

Martin Lemme/Bruno Körner

# Die Kraft der Präsenz

Systemische Autorität  
in Haltung und Handlung

Mit einem Vorwort von Arist von Schlippe

2022

# Inhalt

<b>Vorwort von Arist von Schlippe</b> .....	<b>9</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>13</b>
<b>1 Grundlagen</b> .....	<b>16</b>
I.1 Vom Elterncoaching zur Systemischen Autorität .....	16
I.1.1 Der Weg zum neuen Namen .....	16
I.1.2 Umgang mit Kritik am Konzept Neue Autorität ..	21
I.2 Ausflug in die neurobiologischen Grundlagen .....	23
I.2.1 Menschliche Absicherung .....	24
I.2.2 Entwicklung des Gehirns durch Beziehung und Empathie .....	30
I.2.3 Achtung: Ansteckungsgefahr! .....	31
I.2.4 Noch etwas zum Gedächtnis .....	34
I.2.5 Bedeutung in der Praxis .....	36
I.2.6 Atmung .....	37
I.2.7 Singen und Summen .....	38
I.2.8 Zuhören, Schweigen, Vertagen .....	38
I.2.9 Sehen .....	39
I.2.10 Stimme .....	40
I.2.11 Sprechen .....	40
I.2.12 Schweigen .....	41
I.2.13 Berührung und Gesten .....	41
I.2.14 Spiel und Humor .....	42
I.2.15 Zusammenfassung .....	43
I.3 Der Gewaltlose Widerstand: Mahatma Gandhi und seine grundlegenden Prinzipien .....	43
I.4 Systemische und humanistische Aspekte des Konzepts ..	50
I.4.1 Systemische Aspekte .....	50
I.4.2 Humanistische Aspekte .....	53
<b>2 Prozessdynamisches Modell der Präsenz (PDM)</b> .....	<b>58</b>
2.1 Zirkuläre Aspekte der Präsenz .....	59
2.2 Präsenz als Quelle von Autorität .....	63
2.2.1 Physische Präsenz .....	64
2.2.2 Pragmatische Präsenz .....	65

2.2.3	Internale Präsenz . . . . .	66
2.2.4	Moralische Präsenz . . . . .	67
2.2.5	Intentionale Präsenz . . . . .	67
2.2.6	Soziale Präsenz . . . . .	68
2.3	Das transformative Feld der Entwicklung . . . . .	71
2.3.1	Transformatives Feld der Entwicklung im Konzept Systemische Autorität . . . . .	74
2.3.2	Die drei Kernbedürfnisse und ihre Handlungsaspekte . . . . .	75
2.4	Haltungs- und Handlungsaspekte . . . . .	79
2.4.1	Reflexion und Entscheidung . . . . .	80
2.4.2	Selbstführung und Deeskalation . . . . .	80
2.4.3	Transparenz und Öffentlichkeit . . . . .	81
2.4.4	Unterstützung und Netzwerke . . . . .	83
2.4.5	Gegenüber und Widerstand . . . . .	84
2.4.6	Gesten der Beziehung, der Verzeihung und Versöhnung, Wiedergutmachung . . . . .	86
2.5	Wachsamer Sorge . . . . .	87
2.5.1	Offener Dialog und Aufrichtigkeit . . . . .	88
2.5.2	Direkte Befragung . . . . .	90
2.5.3	Einseitige Maßnahmen . . . . .	92
2.6	Sicherer Ort – Verankerung . . . . .	93
<b>3</b>	<b>Die »Sprache« im Konzept Systemische Autorität . . . . .</b>	<b>94</b>
3.1	Eine Sprache finden . . . . .	94
3.2	Sprache als Medium der Kommunikation . . . . .	94
3.3	Adultismus und der Umgang mit Macht in der Sprache . . . . .	98
3.3.1	Feindseligkeit und tragische Sicht . . . . .	102
3.3.2	Tragische Haltung . . . . .	109
3.4	Eine Sprache von Hoffnung und Perspektive . . . . .	115
3.4.1	Lösungsfokussierung . . . . .	116
3.4.2	Vom Zuhören und Verstehen . . . . .	120
3.5	Aus der Problemhypnose in die Lösungshypnose . . . . .	130
3.5.1	Verkörperter Erkenntnis und Embodiment . . . . .	133
3.5.2	Aufstellungsformat »Das transformative Feld« . . . . .	136
3.5.3	Aufstellungsformat »Das Mischpult« . . . . .	137
3.5.4	Humor in Beratung und Coaching . . . . .	138
3.5.5	Zum Nutzen von Metaphern . . . . .	141

