Du bist aber in Ordnung, wir mögen/lieben dich!“.



Das Kind ist nämlich mehr als nur sein Verhalten. Wenn wir uns im Konflikt befinden, vergessen wir das manchmal. Sofern das Kind merkt, dass es als Person in Ordnung ist und gemocht wird, kann man gemeinsam am negativen Verhalten arbeiten, ohne dass das Kind in seinem Selbstbild oder gar seiner Identität bedroht wird.

## **Verzögerung und Beharrlichkeit**

Die Meinung, dass man auf negatives Verhalten der Kinder unmittelbar reagieren muss, damit es gleich eine Konsequenz spürt, ist heute noch weit verbreitet. Doch gerade diese Erwartung an sich selbst, unmittelbar reagieren zu müssen, bringt uns immer wieder sehr unter Druck. Einerseits kann es sein, dass wir gerade sehr überrascht sind vom Verhalten des Kindes und deshalb etwas Bedenkzeit gut wäre. Andererseits kann das Verhalten bei uns selbst starke Emotionen auslösen, die einer Reaktion mit Maß und Ziel vielleicht im Wege stehen.



Die gute Nachricht lautet, dass unmittelbare Reaktionen nicht nötig sind. Wir nennen das die „verzögerte Grenzsetzung“, die immer angewendet werden kann, wenn durch das Verhalten niemand in Gefahr ist. Denn dann müssten wir selbstverständlich als erstes Schutz herstellen.

In einer Situation, in der man früher das Gefühl hatte, sofort reagieren zu müssen, ist oft ein Satz wie „Dieses Verhalten akzeptieren wir nicht, wir kommen darauf zurück“ ausreichend.

Wann wir wieder darauf zurückkommen, hängt sehr von der Situation und von unserem Gegenüber ab. Wichtig ist jedoch, dass man die Emotionen abklingen lässt, um dann in Ruhe das Gespräch

führen zu können. Sind die Kinder noch sehr klein, dann muss die Reaktion mitunter noch am selben Tag erfolgen, bei etwas älteren Kindern kann es durchaus auch mehrere Tage dauern. Der Vorteil dabei: Wir können in dieser Zeit auch mit anderen Rücksprache halten oder sie gar um Unterstützung bitten.

Die Schwester der Verzögerung ist die Beharrlichkeit. Wenn wir einen Satz wie oben aussprechen, ist es dann natürlich sehr wichtig, auch tatsächlich darauf zurück zu kommen. Ansonsten verlieren wir schnell an Glaubwürdigkeit.

Beharrlichkeit bedeutet, dass wir im Anschluss einen langen Atem beweisen. Wir werden der Sache nachgehen, bis wir eine Lösung gefunden haben, die für alle Beteiligten akzeptabel ist. Sollten wir in eine Situation geraten, in der wir mit dem Kind über eine Lösung sprechen wollen, das Kind aber wieder sehr wütend reagiert, können wir bei Bedarf die Verzögerung verlängern, indem wir sagen: „Wir haben jetzt also keine Lösung, es scheint nicht der richtige Moment dafür zu sein. Wir kommen aber wieder darauf zurück“. Das Kind wird mit einem solchen konsequenten Vorgehen merken, dass es uns ernst ist und wir sprechen die positiven Stimmen im Kind an, die an einer Kooperation und einer guten Beziehung mit uns interessiert sind.

## Wiedergutmachung

Unmittelbare Reaktionen sind oft Strafen, die mit dem Vorfall wenig oder gar nichts zu tun haben.

Die Wiedergutmachung steht im Gegensatz dazu immer in einem direkten Zusammenhang mit dem Vorfall. Es ist dabei wichtig, dass man sich zu Beginn überlegt, auf welchen Ebenen Schäden entstanden sind. So kann das Kaputtmachen eines Gegenstandes neben dem materiellen Schaden bspw. auch einen emotionalen Schaden erzeugen, weil dieser Gegenstand für jemanden besonders wichtig war. Dadurch kann die Beziehung zwischen „Opfer“ und „Täter\_in“ beschädigt worden sein.

