

**Carl-Auer**



Martin Lemme  
Bruno Körner

# **Neue Autorität in Haltung und Handlung**

Ein Leitfaden für Pädagogik  
und Beratung

Mit einem Vorwort von Haim Omer

2018

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)  
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)  
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)  
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)  
Dr. Barbara Heitger (Wien)  
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)  
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)  
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)  
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)  
Dr. Roswita Königswieser (Wien)  
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)  
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)  
Tom Levold (Köln)  
Dr. Kurt Ludewig (Münster)  
Dr. Burkhard Peter (München)  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)  
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)  
Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)  
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)  
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)  
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)  
Jakob R. Schneider (München)  
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)  
Dr. Therese Steiner (Embrach)  
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)  
Karsten Trebesch (Berlin)  
Bernhard Trenkle (Rottweil)  
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)  
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)  
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)  
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Themenreihe »Systemische Pädagogik«  
hrsg. von Rolf Arnold  
Reihengestaltung: Uwe Göbel  
Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2018  
ISBN 978-3-8497-0221-2 (Printausgabe)  
ISBN 978-3-8497-8124-8 (ePUB)  
ISBN 978-3-8497-8123-1 (PDF)  
© 2018 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben,  
abonnieren Sie den Newsletter unter <http://www.carl-auer.de/newsletter>.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg  
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

Vorwort von Haim Omer .....	10
Einleitung .....	12
<b>I Ein Leitfaden zum systemischen Coaching im Konzept der Neuen Autorität .....</b>	<b>15</b>
<b>1 Der Leitfaden in der Übersicht .....</b>	<b>16</b>
<b>2 Schutz und Sicherheit: Wer oder was braucht Schutz? .....</b>	<b>17</b>
2.1 Wem oder was dient meine Intervention? .....	18
2.2 Schutz von Werten .....	20
<b>3 Wer oder was eskaliert? Wie hoch ist die Eskalation einzuschätzen? Was kann dazu beitragen, die Situation kurzfristig zu deeskalieren? .....</b>	<b>24</b>
<b>4 Was wird als Problem beschrieben? Um welche Verhaltensweisen geht es ganz genau? Welches Verhalten kann nicht mehr geduldet werden? .....</b>	<b>27</b>
4.1 Entscheidungen treffen .....	32
<b>5 Welche Bedürfnisse stehen hinter dem Verhalten? Die Stimme der Bedürftigkeit! .....</b>	<b>38</b>
<b>6 Wie wirkt sich dies auf die Präsenz der beteiligten Erziehungsverantwortlichen aus? .....</b>	<b>44</b>
6.1 Physische Präsenzdimension (körperliche und geistige Anwesenheit) .....	45
6.2 Pragmatische Präsenzdimension (Erleben eigener Handlungskompetenz) .....	49
6.3 Internale Präsenzdimension (Erleben von Selbstkontrolle) ...	52
6.4 Emotional-moralische Präsenzdimension (Wahrnehmung eigener Handlungsüberzeugung) .....	56
6.5 Intentionale Präsenzdimension (Verbindung und Kontakt herstellen) .....	59

6.6	Systemische (interpersonale) Präsenzdimension (Wahrnehmung und Nutzung von Unterstützung, Vernetzung) .....	65
6.7	Präsenz als Quelle der Autorität.....	67
<b>7</b>	<b>Welche Interventionen sind auf welchen Ebenen erforderlich, um Präsenz (wieder)herzustellen? Die Haltungs- und Handlungsaspekte der Neuen Autorität.....</b>	<b>73</b>
7.1	Haltungs- und Handlungsaspekt: Haltung, Entscheidung, Werte .....	73
7.1.1	<i>Die Haltung und die Sprache des Coachs im Konzept</i> .....	75
7.1.2	<i>Tragische Sicht</i> .....	76
7.1.3	<i>Unterstellung bedürfnisorientierter Absicht</i> .....	77
7.1.4	<i>Haltung des Nichtwissens</i> .....	78
7.1.5	<i>Befreiung von Interpretation</i> .....	79
7.1.6	<i>Verzicht auf radikale Lösungen</i> .....	80
7.1.7	<i>Zwischenzeitliche Übernahme der Expertenrolle</i> .....	81
7.1.8	<i>Wohlwollende provokative Haltung</i> .....	81
7.1.9	<i>Verzicht auf Verstärkungspläne</i> .....	82
7.1.10	<i>Werte-Dreieck der Neuen Autorität</i> .....	83
7.2	Haltungs- und Handlungsaspekt: Selbstkontrolle und Deeskalation .....	86
7.2.1	<i>Resonanzräume, Polyvagalthorie und was da wirkt</i> .....	86
7.2.2	<i>Das (Wieder-)Erlangen von Selbstkontrolle</i> .....	92
7.2.3	<i>Prinzip des Nicht-hinein-gezogen-Werdens</i> .....	94
7.2.4	<i>Prinzip des Aufschubs</i> .....	97
7.3	Haltungs- und Handlungsaspekt: Transparenz und Öffentlichkeit.....	99
7.3.1	<i>Veröffentlichen als Schutz</i> .....	99
7.3.2	<i>Transparenz als Haltung – auch im Sinne der Überprüfbarkeit</i> ...	103
7.3.3	<i>Das eigene Vorgehen bekannt machen und eine öffentliche Meinung gestalten</i> .....	106
7.4	Haltungs- und Handlungsaspekt: Unterstützung und Netzwerke .....	107
7.4.1	<i>Kooperation von Eltern untereinander</i> .....	110
7.4.2	<i>Kooperation in Teams und Kollegien</i> .....	111
7.4.3	<i>Kooperation mit Eltern</i> .....	113
7.4.4	<i>Die Auswahl von Unterstützern</i> .....	115
7.4.5	<i>Kinder und Jugendliche als Unterstützer verstehen</i> .....	117
7.4.6	<i>Vom Krisenmodus zur Handlungskontrolle</i> .....	118