3.6	Eine Sprache der Würde und Empathie:	
	Die Chance der Scham . . . . .	145
3.6.1	Das transformierende Reframing . . . . .	145
3.6.2	Zuhören und verstehen . . . . .	149
<b>4</b>	<b>Ein Leitfaden zum Coaching</b>	
	<b>im Konzept Systemische Autorität . . . . .</b>	<b>152</b>
4.1	Schutz und Sicherheit: Wer oder was braucht Schutz? . . .	154
4.1.1	Schutz und Sicherheit kann sich auf verschiedene Personen oder Umstände beziehen . . . . .	155
4.1.2	Schutz von Werten . . . . .	158
4.1.3	Wem oder was dient die Intervention? . . . . .	161
4.2	Wer oder was eskaliert in welcher Form? Was kann möglicherweise kurzfristig zur Deeskalation beitragen? .	161
4.3	Was genau ist das Problem? Welche Verhaltensweisen oder Zusammenhänge stehen im Fokus? . . . . .	164
4.3.1	Fokus auf die eigene Präsenz . . . . .	165
4.3.2	Besuchende, Klagende und Kundige . . . . .	165
4.3.3	Konkrete Situationsbeschreibungen . . . . .	168
4.3.4	Beobachtungen sortieren und von Bewertungen trennen . . . . .	169
4.3.5	Entscheidungen treffen . . . . .	172
4.3.6	Trennung von Verhalten, Person und Bedürfnis einer Person . . . . .	173
4.4	Welche Bedürfnisse stehen möglicherweise hinter dem Verhalten? . . . . .	175
4.5	Wie wirkt sich das dieses Verhalten oder das Problem auf die Präsenz der Verantwortlichen aus? . . . . .	182
4.5.1	Präsenz – eine kurze Beschreibung . . . . .	182
4.5.2	Präsenz – Selbstreflexion vor dem Intervenieren .	185
4.5.3	Präsenzinterviews . . . . .	187
4.5.4	Präsenzskalierung . . . . .	187
4.5.5	Präsenzübungen . . . . .	188
4.6	Welche Interventionen sind erforderlich, um die Präsenz der Verantwortlichen zu stärken?	
	Die Haltungs- und Handlungsaspekte . . . . .	196
4.6.1	Reflexion und Entscheidung . . . . .	198
4.6.2	Selbstkontrolle und Deeskalation . . . . .	210
4.6.3	Transparenz und Öffentlichkeit . . . . .	221

4.6.4	Unterstützung und Eingebundenheit .....	235
4.6.5	Gegenüber und Widerstand .....	251
4.6.6	Gesten der Beziehung, des Verzeihens und der Versöhnung und die Wiedergutmachung .....	268
4.7	Was ist der nächste Schritt? Auch wenn er noch so klein ist ... ..	285
<b>5</b>	<b>Das Ich im Wir oder Von der Wachsamem Sorge</b>	
	<b>zur präsenten Organisation .....</b>	<b>286</b>
5.1	Präsenz eines sozialen Systems .....	289
5.1.1	Physische Präsenz sozialer Systeme (Sichtbarkeit, Erreichbarkeit) .....	292
5.1.2	Pragmatische Präsenz sozialer Systeme (Handlungsfähigkeit des sozialen Systems) .....	292
5.1.3	Internale Präsenz sozialer Systeme (Selbstregulation des Systems) .....	294
5.1.4	Moralische Präsenz sozialer Systeme (Verbindung zur Quelle, Überzeugung, Wertesystem) .....	296
5.1.5	Intentionale Präsenz sozialer Systeme (Absicht, Vision, Perspektive) .....	298
5.1.6	Soziale Präsenz sozialer Systeme (Eingebundenheit im größeren Kontext) .....	300
5.1.7	Praktische Umsetzung .....	302
5.2	Transformatives Feld in präsenten Organisationen .....	303
5.3	Haltungs- und Handlungsaspekte in präsenten Organisationen .....	308
5.3.1	Reflexion und Entscheidung .....	308
5.3.2	Selbstführung und Deeskalation .....	309
5.3.3	Transparenz und Öffentlichkeit .....	310
5.3.4	Unterstützung und Eingebundenheit .....	311
5.3.5	Gegenüber und Widerstand .....	312
5.3.6	Gesten der Beziehung, der Verzeihung und Versöhnung, Wiedergutmachung .....	313
5.4	Ausblick und Überlegungen .....	314
	<b>Literatur .....</b>	<b>315</b>
	<b>Über die Autoren .....</b>	<b>328</b>

## Vorwort von Arist von Schlippe

Es ist schon viele Jahre, genauer sogar Jahrzehnte her, dass ich meine erste Stelle als frisch examinierter Psychologe in einer kinder- und jugendpsychiatrischen Klinik antrat. Ich erinnere mich gut an einen meiner ersten Patienten, es war ein etwa 12-jähriger Junge, der wegen einer Reihe von Verhaltensauffälligkeiten auf unserer Station aufgenommen worden war. Die Eltern befanden sich in einem hässlichen Scheidungskampf, und Robert, der einzige Sohn, war darin ziemlich verloren. Als ich ihn in einem Einzelgespräch fragte, was er denn selbst vorschlagen würde, wie man ihn davon abhalten könnte, ständig zu klauen, antwortete er mir: »Schlagen! Man muss mich schlagen – so lange, bis ich es endlich kapiert!«