Es kann aber auch sein, dass durch ein bestimmtes Verhalten der ‚Ruf‘ einer Person in einer Gruppe gelitten hat, und deshalb auch darauf eingegangen werden muss.



Wenn klar ist, auf welchen Ebenen eine Wiedergutmachung zu erfolgen hat, wird die Verantwortung dafür der Person übergeben, die für den Vorfall verantwortlich ist. Durch den Prozess, in dem die Kinder überlegen, welches Wiedergutmachungsangebot sie vorschlagen könnten, erfolgt automatisch eine Auseinandersetzung mit dem Geschehenen.

Sollte das Kind keine Ideen haben, darf natürlich Unterstützung angeboten werden. Dies kann meist eine unbeteiligte Person besser, als eine direkt beteiligte. Auch bei der Leistung der Wiedergutmachung ist Unterstützung möglich, wenn das Kind dies nicht alleine kann.

Zwei Dinge sollen dabei immer wieder bedacht werden:



- Nicht nur das Opfer, sondern auch der Täter hat ein Recht auf Wiedergutmachung. Denn im besten Fall gewinnt er wieder im Ansehen der Gruppe oder Familie dadurch, dass er zu seinem Verhalten steht und bereit ist, es wieder gut zu machen.
- Auch wir Erwachsene können Wiedergutmachung leisten. Wer agiert schon völlig fehlerfrei? Und wiederum können die Kinder an uns lernen, wie wir zu unseren Fehlern stehen und ebenfalls bereit sind, für einen Ausgleich zu sorgen.

## Unterstützung und Netzwerke

Ein aus Afrika überliefertes Sprichwort lautet: „Um ein Kind zu erziehen, braucht es ein ganzes Dorf“. Früher war es üblich, dass Kinder in einem Großfamilienverband – und damit in einem großen Netzwerk - aufwuchsen.

Die Entwicklung, in Kleinfamilien bzw. Ein-Eltern-Familien zu leben, ist relativ jung. Und trotzdem wird erwartet – bzw. erwarten die Betroffenen auch von sich selbst – dass Kindererziehung alleine gelingen muss und Probleme ohne Hilfe gelöst werden müssen. „Was bei uns zuhause passiert, bleibt hinter der Haustüre“, lautet ein Sprichwort dazu. Genau diese Haltung führt zu einer Überforderung von Eltern. Denn Eltern sein impliziert die Tatsache, an eigenen Grenzen zu kommen und Hilflosigkeit zu erleben.



In unserem Umfeld gibt es zumeist Erwachsene, die über unsere Probleme Bescheid wissen und uns gerne unterstützen würden, vielleicht aber nicht genau wissen, wie sie das am besten tun könnten. Vielleicht wissen andere aber auch nicht Bescheid, und es erscheint uns als eine große Hürde, über unsere Probleme mit anderen zu sprechen. Wenn wir uns allerdings vor Augen führen, wie entlastend und stärkend es sein kann, Unterstützer\_innen zu haben, dann lohnt sich der Versuch allemal.

Die Aufgabe, die dieses Unterstützungsnetzwerk übernimmt, muss gar nicht besonders groß sein. Oft genügt es, wenn sie dem Kind rückmelden, dass sie über die Vorfälle Bescheid wissen und – nicht anklagend – betonen, dass sie mit den Eltern einer Meinung sind, dass dieses Verhalten nicht akzeptiert werden kann. Gleichzeitig sollen sie dem Kind aber auch Rückmeldungen auf positives Verhalten oder erzielte Erfolge geben. Und damit das Kind nicht glaubt, die Unterstützer und Unterstützerinnen seien nur an seinem Verhalten interessiert, bitten wir sie auch, (kleine) Beziehungsgesten zu machen.