7.5	Haltungs- und Handlungsaspekt: Protest, Gegenüber, Widerstand .....	119
7.5.1	<i>Die Haltung zum Protest: die tragische Haltung</i> .....	120
7.5.2	<i>Die Handlung zum Gegenüber, Protest und Widerstand</i> .....	124
7.6	Haltungs- und Handlungsaspekt: Gesten der Beziehung und Versöhnung, Wiedergutmachung .....	134
7.6.1	<i>Gesten der Beziehung und Versöhnung</i> .....	134
7.6.2	<i>Wiedergutmachungen</i> .....	136
<b>8</b>	<b>Was ist der nächste Schritt? Auch wenn er noch so klein ist ...</b> .....	<b>139</b>
<b>II</b>	<b>Wachsame Sorge – auch in Institutionen</b> .....	<b>141</b>
<b>1</b>	<b>Wachsame Sorge</b> .....	<b>142</b>
1.1	Offener Dialog und Aufrichtigkeit .....	143
1.2	Direkte Befragung .....	144
1.3	Einseitige Maßnahmen .....	146
<b>2</b>	<b>Wachsame Sorge als Prävention in pädagogischen Institutionen und Schulen</b> .....	<b>148</b>
2.1	Allgemeine Faktoren und Kontextbedingungen .....	149
2.2	Das Leben in der Gruppe bzw. Klasse .....	151
2.3	Gestaltung des Beziehungsverhältnisses zwischen Erziehungsverantwortlichen und Kindern/Jugendlichen .....	154
2.4	Gestaltung der Kooperation im Team bzw. Kollegium .....	157
2.5	Gestaltung der Arbeitsbedingungen des Teams .....	158
2.6	Gestaltung der Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern .....	160
<b>III</b>	<b>In Führung gehen!</b> .....	<b>161</b>
	Haltungs- und Handlungsaspekte in der Führungsrolle .....	161
<b>1</b>	<b>Präsenz einer Führungskraft</b> .....	<b>162</b>
1.1	Physische Präsenz (körperliche und geistige Anwesenheit) .....	163
1.2	Emotional-moralische Präsenz (Wahrnehmung eigener Handlungsüberzeugung, Empathie und Echtheit) .....	165