Die Antwort hatte mich damals zutiefst erschreckt. Wie oft mag er genau diesen Satz in verschiedenen Eskalationsstufen innerfamiliärer Auseinandersetzungen gehört haben: »Wann kapiertest du's endlich?!« Wie mag dieses eingefahrene Muster zwischen Eltern und Kind entstanden sein, und was hatte es in der Seele dieses Jungen angerichtet? Zum einen wurde mir bewusst, wie wenig Zugang der Junge selbst zu seiner inneren Verzweiflung hatte, zum anderen hatte er offenbar auch selbst nur ein einziges Bild davon, wie man mit Problemen in der Familie glaubte fertigwerden zu können: Gewalt. Es passte zu der Art, wie die Eltern miteinander umgingen, auch hier tobte ein Kampf, der von seiner Logik her nur mit dem absoluten Sieg der einen und der absoluten Niederlage der anderen Seite enden könnte. Zugleich zeigten sich aber auch die Eltern selbst im Umgang mit dem Kind am Ende ihrer Möglichkeiten. Elterliche Hilfslosigkeit ist ja die Schattenseite der Idee von Macht und Kontrolle: Wer sich nicht durchsetzt, hat in diesem Bild »verloren«. Und ihnen standen offenbar kaum andere Möglichkeiten zur Verfügung, als zu eskalieren, zu eskalieren, zu eskalieren – so lange, bis der andere »es endlich kapiert!«

Die Geschichte hat mich damals sehr beschäftigt, wohl nicht zuletzt, da mir die Familie, jeder für sich, durchaus sympathisch war. Und auch, wenn ich damals weder etwas von Systemischer Therapie wusste noch von den Ideen des gewaltlosen Widerstands, erschien es

mir nicht angemessen und zu einfach, die Eltern zu verurteilen. Sie waren keine »Monster«, sondern selbst Gefangene eines bestimmten »Mindsets« – eines mentalen Modells des innerfamiliären Umgangs. Sie erlebten, dass es nicht funktionierte und dass die Eskalation sie immer weiter in Richtung des völligen Zerfalls der Familie führte. Und doch waren sie ihm hilflos ausgeliefert. An dem Beispiel wurde mir erstmals deutlich, wie tief der Glaube bei vielen Menschen zumindest unseres Kulturraums verwurzelt ist, es sei möglich, mit Mitteln von Macht, Kontrolle und, ja, auch Gewalt in einen befriedigenden Zustand zwischenmenschlichen Miteinanders zu gelangen. Es ist ein ganzes Glaubenssystem, das Mitglieder einer Familie – und wohl auch Mitglieder anderer sozialer Systeme – miteinander teilen und das sogar Robert mit einbezog, der mir in diesem Kontext natürlich eher als Opfer erschien. Doch wie würde er wohl später einmal seine Kinder erziehen, wenn sie nicht parierten? Vermutlich auch so lange, »bis sie es endlich kapieren« ... Ein solches Glaubenssystem, das sich in Kategorien von oben und unten, von Befehl und Gehorsam erschöpft, kann sich tief in einem Menschen festsetzen und sein Verhalten bis in die Intimbeziehungen hinein beeinflussen.

Eine nicht unwesentliche Frage in diesem Glaubenssystem ist die, wie wir »Autorität« verstehen. Gerade zwischen Eltern und Kindern ist Autorität unumgänglich – irgendjemand muss ja am Ende entscheiden, wann das Licht ausgemacht, der Schulranzen gepackt und die Zähne geputzt werden. Und offensichtlich ist es nicht so einfach, den Raum an Verstehens- und Handlungsmöglichkeiten, den die Notwendigkeit elterlicher Autorität (und darüber hinaus in anderen gesellschaftlichen Bereichen) einfordert, konstruktiv zu füllen. Vielmehr sind wir gebunden an die Bilder von Autorität, die uns als Mitglieder einer bestimmten Kultur angeboten werden.

Kultur ist das große Orientierungssystem, in das wir vom ersten Lebensmoment an eingebettet sind und in dem wir uns bewegen. Kultur lässt sich als Ganzes schon gar nicht und in einzelnen Facetten – wie dem Verständnis von Autorität – auch nicht einfach so, per Knopfdruck, verändern. Ihre Veränderung braucht Zeit, Bewusstheit und Reflexion, Diskurs, Auseinandersetzung und Praxis, vor allem Praxis – und das heißt: Versuch und Irrtum.

Das Versagen des »alten« Autoritätsbegriffes war im Laufe des 20. Jahrhunderts mehr als offensichtlich geworden, auch wenn viele Menschen nach wie vor diesen Vorstellungen anhängen – wie