Wichtig ist, dass Unterstützernetzwerke gut vorbereitet werden. Es hat sich bewährt, dass dieser Prozess von einer neutralen Person begleitet wird. Denn sonst kann es vorkommen, dass Unterstützer oder Unterstützerinnen in der besten Absicht Handlungen setzen, die die Autorität der Eltern untergraben.

## Transparenz und Öffentlichkeit

Kommt es innerfamiliär zu Gewalt, versuchen oft alle Beteiligten dies zu verheimlichen. Die Scham spielt dabei eine große Rolle, egal ob als Täter\_in oder als Opfer. Gleichzeitig wissen wir, dass der erste Schritt zur Veränderung sehr oft der ist, dass jemand aus diesem Kreislauf ausbricht und mit jemandem darüber spricht.



Dasselbe gilt auch, wenn bspw. Kinder gewalttätig gegen andere Kinder, ihre Geschwister oder ihre Eltern sind. Auch für andere destruktive Verhaltensweisen gilt Folgendes: Die Kinder wollen meist nicht, dass andere darüber erfahren.

Hält man sein Schweigen aufrecht, schützt man letztendlich jedoch nicht das Kind, sondern vor allem sein destruktives Verhalten. Es braucht eine klare Positionierung der Eltern, dass dieses Verhalten nicht mehr toleriert wird. Erfahren die Eltern dabei Unterstützung, und das Kind bekommt die gleiche Positionierung auch von anderen Erwachsenen zu hören, so hilft ihm das bei der Überwindung seiner Schwierigkeiten.

Wenn man solch eine Unterstützung organisiert und erfährt, ist es wichtig, dass die Unterstützer\_innen laufend darüber informiert werden, wie sich die Situation entwickelt. Denn wir wollen ja von ihnen – wie weiter oben beschrieben – dass sie dem Kind Rückmeldung geben. Dazu benötigen sie Informationen von uns.

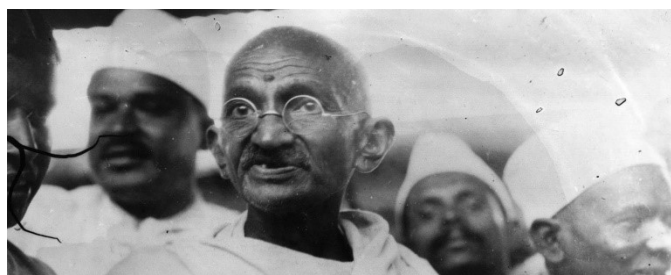
Transparenz ist auch gegenüber dem betroffenen Kind wichtig. Wenn wir bspw. Informationen an das Unterstützungsnetzwerk schicken, bekommt das Kind diese ebenfalls. Es soll wissen, wie wir miteinander kommunizieren und was ausgetauscht wird. Vielleicht reagiert das Kind v.a. zu Beginn verärgert, dass darüber so offen gesprochen wird. Es liegt aber in seiner Verantwortung, was wir den anderen berichten.

Nicht zuletzt ist es auch wichtig, dass andere involvierte Personen informiert werden, wie mit gewissen Situationen verfahren wird. Es ist kontraproduktiv, wenn bspw. in Gruppen andere Kinder mitbekommen, wie ein Kind sich nicht den Regeln der Gruppe entsprechend verhält, die Sanktionen aber hinter verschlossener Türe beschlossen werden. Es könnte der Eindruck entstehen, dass das Verhalten ohne Konsequenzen bleibt.

Es bleibt zu betonen, dass wir diese Transparenz und Öffentlichkeit nie verwenden, um das Kind an den Pranger zu stellen oder zu beschämen – denn dies könnte sich wiederum sehr schnell als kontraproduktiv erweisen. Wir möchten eine gemeinsame positive Entwicklung erreichen. Dies ist die Motivation hinter all den durchgeführten Maßnahmen.