1.2.1	Die Wahrnehmung eigener Handlungsüberzeugungen	165
1.2.2	Empathie	165
1.2.3	Glaubwürdigkeit im eigenen Handeln	166
1.3	Intentionale Präsenz (Erleben von Verbindung und Kontakt)	166
1.4	Pragmatische Präsenz (Erleben eigener Handlungs-kompetenz)	167
1.5	Internale Präsenz (Erleben von Selbstkontrolle)	169
1.6	Interpersonale Präsenz (Wahrnehmung und Nutzung von Unterstützung, Vernetzung)	170
<b>2</b>	<b>Wachsame Sorge in der Führungsrolle</b>	<b>173</b>
2.1	Offener Dialog und allgemeine Aufmerksamkeit	174
2.2	Fokussierte Aufmerksamkeit	174
2.3	Einseitige Maßnahmen	175
<b>3</b>	<b>Haltungs- und Handlungsaspekte in der Führungsrolle</b>	<b>176</b>
3.1	Entscheidung/Haltung/Werte	176
3.1.1	Klarheit/Gegenüber	181
3.1.2	Glaubwürdigkeit/Transparenz	182
3.2	Selbstkontrolle, Deeskalation	183
3.3	Transparenz und Öffentlichkeit	186
3.3.1	Schutz	186
3.3.2	Verantwortungsübernahme	187
3.3.3	Verbindlichkeit und Überprüfbarkeit	188
3.4	Unterstützung und Netzwerke	189
3.5	Gesten der Beziehung und Versöhnung	190
3.6	Gegenüber	190
<b>4</b>	<b>Abschließende Gedanken</b>	<b>193</b>
<b>IV Neue Autorität und PEP®</b>		<b>195</b>
<b>1</b>	<b>Präsenz als Ausgangspunkt der (Selbst-)Wirksamkeit</b>	<b>198</b>
<b>2</b>	<b>PEP® – Prozess- und Embodimentfokussierte Psychologie</b>	<b>204</b>
2.1	Das Klopfen	205
2.2	Big-Five-Lösungsblockaden	206
2.3	Der Kognitions-Kongruenz-Test (KKT)	207

<b>3</b>	<b>PEP® im Konzept der Neuen Autorität</b> .....	<b>209</b>
3.1	Verantwortung übernehmen .....	209
	<i>Haltungs- und Handlungsaspekt: Haltung, Entscheidung, Werte</i> .....	209
3.2	Die Big-Five-Lösungsblockaden der PEP® im Konzept der Neuen Autorität .....	212
	<i>Selbstvorwürfe</i> .....	212
	<i>Erwartungshaltung und Fremdvorwürfe</i> .....	214
	<i>Parafunktionale Erwartungen</i> .....	217
	<i>Klopfen zur Selbstregulation beim Handlungsaspekt:</i> .....	219
	<i>Selbstkontrolle, Deeskalation</i> .....	219
	<i>Parafunktionale Glaubenssätze, Regressionen und Loyalitäten: der KKT im Konzept der Neuen Autorität</i> .....	221
	<i>Positivaffirmationen als Verinnerlichung</i> .....	223
	<i>Haltung des Therapeuten</i> .....	223
	<b>Anhang</b> .....	<b>225</b>
	<b>Anhang 1</b> .....	<b>226</b>
	Präsenzskalierung .....	226
	<b>Anhang 2</b> .....	<b>228</b>
	Präsenz-Interview: Beispielfragen .....	228
	<b>Anhang 3</b> .....	<b>232</b>
	Die 3+1-Körbe-Methode .....	232
	<b>Anhang 4</b> .....	<b>236</b>
	Weitere Ankündigungen .....	236
	<i>Ankündigungen von Eltern</i> .....	236
	<i>Ankündigung in stationärer Jugendhilfe</i> .....	236
	<i>Ankündigungen in einem Eltern-Kind-Haus (ElKi)</i> .....	237
	<i>Ankündigung in der Schule: Mobbing</i> .....	239
	<b>Anhang 5</b> .....	<b>241</b>
	Netzwerkgedanken .....	241
	<b>Anhang 6</b> .....	<b>244</b>
	Die PEP®-Klopfpunkte .....	244
	<b>Literatur</b> .....	<b>245</b>
	<b>Über die Autoren</b> .....	<b>251</b>



## Einleitung

Seit wir zwischen 1999 und 2002 das Konzept der Neuen Autorität von Haim Omer und Arist von Schlippe kennengelernt haben, hat es uns beschäftigt, gepackt und nicht mehr losgelassen. Wir haben darin das wiedergefunden und beschrieben erklärt, was unser schon damaliges Anliegen sowohl in der Pädagogik als auch in der Psychotherapie gewesen ist.

In vielen Gesprächen, Seminaren, Tagungen und Treffen mit Haim Omer und Arist von Schlippe, auch mit Michael Grabbe, Uri Weinblatt, Idan Amiel und anderen haben wir uns gegenseitig angeregt, das Konzept in der Praxis zu erleben, zu erfahren und auch beschreibbar zu machen.

Mit unserer eigenen Erfahrung und der Vermittlung in Seminaren und Workshops haben wir mehr und mehr entdeckt, dass für viele Teilnehmer<sup>1</sup> wohl durch die Bücher eine Vorstellung von der Umsetzung methodischer Ideen entstanden ist, ihnen aber eine Art von Orientierung bzw. roter Faden fehlte, das Konzept auf ihre jeweils eigenen Kontexte und vor allem solche Prozesse zu übertragen, die sie als schwierig erlebten. Sie haben es beschrieben als eine Landkarte mit Flecken, die Puzzleteilen gleichen, die sie aber nicht wieder zusammensetzen können.