etwa das anfängliche Beispiel von Robert deutlich zeigt. Zwischen der Forderung nach Verständnis und Gewährenlassen, Durchgreifen und Disziplin gab und gibt es wenig klare Orientierung und entsprechend viel Verunsicherung. Vor diesem Hintergrund prägte Haim Omer vor vielen Jahren schon den Begriff der *Neuen Autorität*, um einen Prozess der Neubesinnung anzuregen. Er machte den Begriff gemeinsam mit mir in Deutschland bekannt (Omer u. von Schlippe 2010). Wir wollten darauf hinweisen, wie gefährlich es sein kann, wenn man versucht, das Thema »Autorität« einfach durch Eliminierung des Begriffs zu erledigen. Viele Geschichten aus der Jugendhilfe bis in die Politik hinein zeigen, dass es da, wo nur die Negation von Autorität gesucht wird, ein verunsicherndes Vakuum entsteht. Wie schnell wird da gefordert, zur »harten Hand« zurückzukehren! Die gesellschaftliche Situation heute unterscheidet sich von der vor einigen Jahrzehnten dadurch, dass sich zunehmend mehr Eltern überfordert und ihren Kindern gegenüber hilflos fühlen. In unseren Studien wiesen zahlreiche der teilnehmenden Eltern Symptome auf, die auf eigentlich behandlungsbedürftige Depressionen hinwiesen. Hilflosigkeit als Antwort auf das Fehlen von Autorität kann sehr gefährlich sein. Denn es fehlt ein Bild davon, wodurch der Begriff auch heute noch auf positive Weise wichtig sein könnte: die Übernahme von Verantwortung, die Klarheit der eigenen Positionierung sowie die Standhaftigkeit, sie zu vertreten und sich dafür einzusetzen.

Doch die Resonanz in verschiedenen Feldern zeigte auch, dass der Begriff »Autorität« auch in der Verbindung mit »neu« in unserem Land ein Reizwort ist. Die Kritik, die sich an unserem Konzept entzündete, hatte mit diesem selbst nur wenig zu tun. Ich war manchmal erstaunt über Argumentationen, die uns plötzlich in eine »rechte Ecke« stellten. Reizworte verführen offenbar dazu, bereits zu »wissen«, welchen semantischen Raum sie eröffnen – eine Einladung dazu, die Personen, die eben jenes Wort verwenden, in eine bereits feststehende Kategorie zu packen, zu werten, zu entwerten, ohne genau hinzuschauen oder zu fragen.

Wie gesagt, kulturelle Veränderungen sind langsam, offenbar brauchen Umdenken und Neu-Denken Zeit und viele unterschiedliche Impulse. Das vorliegende Buch stellt sich in die Reihe dieser Bemühungen, ein menschenfreundliches Verständnis von Autorität zu erarbeiten und Autorität als einen Beziehungsbegriff zu verstehen, der sich nicht im Medium »Macht« bewegt, sondern auf Empathie,



affektiver Abstimmung und wechselseitiger Resonanz beruht. Die Gewaltlosigkeit bietet genau dafür ein stabiles Fundament, die Stärke der Faust wird durch die Stärke des Ankers ersetzt, der nicht an Gewinnen oder Verlieren interessiert ist, sondern daran, hartnäckig Beziehung anzubieten. Die Autoren schlagen dabei vor, die begriffliche Vieldeutigkeit des Adjektivs »neu« durch ein neues Adjektiv zu ersetzen und dieses zugleich noch expliziter in bestehenden Denkfeldern zu verorten. Das Beiwort »systemisch«, das sie vorschlagen, ist sicher geeignet, die beschriebenen Missverständnisse und Automatismen zu vermeiden, die sich so schnell wie von selbst einstellen, wenn der Begriff »Autorität« fällt. Zugleich nehmen sie in diesem Buch auf ganzer Linie eine Reihe theoretischer Vertiefungen und Anknüpfungen an neuere Forschungen vor.

Ein beeindruckend großer Fächer mit vielen Facetten wird hier aufgefaltet, dabei stellen sie die verschiedensten Bezüge her – von neuropsychologischen bis zu humanistisch-systemischen Ansätzen –, um die »systemische Autorität« in diesen Denkfeldern zu verorten.

Die Autoren haben dabei seit Beginn ihrer Tätigkeit einen besonderen Fokus auf die Wechselwirkungen zwischen dem Präsenzerleben der Erziehenden bzw. Führenden und den Situationen und Verhaltensweisen, denen sie begegnen. Die Reflexion ihres eigenen Handelns und Erlebens und die daraus abgeleiteten Handlungen zur Stärkung der Präsenz machen deutlich, auf welche Art und Weise einem Verhalten, das sich an der Logik der Macht orientiert, am ehesten zu begegnen ist. Sie verdeutlichen, in welcher Form sich das Konzept im eigenen Handeln und in der eigenen Sprache auf komplexe Weise sichtbar machen lässt. Die Haltungen des Konzepts und die daraus abgeleiteten Handlungen werden sehr anschaulich und unmittelbar praktisch nachvollziehbar vorgestellt.

Lassen Sie sich, liebe Leserin, lieber Leser, durch dieses Buch anregen. Die Bandbreite an theoretischen Perspektiven und die Vielfalt der daraus ableitbaren praktischen Umsetzungsmöglichkeiten bietet einen reichen Schatz, um »Autorität« theoretisch wie praktisch weiterzudenken.

