

Martin Lemme/Bruno Körner

Die Kraft der Präsenz

Systemische Autorität
in Haltung und Handlung

Mit einem Vorwort von Arist von Schlippe

Zweite, überarbeitete Auflage, 2025

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Dresden)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Dallgow-Döberitz)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)	Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe »Beratung, Coaching, Supervision«

hrsg. von Dirk Rohr

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlaggestaltung: Heinrich Eiermann

Umschlagfoto: © Richard Fischer • www.richardfischer.org

Redaktion: Nicola Offermanns

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Zweite, überarbeitete Auflage, 2025

ISBN 978-3-8497-0569-5 (Printversion)

ISBN 978-3-8497-8512-3 (ePUB)

© 2022, 2025 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: <https://www.carl-auer.de/>.

Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22

info@carl-auer.de

Inhalt

Vorwort von Arist von Schlippe	9
Vorwort	13
1 Grundlagen	17
1.1 Vom Elterncoaching zur Systemischen Autorität	17
1.1.1 Der Weg zum neuen Namen	17
1.1.2 Umgang mit Kritik am Konzept Neue Autorität ..	22
1.2 Ausflug in die neurobiologischen Grundlagen	24
1.2.1 Menschliche Absicherung	25
1.2.2 Entwicklung des Gehirns durch Beziehung und Empathie	31
1.2.3 Achtung: Ansteckungsgefahr!	33
1.2.4 Noch etwas zum Gedächtnis	35
1.2.5 Bedeutung in der Praxis	37
1.2.6 Atmung	38
1.2.7 Singen und Summen	39
1.2.8 Zuhören, Schweigen, Vertagen	39
1.2.9 Sehen	40
1.2.10 Stimme	41
1.2.11 Sprechen	41
1.2.12 Schweigen	42
1.2.13 Berührung und Gesten	43
1.2.14 Spiel und Humor	43
1.2.15 Zusammenfassung	44
1.3 Der Gewaltlose Widerstand: Mahatma Gandhi und seine grundlegenden Prinzipien	45
1.4 Systemische und humanistische Aspekte des Konzepts ..	51
1.4.1 Systemische Aspekte	51
1.4.2 Humanistische Aspekte	55
2 Prozessdynamisches Modell der Präsenz (PDM)	59
2.1 Wechselwirkungen und Co-Regulation durch Präsenz ...	61
2.2 Präsenz als Quelle von Autorität	65
2.2.1 Physische Präsenz (Körperlichkeit)	66

2.2.2	Pragmatische Präsenz (Handlungsfähigkeit)	67
2.2.3	Internale Präsenz (Selbstregulation)	67
2.2.4	Moralische Präsenz (Selbstwirksamkeit)	68
2.2.5	Intentionale Präsenz (Absicht)	69
2.2.6	Soziale Präsenz (Eingebundenheit)	70
2.3	Das transformative Feld der Entwicklung	72
2.3.1	Transformatives Feld der Entwicklung im Konzept Systemische Autorität	76
2.3.2	Die drei Kernbedürfnisse und ihre Handlungsaspekte	77
2.4	Handlungsaspekte	81
2.4.1	Verantwortung und Entscheidung	81
2.4.2	Selbstführung und Deeskalation	83
2.4.3	Transparenz und Öffentlichkeit	83
2.4.4	Unterstützung und Eingebundenheit	85
2.4.5	Gegenüber und Widerstand	86
2.4.6	Beziehung und Wiedergutmachung	88
2.5	Von der Wachsamkeit zur Sorge zur Prozess- und Strukturpolitik	89
2.5.1	Fokus: Begegnung, Beziehungsgestaltung und Vorbereitung	91
2.5.2	Fokus: Intensivierung der Vorgehensweisen	95
2.5.3	Fokus: Krise – Schutz und Sicherheit notwendig	97
2.6	Sicherer Ort – Verankerung	98
3	Die »Sprache« im Konzept Systemische Autorität	100
3.1	Eine Sprache finden	100
3.2	Sprache als Medium der Kommunikation	100
3.3	Adultismus und der Umgang mit Macht in der Sprache	104
3.3.1	Feindseligkeit und tragische Sicht	108
3.3.2	Tragische Haltung	115
3.4	Eine Sprache von Hoffnung und Perspektive	121
3.4.1	Lösungsfokussierung	122
3.4.2	Vom Zuhören und Verstehen	126
3.5	Aus der Problemhypnose in die Lösungshypnose	136
3.5.1	Verkörperter Erkenntnis und Embodiment	139
3.5.2	Aufstellungsformat »Das transformative Feld«	142
3.5.3	Aufstellungsformat »Das Mischpult«	143