So haben wir unser eigenes Arbeiten rückwirkend reflektiert und ausgewertet. Dabei haben wir überlegt, nach welchen Ideen und Gedanken in Haltung und Handlung wir selbst in Beratungen und Therapien vorgehen. Daraus ist der Leitfaden zum Konzept der Neuen Autorität entstanden. Im Laufe der Jahre haben wir eine große Menge Erfahrungen in den unterschiedlichsten pädagogischen und schulischen Bereichen gemacht. Seit einigen Jahren gehören auch die Themen Führung und Neue Autorität sowie die Umsetzung therapeutischer Aspekte dazu.

All unsere Erfahrungen finden sich in diesem Buch wieder. Wir haben uns immer wieder mit der Idee der Wachsamkeit und ihrer konsequenten Umsetzung in Institutionen beschäftigt, was wir

---

<sup>1</sup> Wir haben uns wegen der Lesbarkeit für die männliche Schreibweise entschieden. Ausdrücklich sehen wir in gleichem Maße auch weibliche Lehrkräfte, Teilnehmerinnen, Schülerinnen etc.

im 3. Kapitel behandeln. Im 3. Kapitel stellen wir unsere Reflexion des Konzepts in Bezug auf Führung und Neue Autorität dar.

Sehr herzlich danken möchten wir auch Michael Bohne, der uns unterstützt hat, das Kapitel zum Thema Neue Autorität und PEP (Prozess- und Embodimentfokussierte Psychologie) zu schreiben. In diesem Kapitel beschreiben wir die Nutzung von PEP gerade im Zusammenhang mit besonders herausfordernden Familiensituationen.

Wir danken all unseren Mentoren, vor allem Haim Omer und Arist von Schlippe, Michael Grabbe und Uri Weinblatt. Außerdem freuen wir uns über die immer wieder anregenden Gespräche und Diskussionen in unserem Netzwerk NeNA sowie in unserem Trainer-Team.

Gerade zum Thema Präsenz ist es uns besonders wichtig, unseren Partnerinnen Anne und Silvia zu danken, die uns sowieso und besonders während der Schreibphase dieses Buches unermüdlich motiviert und unendlich unterstützt haben.

Viel Freude beim Lesen!

*Bruno Körner & Martin Lemme  
Bramsche, im November 2017*

*PS: Gerne nehmen wir Rückmeldungen und Kommentare entgegen:  
info@neueautoritaet.de*

# I Ein Leitfaden zum systemischen Coaching im Konzept der Neuen Autorität

Seit 2002 hat das Konzept der Neuen Autorität eine rasante Entwicklung genommen. Neben der Ausweitung in die verschiedensten Felder der pädagogischen und therapeutischen Arbeit besuchen immer mehr Fachleute die Seminare. Zudem sind wir vor allem auch in Inhouse-Veranstaltungen tätig, also Fortbildungen, die intern für die Mitarbeiter von Institutionen angeboten werden. Diese Fortbildungen beinhalten neben der Vermittlung methodischer Möglichkeiten eine längerfristige Arbeit an einer grundlegenden Haltung, die den Interventionen zugrunde liegt. Mit dieser Haltung wird das Vorgehen in einer gesamten Institution (Schule, Jugendhilfeeinrichtung, Teams ...) beeinflusst, teilweise auch verändert und nimmt somit Einfluss auf das Leitbild des Systems.

Dabei haben wir in den Jahren unserer Tätigkeit mit dem Konzept der Neuen Autorität entdeckt, dass viele sich das Vorgehen gut vorstellen können, motiviert an die Umsetzung in der alltäglichen Arbeit gehen, dann allerdings auf Schwierigkeiten stoßen, in denen das angelesene oder erfahrene Wissen nicht mehr ausreicht. Bei der Beobachtung von Haim Omer, anderen Kollegen und uns erleben viele Teilnehmer der Fortbildungen, dass das Konzept leicht und flüchtig umzusetzen scheint. Das wiederum entspricht dann häufig nicht dem eigenen Erleben. Diese Diskrepanz zwischen dem beobachteten Vorgehen und den eigenen Erfahrungen der Fortbildungsteilnehmer veranlasste uns dazu, 2013 erstmalig unsere eigene Vorgehensweise logisch in einer Abfolge zu beschreiben (Lemme u. Körner 2013). Diesen Leitfaden zum systemischen Coaching im Konzept der Neuen Autorität werden wir in diesem Buch noch näher beschreiben, das Vorgehen beleuchten und an Beispielen wie eigenen Erfahrungsübungen sichtbar machen.