*Witten/Osnabrück, im November 2021  
Arist von Schlippe*

## 2 Prozessdynamisches Modell der Präsenz (PDM)

Je mehr wir uns in der Entwicklungszeit mit unserem Vorgehen und unserem Modell beschäftigt haben, umso stärker hat sich für uns eine Prozessdynamik herausgebildet. Die Entwicklung haben wir zuvor ja bereits beschrieben, sodass wir fortan von der Systemischen Autorität sprechen. Der entscheidende Schritt für uns dazu hat sich aus dem Vorgehen und den Überlegungen zum Prozessdynamischen Modell der Präsenz entwickelt.

Im folgenden Kapitel stellen wir dieses Modell (s. Abb. 3) in seiner logischen Abfolge vor. Hier zunächst eine Übersicht der einzelnen Elemente:

- zirkuläre Aspekte der Präsenz
- Präsenz als Quelle von Autorität
- das transformative Feld der Entwicklung
- Haltungs- und Handlungsaspekte
- wachsame Sorge
- sicherer Ort – Verankerung

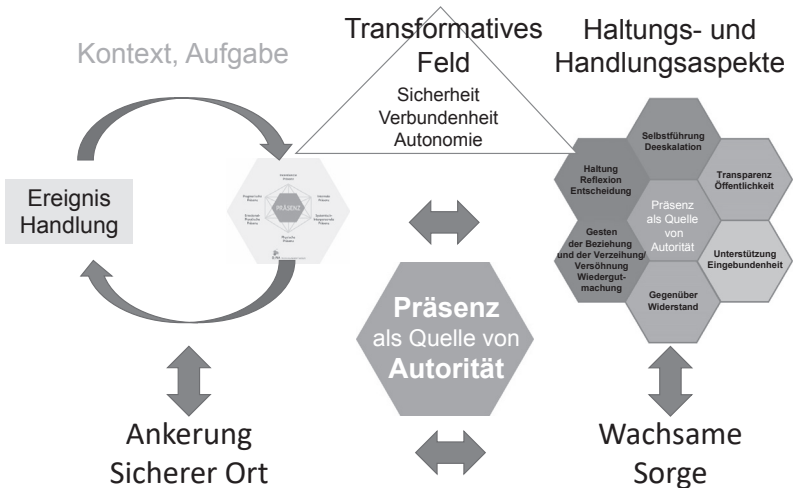


Abb. 3: Prozessdynamisches Modell der Präsenz (Lemme u. Körner 2019)

Ausgangspunkt für uns ist die zirkuläre und wechselwirkungsbedingte Abhängigkeit der Präsenz der verantwortlichen Person von der Situation bzw. dem Handeln der anderen beteiligten Personen in der Situation (s. Kap. 2.1). Je reflektierter die Verantwortlichen die eigene Präsenz wahrnehmen, desto größer ist die Einflussmöglichkeit auf die Situation bzw. auf das Handeln der anderen Personen. Sollte eine Stärkung der Präsenz notwendig sein, stehen mit den Haltungs- und Handlungsaspekten sowohl methodische Vorgehensweisen als auch ergänzende Reflexionsmöglichkeiten zur Verfügung. Die methodische Umsetzung zur Stärkung der eigenen Präsenz ist allerdings kein Selbstzweck, sondern dient der Gestaltung der Beziehung, der Entwicklung der anvertrauten Personen oder dem gemeinsamen Projekt, ist also sinngerichtet. Sie unterliegt damit der Sicherung und ggf. Verbesserung von grundlegenden Kernbedürfnissen. Dies veranschaulicht das transformative Feld, das den Haltungsrahmen des Vorgehens beschreibt. Wie schon aus dem gesamten Konzept bekannt hängen die Vorgehensweisen sowohl von der eigenen Präsenz wie auch der Dringlichkeit des Vorgehens ab. Die Wachsame Sorge beschreibt auf drei Ebenen Handlungsideen und stellt Prozessverläufe dar. Gelingt diese Umsetzung in Familien, Gruppen oder auch Institutionen, dann erleben alle Beteiligten eine größere Sicherheit, erleben den Ort, an dem sie sich befinden, als einen sicheren Ort. So kann auch die Co-Regulation von Menschen gelingen, die sich bisher nur wenig oder gar nicht regulieren konnten. Die Wahrnehmung eines sicheren Ortes wiederum beeinflusst die Handlungs- und Lebensweisen in einer Situation.

In diesem Prozessdynamischen Modell zeigen sich alle Grundlagen unseres Vorgehens, die wir zuvor schon ausführlicher beschrieben haben: Systemische Grundannahmen, der Gewaltlose Widerstand, neurobiologische Grundlagen und das Präsenzmodell sowie in der Umsetzung die hypnosystemischen Vorgehensweisen.