3.5.4	Humor in Beratung und Coaching	144
3.5.5	Zum Nutzen von Metaphern	147
3.6	Eine Sprache der Würde und Empathie:	
	Die Chance der Scham	151
3.6.1	Das transformierende Reframing	151
3.6.2	Zuhören und verstehen	155
4	Ein Leitfaden zum Coaching	
	im Konzept Systemische Autorität	158
4.1	Schutz und Sicherheit: Wer oder was braucht Schutz? ...	160
4.1.1	Schutz und Sicherheit kann sich auf verschiedene Personen oder Umstände beziehen	161
4.1.2	Schutz von Werten	164
4.1.3	Wem oder was dient die Intervention?	167
4.2	Wer oder was eskaliert in welcher Form? Was kann möglicherweise kurzfristig zur Deeskalation beitragen? ..	167
4.3	Was genau ist das Problem? Welche Verhaltensweisen oder Zusammenhänge stehen im Fokus?	170
4.3.1	Fokus auf die eigene Präsenz	171
4.3.2	Besuchende, Klagende und Kundige	171
4.3.3	Konkrete Situationsbeschreibungen	174
4.3.4	Beobachtungen sortieren und von Bewertungen trennen	175
4.3.5	Entscheidungen treffen	178
4.3.6	Trennung von Verhalten, Person und Bedürfnis einer Person	179
4.4	Welche Bedürfnisse stehen möglicherweise hinter dem Verhalten?	181
4.5	Wie wirkt sich das dieses Verhalten oder das Problem auf die Präsenz der Verantwortlichen aus?	188
4.5.1	Präsenz – eine kurze Beschreibung	189
4.5.2	Präsenz – Selbstreflexion vor dem Intervenieren ..	191
4.5.3	Präsenzinterviews	194
4.5.4	Präsenzskalierung	194
4.5.5	Präsenzübungen	194
4.6	Welche Interventionen sind erforderlich, um die Präsenz der Verantwortlichen zu stärken?	
	Die Handlungsaspekte	202
4.6.1	Verantwortung und Entscheidung	204

4.6.2	Selbstführung und Deeskalation	216
4.6.3	Transparenz und Öffentlichkeit	228
4.6.4	Unterstützung und Eingebundenheit	242
4.6.5	Gegenüber und Widerstand	257
4.6.6	Beziehung und Wiedergutmachung	274
4.7	Was ist der nächste Schritt?	
	Auch wenn er noch so klein ist	291
5	Das Ich im Wir oder Von der Wachsamem Sorge	
	zur präsenten Organisation	293
5.1	Präsenz eines sozialen Systems	296
5.1.1	Physische Präsenz sozialer Systeme (Sichtbarkeit, Erreichbarkeit)	299
5.1.2	Pragmatische Präsenz sozialer Systeme (Handlungsfähigkeit des sozialen Systems)	300
5.1.3	Internale Präsenz sozialer Systeme (Selbstregulation des Systems)	301
5.1.4	Moralische Präsenz sozialer Systeme (Verbindung zur Quelle, Überzeugung, Wertesystem)	303
5.1.5	Intentionale Präsenz sozialer Systeme (Absicht, Vision, Perspektive)	305
5.1.6	Soziale Präsenz sozialer Systeme (Eingebundenheit im größeren Kontext)	307
5.1.7	Praktische Umsetzung	310
5.2	Transformatives Feld in präsenten Organisationen	310
5.3	Handlungsaspekte in präsenten Organisationen	315
5.3.1	Reflexion und Entscheidung	315
5.3.2	Selbstführung und Deeskalation	316
5.3.3	Transparenz und Öffentlichkeit	317
5.3.4	Vernetzung und Eingebundenheit	318
5.3.5	Orientierung und Beharrlichkeit	319
5.3.6	Ausgleich und Atmosphäre	320
5.4	Ausblick und Überlegungen	321
	Literatur	322
	Über die Autoren	335