# 1 Der Leitfaden in der Übersicht

In unserem Vorgehen orientieren wir uns am folgenden Leitfaden. Aus diesem lässt sich aus unserer Sicht für jeden Fall und jede Situation ein Vorgehen ableiten. Wir gehen dabei nicht von einer zwingenden Abfolge aus, sondern betrachten den Leitfaden als mögliche Orientierung, der prozessorientiert anzupassen ist.

## **Leitfaden nach dem Konzept der Neuen Autorität**

1. Wer oder was braucht Schutz?
2. Wer oder was eskaliert? Wie hoch ist die Eskalation einzuschätzen?  
Was kann dazu beitragen, die Situation kurzfristig zu deeskalieren?
3. Worum geht es ganz genau? Welchem Verhalten soll begegnet werden?  
Was genau ist das Problem?
4. Welche Bedürfnisse/Motivation stehen hinter dem gezeigten Verhalten?
5. Wie wirkt sich dies auf die Präsenz der beteiligten Erziehungsverantwortlichen aus?
6. Welche Interventionen erscheinen möglich, um Präsenz (wieder-)herzustellen (Handlungsaspekte)?
7. Was ist der nächste ... ggf. noch so kleine ... Schritt?

(Lemme u. Körner 2013)

## 2 Schutz und Sicherheit: Wer oder was braucht Schutz?

Wir sind davon überzeugt, dass zunächst vor jeder weiteren Maßnahme zu prüfen ist, ob es jemanden oder etwas gibt, der bzw. das geschützt werden muss, bzw. ob es jemanden gibt, der durch weitere Handlungen möglicherweise in Gefahr geraten könnte.

Es geht also zunächst um den Schutz von Personen!

Nicht zuletzt sind hier Maßnahmen der Kindeswohlgefährdung zu prüfen (nach §8a SGB VIII). Auch darf der Handelnde selbst nicht gefährdet werden. Ein Vorgehen nach dem Konzept der Neuen Autorität kann nur dann eine konstruktive Entwicklung für alle Beteiligten ermöglichen, wenn sich die emotionalen und eskalativen Reaktionen so weit beruhigt haben, dass eine Kooperation wieder möglich ist. So hatten wir in Einzelfällen schon Unterstützer, die bei Maßnahmen in der Familie anwesend waren, damit die betroffenen Erziehungsverantwortlichen (häufig alleinerziehende Mütter) nicht weiter Gefahr laufen, Opfer von gewalttätigen Übergriffen zu werden. Das Einrichten einer schützenden Öffentlichkeit schafft häufig eine schnelle erste Beruhigung der Situation, um weitere Schritte zu prüfen. Gewalt lebt von der Geheimhaltung und weitet sich unter dieser aus (Omer u. v. Schlippe 2012). In engen Beziehungen erleben wir es recht häufig, dass Grenzen der Verletzungen überschritten worden sind und dies sich zu Mustern in Eskalationen entwickelt, sich wiederholt und z. T. auch chronifiziert. Die Schamgrenze, sich so zu verhalten, ist zum Teil extrem gesunken. Mit der Einrichtung einer Öffentlichkeit lässt sich diese Schwelle anheben. Die Perspektive, dass andere Personen, die die Beteiligten anders kennen, von diesen Grenzüberschreitungen Kenntnis bekommen, lässt die Schamgrenze wieder ansteigen und führt in der Regel zumindest zu einer (vorübergehenden) Reduktion der Eskalation. Dies ermöglicht weitere Maßnahmen im Vorgehen.

### Fallbeispiel

Renate ist alleinerziehende Mutter von zwei Söhnen (Paul ist 9 und Simon 12 Jahre alt). Der Vater der beiden Jungen hat in der Vergangenheit die Mutter wiederholt bedroht, beleidigt und auch geschlagen.