## 2.1 Zirkuläre Aspekte der Präsenz

Wie schon zuvor in Zusammenhang mit den neurobiologischen Grundlagen beschrieben (s. Bauer 2020; Porges 2018) nehmen Menschen ihre Umgebung stets vor dem Hintergrund der eigenen Absicherung wahr. Porges (ebd.) nennt diesen Vorgang Neurozep- tion. Dieser Prozess im autonomen Nervensystem gleicht die Sin-

neswahrnehmungen und die Rückmeldungen über den Zustand der eigenen inneren Organe permanent ab. Je nach Gefahreinschätzung reagiert der Mensch dann mit Entspannung oder mit zunehmender Anspannung und eigener innerer Mobilisation, schlimmstenfalls auch mit Immobilisierung. Dies bedeutet, dass der Mensch die Körperhaltung, Mimik, Gestik und Handlungen von anderen Menschen im Raum sowie die Rückmeldung der eigenen inneren Empfindungen aufgrund der Atmosphäre wahrnimmt, diese Informationen in Echtzeit interpretiert und in der Regel durch den Einfluss des autonomen Nervensystems eine Reaktionsrichtung in Bezug auf das zeigt, was passiert. Unsere ersten Reaktionen sind also nicht unbedingt bewusst vollzogen, sondern häufig autonom und spontan. Erst die Wahrnehmung und ggf. neue Interpretationen sorgen für alternative Möglichkeiten des Handelns. Die Reaktionen des Menschen haben wiederum Einfluss auf die Situation und das Verhalten der anderen Personen, was seinerseits Rückwirkungen auf die Reaktionen der Person hat. Wir beschreiben somit einen zirkulären und wechselwirkungsbedingten Prozess, der je nach Intensität und Verhalten der beteiligten Personen autonom oder auch bewusst verläuft.

Betrachten wir dies als systemischen Prozess, wäre die Aufgabe vor dem Handeln die Reflexion der Selbstbeteiligung an diesem Geschehen, um ggf. durch die Änderung des eigenen Verhaltens eine alternative Möglichkeit des Handelns zu entwickeln. Betrachten wir also diesen Reflexionsprozess genauer, denn das Ziel im Vorgehen nach dem Prozessdynamischen Modell ist nicht nur als Selbstreflexion gedacht, sondern dient auch der Überlegung, wie wir diesen Perspektivwechsel für andere anregen und begleiten können. An dieser Stelle fokussiert das Modell bewusst anders, als dies für viele aus verhaltenstherapeutischen Überlegungen bekannt sein dürfte. Der Fokus liegt darauf, die Präsenz der handelnden Person zu stärken, und nicht primär auf dem Verhalten der sonstigen Beteiligten.

Miller, Sherod und Kollegen (1979) beschreiben mit ihrem Bewusstheitsrad die Möglichkeit, das eigene Vorgehen in der Wahrnehmung der eigenen ausgelösten Gefühle und der dahinterliegenden Bedürfnisse und Werte zu ändern. Aufgrund der diesbezüglichen Reflexion ist es dann möglich, das eigene Verhalten so anzupassen, wie es den eigenen Werten und Bedürfnissen eher entspricht. Das Handeln ist dann weniger reaktiv, sondern wird zu einem Reflektie-

ren und aus sich selbst heraus aktiven Handeln. Sie differenzieren dabei die einzelnen Schritte in

- die wertungsfreie Wahrnehmung aller Sinne
- die reflektierte Betrachtung der eigenen Gedanken und Bewertungen unserer Wahrnehmung
- die durch diese Betrachtung ausgelösten Gefühle
- die dahinterliegenden Absichten, Motivationen, Wünsche und Werte
- das dann differenzierte und möglicherweise veränderte Handeln aufgrund dieses Prozesses.

Diese Schritte liegen auch der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) nach Marshall Rosenberg zugrunde. Geht es also um Veränderungen von Verhalten in Beziehungen, dann erscheint es als notwendig, zunächst die eigenen Reaktionen aufgrund der gemachten Wahrnehmungen zu reflektieren, neu zu interpretieren, die Verantwortung für die eigenen Reaktionen selbst zu übernehmen und dann entsprechend alternativ zu handeln. Auf diesen Prozess der Selbstempathie folgt in der Regel der Prozess der Fremdempathie.

Noch deutlicher beschreibt Scharmer (2020) dies in seiner *Theorie U*. Menschen benötigen demnach 3 Kernkompetenzen, um grundlegende Optionen für Änderungen des eigenen Verhaltens zu ermöglichen. Insofern kommt zunächst nach der Wahrnehmung eines Ereignisses oder einer Situation die erste Kompetenz, die Öffnung des Kopfdenkens, was der grundlegenden Bereitschaft der Reflexion gleichkommt. Schaut die reflektierende Person dann genauer hin und spürt stärker in sich oder in das Ereignis bzw. Verhalten einer anderen Person hinein, dann nutzt sie die zweite Kompetenz, die Fähigkeit zur Öffnung des Herzdenkens. Dieser Prozess kommt den Überlegungen zur Selbst- und Fremdempathie sehr nahe. Mithilfe der dritten Kernkompetenz, der Fähigkeit zur Öffnung des Willens, ergibt sich dann die Möglichkeit aufgrund der eigenen oder auch fremden Bedürfnisse die alten Intentionen loszulassen und neue Möglichkeiten zu entwickeln.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich für uns die genauere Reflexion, das Einfühlen und die Auseinandersetzung mit der eigenen Präsenz in bestimmten Situationen. Vor dem Handeln und der angestrebten Veränderung fokussiert das Prozessdynamische Modell auf die Reflexion der Wahrnehmung und Interpretation des eigenen

Erlebens. Wir reflektieren dazu die beschriebenen 6 Präsenzdimensionen (s. Abb. 4).