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 Hilflosigkeit 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 papierten? 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 Präsenz-erleben der Erziehenden bzw. Führenden und den Situationen und Verhaltensweisen gelegt, 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

Vorwort

Wir freuen uns sehr, dass wir Sie hier beim Lesen unseres neuesten Buches in zweiter Auflage begrüßen dürfen.

Unglaublich und doch zeitliche Realität, insofern also »wahr«: Unser Buch *Neue Autorität in Haltung und Handlung* ist bereits vor 3 Jahren erschienen. Seitdem haben wir intensiv über unsere Darstellung und Interpretation des Konzeptes nachgedacht, reflektiert und diskutiert. Dabei ist unser Fokus wieder stärker auf Präsenz – als das Erleben von verantwortlichen Personen in sozialen Situationen und ihren Verhaltensweisen – sowie die in der Präsenz steckende Kraft des wirksamen Handelns gerückt. Intensiv haben wir uns mit den Wechselwirkungsbeziehungen in diesem Zusammenhang beschäftigt.

Gleichzeitig ist mit unserer Tagung in Hannover im April 2018 sowie der 5. Internationalen Tagung in Tel Aviv im Mai 2018 und der 7. Internationalen Tagung 2023 in Osnabrück ein Austausch über den Namen des Konzeptes entstanden. Was zunächst »Systemisches Elterncoaching« oder auch »Gewaltloser Widerstand« hieß und 2010 mit dem Buch *Stärke statt Macht* von Haim Omer und Arist von Schlippe zum Konzept Neue Autorität wurde, sollte jetzt mit qualitativen Beschreibungen ergänzt werden. Wir beschäftigen uns damit im Kapitel 1 »Vom Elterncoaching zur Systemischen Autorität«. Arist von Schlippe hatte durch seine Vorträge in Hannover und Tel Aviv sowie seinen Artikel in *Neue Autorität – Das Handbuch* einen inspirierenden Anteil daran. Wie wir beschreiben, hat uns dies zum Namen »Systemische Autorität« geführt. Als wir mit dem Carl-Auer Verlag über die Frage nachgedacht haben, ob es eine neue Auflage oder ein ganz neues Buch geben soll, war schnell klar: Der Titel ist neu und der Inhalt stark weiterentwickelt – also ein neues Buch.

In dieser Zeit haben wir uns außerdem verstärkt mit der Frage auseinandergesetzt, welche »Sprache« diesem Konzept zugehörig ist. Angeregt durch Rückfragen von Seminarteilnehmerinnen sind uns dabei zunächst unsere eigenen Muster in der Begegnung mit Klienten und der Durchführung von Seminaren und Projekten in den Blick gerückt. Sprache meint in diesem Zusammenhang die Kom-

munikation, das gesamte Vorgehen, die Absicht – gespiegelt und reflektiert an den Grundhaltungen des Konzeptes *Systemische Autorität*. So nimmt dieser Teil der Beschreibung, neurobiologisch unterlegt, einen großen Teil unseres neuen Buches ein.

Wenn sich Sprache auf etwas beziehen soll, dann braucht sie eine Grundlage an Werten. Gandhi hat sein Denken und Handeln im Umsetzen der Nichtgewalt an seinem Streben nach »Wahrheit« (*Satyagraha* = »Festigkeit in der Liebe«) orientiert. Lieber hat er Aktionen und Ideen verschoben, als dass er sie zu früh und nicht fest genug in seinen Grundwerten verankerte. Wir haben in unserem Alltag wiederholt Umsetzungen und Interpretationen des Konzeptes Neue Autorität erlebt, die wir aus unserer Überzeugung nicht mitgehen konnten und können. So sind uns Ankündigungen vorgestellt worden, die eine Liste von Verfehlungen des betroffenen Kindes darstellten und was es zu tun habe, um sein Verhalten zu ändern. Auch die Durchführung von praktischen Umsetzungen (Sit-ins, Schweigende Gespräche u. a.) waren teilweise als machtorientiert und dominant wahrnehmbar und eben nicht auf Verbesserung der Beziehung und Entwicklung ausgerichtet. So sind die ursprünglich gewaltlos gedachten Vorgehensweisen in der Logik von Macht verblieben, was zurecht zu kritisieren ist.