Mit Bekanntwerden einer außerehelichen Beziehung seinerseits hat die Mutter dies bekanntgemacht und ihn des Hauses verwiesen. Die Söhne machen der Mutter beide heftige Vorwürfe dafür. Es kommt im Alltag, insbesondere bei der Regelung von Internet- und Fernsehzeiten sowie Spielzeiten an Spielekonsolen, zu heftigen Eskalationssituationen, in denen beide ihre Mutter beschimpfen, schlagen und treten, auch bespucken. In einer Situation stand Simon mit einem Messer vor der Mutter. Zu Beginn des Coachings wurden zunächst alle Messer und Gegenstände (besonders in der Küche), die spitz und gefährlich sein könnten, von der Mutter eingesammelt und in einer Schublade eingeschlossen. Zudem wurden die engsten Nachbarn, Freunde und Eltern der Mutter informiert – mit der Bitte, regelmäßig geplant in den erwarteten Eskalationssituationen oder auch spontan zur Mutter zu kommen. Die Mitarbeiterin des Jugendamtes wurde ebenfalls informiert, eine sozialpädagogische Familienhilfe wurde eingerichtet und in dieses Vorgehen eingebunden. Paul und Simon wurden darüber unterrichtet und waren bei dem Gespräch über diese Maßnahmen sogar dabei.

Um Personen zu schützen, kann es erforderlich sein, vorübergehende Maßnahmen zur Beruhigung und Deeskalation zu ergreifen: Beruhigungsräume, Beaufsichtigung des Kindes/Jugendlichen in anderen Räumen, vorübergehende externe Unterbringungen ... So kann es erforderlich sein, Inobhutnahmen oder auch kinder- und jugendpsychiatrische Maßnahmen mit einzubeziehen. Diese Maßnahmen dienen (möglicherweise neben einer diagnostischen Abklärung) vorrangig auch dazu, die Situation zu beruhigen sowie die belasteten Beziehungen zu entspannen. Bevor eine solche Maßnahme also durchgeführt wird, bleibt aus unserer Sicht die orientierende Frage bei zumindest vorübergehenden Trennungen:

## **2.1 Wem oder was dient meine Intervention?**

Nicht selten wird die Botschaft an die betroffenen Kinder und Jugendlichen vermittelt, sich nicht korrekt verhalten zu haben, weswegen sie im Sinne einer strafenden oder auch sanktionierenden Maßnahme zunächst woandershin müssten. Eine derartige Botschaft ist nicht deeskalierend. Ausgangspunkt dieser ersten Interventionsschritte, bevor es zum eigentlichen Coaching kommt, ist die Botschaft:

»Wir alleine schaffen es gerade nicht zusammen, daher brauchen wir Unterstützer, die uns helfen, dass wir uns wieder beruhigen, um uns dann begegnen können.«

Ziel der Maßnahme soll die Deeskalation und Beruhigung sein – in dem Maße, wie es erforderlich erscheint, um nach möglichst kurzer Zeit wieder Kontakt und Beziehung aufzunehmen. Dies bedeutet, dass auch während einer Trennung Kontaktmöglichkeiten und Begegnungsräume gestaltet werden. Wiederkehrende, möglicherweise tägliche Besuche oder Kontakte, begleitete Gespräche und Zeitgestaltung in einer anderen Umgebung können gut dafür Sorge tragen, dass sich eine Basis für langfristige Änderungsoptionen bilden kann.

Auch das Öffentlichmachen (unter Kollegen und/oder darüber hinaus) ist eine Maßnahme von Schutz, da mit größerer Öffentlichkeit auch das Maß der allgemeinen Aufmerksamkeit steigt.

Wir überlegen auch, welche Entlastungen für die Eltern, die von der Situation betroffen sind, möglich sind. Es ist durchaus schon vorgekommen, dass Familienmitglieder und pädagogische Fachkräfte vorübergehend die Versorgung von Kindern und Jugendlichen zu Hause übernommen haben, während die betroffenen Eltern sich eine Auszeit genehmigt haben. Auch bei diesem Vorgehen halten wir enge und wiederholte Kontaktaufnahmen und das Einrichten von guten Zeiten als Gegenpol zum bisherigen Erleben für notwendig und sinnvoll.

Die Antwort auf die Frage, wem oder was die Intervention dient, beantworten wir entsprechend so, dass es der Möglichkeit der entspannten und entlasteten Wiederbegegnung und Verbesserung der Beziehung dient. Und bei der Gestaltung von Beziehungen sind bekanntermaßen nun einmal alle Beteiligten dabei.

Auch in Jugendhilfeeinrichtungen oder Schulen sehen wir dieses Vorgehen ähnlich. Kommt es zu der Notwendigkeit einer externen Unterbringung in der Kinder-Jugend-Psychiatrie oder auch in anderen Gruppen, in der Schule zu vorübergehenden Versetzungen in andere Klassen oder gar zu Entlassungen nach Hause, dann sind für uns leicht verzögerte, deeskalierende und zugleich lösungsfokussierte Kontakte unumgänglich. Dahinter zeigt sich die Botschaft der Erziehungsverantwortlichen, dass sie sich verantwortlich erklären für die Kontakt- und Beziehungsgestaltung und dass ihnen daran gelegen ist, diese zu verbessern und stabilisieren. Diese kooperationsfördernde, zugleich klare und verbindliche Art und Weise des Vorgehens legt eine Grundlage für die späteren Schritte.