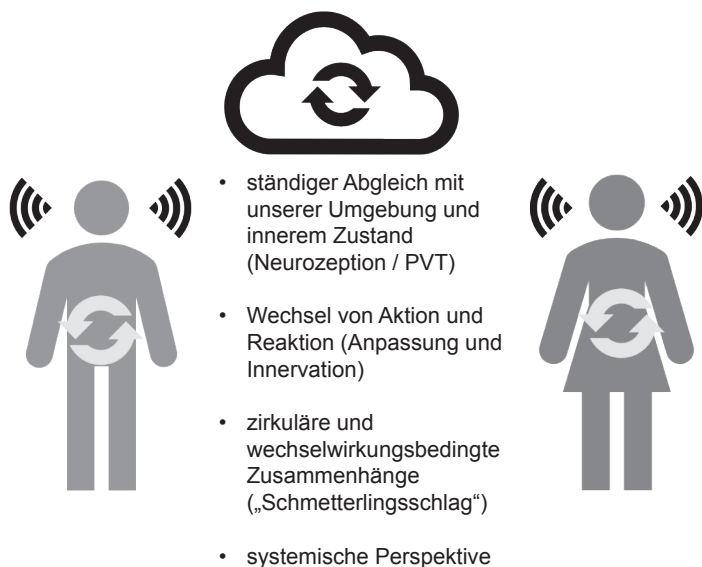


Abb. 4: Zirkulärer Prozess im PDM

Nach dem oben beschriebenen zirkulären Prozess nehmen wir eine Handlung bzw. ein Ereignis auf verschiedenen Ebenen wahr (s. Abb. 5). So zeigen wir in der Regel (1) körperliche Reaktionen. Diese zeigen sich in unserer Mimik und Gestik, in der Wahl von Distanz und Nähe, wir könnten auch erstarren oder zittern, etwas als laut oder leise erleben. Nach dem Embodiment (s. Storch 2006) gehen wir davon aus, dass jedes Erleben automatisch auch eine körperliche Resonanz hat, die wir mehr oder weniger intensiv wahrnehmen. Manchmal sind wir insofern körperlich betroffen, dass wir gerne da gewesen wären, aber nicht da sein konnten. (2) Zudem erleben wir uns entweder als schnell handlungsfähig oder weniger bis gar nicht. Hilflosigkeit wird in der Regel körperlich sichtbar. Je hilfloser, desto stärker verändert sich auch die (3) Selbstregulation. Wie oben schon beschrieben geht es dabei um die Fähigkeit, das eigene Erleben vor dem Hintergrund der eigenen Gefühle zu reflektieren und die Verantwortung für dieses Erleben selbst zu übernehmen. Anderenfalls reagieren wir möglicherweise mit Gegenwehr und eventuellen Machtmitteln oder resignieren und lassen gewähren. Überhaupt wird deutlich, dass wir, je selbstre-

gulierter wir sind, umso bewusster und reflektierter wieder handeln können. (4) Auch könnte es sein, dass wir in der erlebten Situation unsicher werden, ob unser Handeln und Vorgehen noch das richtige ist. Dies würde uns an unserer Selbstwirksamkeit, an unserer inneren Überzeugung zweifeln lassen. Möglicherweise ist durch die Situation auch ein für uns zentraler Wert verletzt. Je nachdem, mit wem oder was wir es zu tun haben, könnte unsere Reaktion mit unserer (5) Absicht im Kontakt zu tun haben. Je nachsichtiger wir sind, umso eher werden wir uns zurückhalten, je fordernder, desto eher werden wir nachhaltig und mit Druck reagieren. Zudem macht es in der Regel einen großen Unterschied, ob wir (6) allein oder in einer Gruppe sind bzw. ob wir uns kurzfristig Unterstützung für eine Situation holen können. Die Frage unserer Eingebundenheit entscheidet häufig darüber, ob wir sicherer oder unsicherer auftreten. Diese sechs Wahrnehmungsbereiche benennen wir als sechs Präsenzdimensionen (s. a. Lemme 2010; Lemme u. Körner 2016a u. b, 2018, 2019a u. b).



Abb. 5: Präsenzdimensionen (Lemme u. Körner 2019, 2020)