## Protest und Widerstand

Eine besondere Stärke der Neuen Autorität liegt in der Anwendung des Gewaltfreien



Widerstands, inspiriert durch politische Bewegungen wie jene von Mahatma Gandhi oder einigen Bürgerrechtsbewegungen in den Vereinigten Staaten. Der Gewaltfreie Widerstand setzt immer beim eigenen Handeln an und zielt nicht unmittelbar darauf ab, dass das Gegenüber (sofort) sein Verhalten ändert.

Kommt es zu negativem Verhalten, stellen wir uns zuallererst immer auch die Frage, wie gut unsere Beziehung zum Kind ist, und wie wir diese ggf. stärken können. Dies ist wichtig, um dem Kind das Gefühl zu geben, dass wir es als Person mögen.

Ein weiterer Schritt ist die Erhöhung unserer Präsenz auf den Stufen der Wachsamkeit. Wir können uns dabei bereits Unterstützung holen, denn ein gut organisiertes Unterstützernetzwerk hilft uns dabei, unsere Präsenz beim Kind positiv zu erweitern.

Diese Präsenz unterstreichen wir auch, indem wir klar signalisieren, dass wir nicht zulassen, dass sich unser Kind dieser entzieht, indem es bspw. Plätze aufsucht, an denen es glaubt ungestört seinen destruktiven Verhaltensweisen nachgehen zu können. Wir können vielleicht nicht das Kind davon abhalten dorthin zu gehen, aber wir können selbst (oder vertreten durch einen Unterstützer oder eine Unterstützerin) dort präsent sein.

All diese Schritte werden gut geplant, dem Kind angekündigt und dann konsequent umgesetzt. Da wir die Schritte so planen, dass sie Ausdruck unseres Widerstands sind und nicht unmittelbar darauf abzielen, das Kind zu besiegen, indem es ab sofort nur noch tut was wir von ihm wollen, können wir sie unabhängig vom Verhalten des Kindes umsetzen.

Entscheidend sind dabei unsere Entschlossenheit und unsere Beharrlichkeit. Wir müssen nur „beharren“, nicht besiegen!

## Literatur

- Baumann-Habersack, F. (2015) Mit neuer Autorität in Führung. Warum wir heute präsenter, beharrlicher und vernetzter führen müssen. Wiesbaden: Springer Gaber
- Omer, H., Schlippe, A.v. (2011). Die Ankerfunktion: Elterliche Autorität und Bindung. In: Schindler, H. et al. (Hg.), Systemische Horizonte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 119-130
- Fellacher, M. (2019): Elterncoaching. In: Körner, B. et al.: Neue Autorität. Das Handbuch. Göttingen Vandenhoeck und Ruprecht.
- Grabbe, M.; Bork, J.; Tsigotis, C., (Hrsg.) (2013): Autorität, Autonomie und Bindung. Die Ankerfunktion bei elterlicher und professioneller Präsenz. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Omer, H., Schlippe, A.v. (2004). Autorität durch Beziehung. Gewaltloser Widerstand in Beratung und Therapie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Omer, H., Alon Nahi, Schlippe, A.v. (2007). Feindbilder. Psychologie der Dämonisierung. Göttingen Vandenhoeck und Ruprecht.
- Omer, H., Schlippe, A.v. (2009). Stärke statt Macht. Neue Autorität in Familie, Schule und Gemeinde. Göttingen Vandenhoeck und Ruprecht.
- Omer, H., Lebowitz, Eli (2012/2015). Ängstliche Kinder unterstützen. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht. 2. Auflage.
- Omer, H. (2015). Wachsame Sorge. Wie Eltern ihren Kindern ein guter Anker sind. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Omer, H., Streit, P. (2016): Neue Autorität: Das Geheimnis starker Eltern. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Veröffentlicht: Mai 2017, aktualisiert: November 2019