### **Fallbeispiel**

Carsten, 14 Jahre alt, hatte während des Werkunterrichts eine heftige Eskalation mit zwei anderen Schülern, in deren Verlauf er zu einem Schraubenzieher griff, auf die beiden anderen zusprang und sie mit dem Schraubenzieher verletzen wollte. Der Werklehrer nahm wahr, dass Carsten außerhalb einer rationalen Kontrolle stand, schickte die anwesenden Schüler alle auf den Flur und blieb selbst in der Tür stehen. Nachdem er den Klassensprecher zum Schulleiter geschickt hatte und die Schüler instruiert hatte, auf dem Flur zu bleiben, nahm er vorsichtig Kontakt mit Carsten auf. Er blieb im Raum, sprach ihn kurz an mit den Worten: »Ich bin hier! Wir sprechen, wenn du wieder kannst!« Nach einigen Minuten signalisierte Carsten, dass er wieder sprechen könne. Der Lehrer schlug dann vor, das Sprechen über die Situation auf den Nachmittag zu vertagen und jetzt die Eltern zu informieren, dass er nach Hause kommen wird.

Am Nachmittag kam es zu dem Gespräch zwischen Carsten, seiner Mutter und dem Lehrer und zu der Vereinbarung, dass Carsten vorübergehend nicht in die Schule kommt, sondern zu Hause bleibt. Während dieser Zeit sollten weitere Gespräche die Situation klären.

Es kommt vor, dass Jugendliche auch nach einer Zeit der Beruhigung nicht bereit sind, Klärungsgespräche zu führen. Die persönliche Scham oder ein tief sitzender Ärger halten sie möglicherweise davon ab. Die Angebote zur Verständigung und zur ersten Kontaktaufnahme werden dann besonders wichtig. Sie zeigen die Verbindlichkeit und die Entschiedenheit der Erziehungsverantwortlichen, alle schützend wieder in einen besseren Kontakt bringen zu wollen. Auf weitere Deeskalationsmaßnahmen und die Wirkung von Öffentlichkeit kommen wir später noch zurück.

## **2.2 Schutz von Werten**

Neben Personen können möglicherweise auch Werte oder Gegenstände zu schützen sein. Wenn Werte verletzt werden, dann wird dies häufig noch nicht sofort klar. In der Regel weist man gerade in größeren Systemen zunächst auf das Verhalten, welches diesen Wert verletzt hat, hin und bereitet in Bezug darauf entsprechende Schritte vor.

Dies wird am ehesten durch öffentliche Bekanntmachung erreicht. Dabei geht es um die Ankündigung, dass man die Verantwortung für die Wiederherstellung des Wertes übernimmt und auf die Einhaltung



achtet. Dies geschieht in der Regel durch eine erste Ankündigung (Omer u. v. Schlippe 2012).<sup>2</sup> In diesem Fall teilen die Erziehungsverantwortlichen (Eltern, Pädagogen, Lehrer oder andere) mit, dass sie eine Verletzung von Werten oder Personen bzw. Sachbeschädigungen wahrgenommen haben und sich um die Klärung sowie die zukünftige Einhaltung entsprechender Normen und Regeln kümmern werden.

### Fallbeispiel

Petra teilte ihrer Tochter Mia (10 Jahre alt) nach der ersten Sitzung bei ihrem Elterncoach Folgendes mit: »Liebe Mia, in letzter Zeit hat es zwischen uns beiden und auch zwischen Papa und mir viel zu viele gegenseitige Verletzungen und Gewalt gegeben. Ich habe mir Hilfe bei Herrn L. geholt und werde wieder dahin gehen. Dort werde ich daran arbeiten, dass wir wieder besser und friedlicher miteinander auskommen. Wenn du willst, kannst du mitkommen!«

In einer Gesamtschule teilte die Schulleitung über die Klassenlehrer Folgendes in den Klassen mit:

»Wir haben festgestellt, dass in verschiedenen Klassenräumen, auf den Fluren und vor allem auf den Toiletten erheblicher Schaden angerichtet worden ist. Dies ist für uns Gewalt an Sachen, und der Schaden sowie die Folgen treffen alle, die an dieser Schule sind. Wir wissen noch nicht genau, wer das gewesen ist, werden uns aber intensiv damit beschäftigen und ab sofort intensiv beobachten und präsent sein. Alle Schüler, denen die Schule und unser aller Wohlfühlen ebenso am Herzen liegt, bitten wir, aufmerksam zu sein!«

Auf diese Art und Weise wird eine öffentliche Meinung hergestellt, die eine Orientierung über den geduldeten und nicht geduldeten Umgang miteinander und mit der Umgebung herstellt. Für diejenigen, die sich ebenfalls über die Umstände ärgern, wird so eine Unterstützung vermittelt. Für diejenigen, die sich bisher dafür nicht interessiert haben, bedeutet dies eine Orientierung in der Aufmerksamkeit. Und schließlich bedeutet es für diejenigen, die den genannten Wert verletzt haben, dass sie achtsam sein müssen und stärker im Fokus stehen. Im günstigsten Fall wird sogar eine erste Schamreaktion angeregt.

<sup>2</sup> Die Vorgehensweise bei Ankündigungen wird weiter unten näher beschrieben. Viele Beispiele finden sich bei Omer und von Schlippe (2012, 2010).

Wir werden später darauf zurückkommen, dass auf diese Weise schon frühzeitig orientierende Werte in Familie, Schule, Institutionen und sogar in der Gemeinde etabliert werden können.

So erhält die Vermittlung von Schutz und Sicherheit entsprechend eine große Bedeutung, bevor weitere Schritte der Veränderung angegangen werden können. Diese ist, wie vorstehend beschrieben, aus unserer Sicht nur dann möglich, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

1. Die Erziehungsverantwortlichen nehmen Umstände wahr, die sie nicht weiter dulden werden, und übernehmen die Verantwortung für ihren eigenen Anteil und für die Veränderung.
2. Sie kündigen ihre nächsten Schritte an und machen in regelmäßiger transparenter Rückmeldung ihre Absicht deutlich.
3. Sie haben eine wohlwollende Öffentlichkeit eingerichtet, die ohne Wertung Angebote der Unterstützung macht.

In Zusammenhang mit Schutz ist es uns wichtig, auch auf die Bedürfnisse und Entwicklungsräume der Kinder einzugehen. Schützenswert sind unseres Erachtens die Möglichkeiten, die Kinder für ihre persönliche und individuelle Entwicklung benötigen. Insofern ist im Konzept der Neuen Autorität ein hohes Maß an gesellschaftlicher Verantwortung enthalten, denn der Schutz von Freiheit der individuellen Entwicklung gilt ideell als ein hohes Gut unserer Gesellschaft. Dennoch scheint die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen wie auch jungen Erwachsenen offensichtlich vorrangig durch Erwachsene und ihre Interpretation von Bedarfen in der Arbeitswelt geprägt zu sein. Unter der Bezeichnung »Adultismus« wird dies beschrieben. Adultismus beschreibt nach Teresia Friesinger »ein zwischen Kindern/Jugendlichen und Erwachsenen bestehendes Machtungleichgewicht und fokussiert Einstellungen und Verhaltensweisen Erwachsener, die auf der Basis einer tradierten gesellschaftlichen ›Rangordnung‹ davon ausgehen, kompetenter als Kinder/Jugendliche zu sein und entsprechend zu agieren. Adultismus ist als gesellschaftliche Diskriminierungsstruktur zu verstehen, die mittels interpersoneller Beziehungen, Traditionen, Gesetze und sozialer Institutionen untermauert und kultiviert wird« (Friesinger 2017).

Insofern verstehen wir es als eine wesentliche Aufgabe in der Vermittlung vom Konzept der Neuen Autorität, alle beteiligten Erwachse-

nen darauf aufmerksam zu machen, dass in allen Interventionen die persönliche Entwicklung der Kinder und Jugendlichen geachtet wird, man also dem Adultismus entgegenwirkt. Dementsprechend ist die Partizipation bzw. die beharrliche Anfrage an Kooperation bei den Jugendlichen eine zentrale Aufgabe der Vorgehensweise.

»Ein wichtiger Schritt, Adultismus wahrzunehmen und ihm entgegenzuwirken, besteht darin, nicht nur Werte und Normen, sondern auch die Interpretationen von Verhaltensweisen zu hinterfragen – sowohl die eigenen als auch die der vermeintlich ›Anderen‹« (Ritz 2008, S. 131).

Wir behandeln diesen Aspekt bei der intentionalen Präsenzdimension (s. Kap. 1.6.5) noch einmal genauer.