## 2.2 Präsenz als Quelle von Autorität

Der Begriff *Präsenz* beschreibt nach Omer u. Schlippe (2004) ursprünglich die entschiedene Bereitschaft von Erziehenden, im Leben der ihnen anvertrauten Kinder eine zentrale Rolle zu spielen. Sie drückten damit eine grundsätzliche Haltung aus, die es Eltern

und anderen Erziehenden möglich macht, im Leben ihrer Kinder auf unterstützende, begleitende und wachsame Weise wirksam zu sein. Ist diese innere Haltung stabil und stark, so kann sie Eltern auch in kritischen Situationen befähigen, nicht aufzugeben, sondern an die Stabilität der Beziehung zu glauben. Ungünstige Entwicklungen in den Beziehungen, Eskalationsdynamiken wie auch als heftig erlebte Verhaltensweisen führen nicht selten dazu, dass die innere Sicherheit, die eigene Überzeugung, die eigene Handlungsfähigkeit, die Eingebundenheit und die Selbstführung verloren gehen. Außerdem wirken noch körperliche Aspekte mit hinein. Das bedeutet dann einen Präsenzverlust in einer oder mehreren Präsenzdimensionen. Diese beschreiben Präsenz aus verschiedenen Perspektiven und sind keine voneinander unabhängigen Konstrukte. Präsenz ist in unserer Überzeugung kein neutrales Konstrukt und hat keinen Selbstzweck, sondern sie ist ziel- und sinngerichtet. Sie zielt auf die Stabilisierung bzw. Wiederherstellung von Beziehungsqualität bzw. die erfolgreiche Umsetzung von Projekten. Damit hat sie eine im Sinne der Aufgabe konstruktive, also sinnstiftende Absicht. Dieser Aspekt wird später noch einmal wichtig in der Überlegung, was zur Stärkung von Präsenz führt. Außerdem ist Präsenz keine grundsätzliche Eigenschaft. Je nach Situation kann sich das eigene Erleben (und damit die Präsenz) auch innerhalb dieser verändern. Zunächst zur Reflexion der einzelnen Präsenzdimensionen:

- 1) physische Präsenz (Körperlichkeit)
- 2) pragmatische Präsenz (Handlungsmöglichkeit)
- 3) internale Präsenz (Selbstführung)
- 4) moralische Präsenz (Selbstwirksamkeit)
- 5) intentionale Präsenz (Absicht)
- 6) soziale Präsenz (Eingebundenheit).

### 2.2.1 Physische Präsenz

Physische Präsenz (Körperlichkeit) meint zum einen die räumliche, geistige und zeitliche Anwesenheit von Erziehenden im Leben und Alltag ihrer Anvertrauten bzw. von Führungskräften in ihren Projekten<sup>10</sup> sowie zum anderen deren eigene körperliche Wahrnehmung und Botschaft in Mimik, Gestik und Distanz.

<sup>10</sup> Wir sprechen ab jetzt in diesem Kapitel von Erziehenden bzw. Erziehungsverantwortlichen, da wir uns mit den Aufgaben von Führungskräften sowie der Präsenz in erweiterten Zusammenhängen später im Buch beschäftigen.



Viele kritische Situationen entstehen in Zeiten und an Orten, wo Verantwortliche abwesend sind; manchmal meiden Eltern oder Pädagoginnen 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 Verantwortlichen. So könnten sie zwar anwesend sein, aber nicht reagieren. Sie könnten abgelenkt gewesen sein – vom Smartphone oder einer anderen Tätigkeit. Oder sie zeigen eine grenzüberschreitende Reaktion. Abhängig von Qualität und Quantität ihrer eigenen physischen Präsenz haben Verantwortliche die Möglichkeit, auf eine Situation Einfluss zu nehmen. Auch die körperliche Verfassung spielt nicht selten eine große Rolle. In der Regel reagieren wir Menschen ruhiger und gelassener, je ausgeruhter und entspannter wir sein können. Mimik und Gestik sind ebenfalls abhängig von unserer körperlichen und insgesamt inneren Verfassung. Gleichzeitig wissen wir aus dem Embodiment, dass Kommunikation weitaus mehr aus körpersprachlichen Botschaften besteht als aus dem gesprochenen Wort. Die Zusammenhänge mit unserem inneren Erleben und dem äußeren Ausdruck haben wir bereits weiter vorne in Zusammenhang mit den neurobiologischen Aspekten erläutert (siehe v. a. Porges 2018).

### 2.2.2 Pragmatische Präsenz

Pragmatische Präsenz (Handlungsmöglichkeit) meint die Fähigkeit, auch in kritischen Situationen wirksame Handlungen auszuführen. Das Erleben und Wissen darum ermöglicht ein höheres Selbstwirksamkeitserleben. Das Gefühl der Hilflosigkeit entsteht vor allem dann, wenn die Erziehenden über keine weiteren Handlungsoptionen zu verfügen scheinen, sich stattdessen immer wieder in die gleichen Handlungsmuster von Streit, Reden und Schreien, Strafen oder auch Rückzug verlieren. Vor allem das Beharren auf einer allein gültigen Vorgehensweise (z. B. »Jetzt sofort das Zimmer aufräumen!« ...) führt nicht selten zu Verweigerung der Kinder und folgender Hilflosigkeit der Eltern. Diese müssten dann mit Strafen aufrüsten und noch stärkere Drohungen aussprechen als zuvor. Wenn sich das Gefühl von Hilflosigkeit ausbreitet, führt dies eher zur Suche nach Bestrafungsmöglichkeiten, die sich allerdings schnell als ineffektiv und eskalierend erweisen. Mit dem inneren Wissen, dass sich die Umstände und das Verhalten anderer nicht direkt verändern lassen,