Nicht zuletzt ist die kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept an verschiedenen Stellen daran orientiert gewesen, welche Haltung und Werte in der Umsetzung des eigenen Handelns gezeigt worden sind. So haben wir in diesem Buch unsere Gedanken zur Umsetzung des Vorgehens beschrieben und dieses Vorgehen als komplexes Muster von »Sprache« verstanden. Die zugrunde liegende Haltung orientiert sich für uns an drei Kernwerten: Sicherheit, Verbundenheit und Autonomie. Dies haben wir »transformatives Feld« der Entwicklung genannt, weil die Orientierung an diesen Kernwerten uns hat erleben lassen, dass der daraus entstehende Resonanzraum Entwicklungen ermöglicht, die zuvor nicht mehr möglich erschienen. Auf der 7. Internationalen Tagung im Mai 2023 haben wir die Umsetzung von Gewaltlosigkeit und den Austausch darüber sowohl in der Diskussion intensiviert als auch durch Gäste aus aktiven gewaltlosen Initiativen aus der Ukraine, Russland, Israel, Palästina und Südafrika politisch sichtbar gemacht.

Zudem haben wir uns damit gefragt, ob es eine Präsenz von komplexen sozialen Systemen, von Organisationen gibt. Präsenz als

Reflexion des Erlebens haben wir somit von der persönlichen Ebene auf eine organisationale Ebene gehoben. Insofern ist das Prozessdynamische Modell, welches wir schon 2019 in *Neue Autorität – Das Handbuch* beschrieben haben, erweitert worden zu einem Prozessmodell einer »präsenten Organisation«.

Weiter findet sich in diesem Buch die Aktualisierung des Leitfadens, den wir als praktische Anleitungsorientierung verstehen. Verschiedene Interventionen und Erfahrungen mit diesen sind eingeflossen – vielfach von den Menschen, mit denen wir gemeinsam in Projekten tätig sein dürfen.

Oft haben wir den Eindruck, dass sich das Konzept Neue oder Systemische oder Verbindende Autorität in einer intensiven Entwicklung befindet, die mit diesem Buch lediglich einen Zwischenstand erreichen wird. Dies ist für uns allerdings ein wesentlicher Schritt!

Alles in allem musste es also ein neues Buch sein. Wir freuen uns sehr über diese Entwicklung und stehen häufig selbst staunend vor dem, was alles noch möglich erscheint.

Wir möchten intensiv Danke sagen für all die Unterstützung, die wir beim Schreiben des Buches erlebt haben.

Insbesondere gilt dieser Dank unseren Familien, vor allem unseren Partnerinnen Anne und Silvia, die ein ums andere Mal in der Freizeit auf uns verzichten mussten und dies sicherlich nicht immer gerne und doch aus intensiver Unterstützung heraus gemacht haben. Wir danken Euch sehr dafür!

Weiter möchten wir Dagmar Hoefs, Harald Kurp und Frank Baumann-Habersack danken, die uns mit ihren Ideen und Anregungen immer wieder achtsam und wachsam in der Reflexion halten. Wir erleben gemeinsam immer wieder Momente von neuer Erkenntnis und Transformation.

Arist von Schlippe gilt unser Dank, da er uns in der Entwicklung an den verschiedensten Stellen entscheidend inspiriert und gefördert hat – ohne ihn wären wir nicht an dieser Stelle. Umso mehr freuen wir uns über sein Vorwort zu diesem Buch – eine große Ehre für uns.

Danken möchten wir auch unseren Trainerinnen und Trainern, die mit uns gemeinsam das Konzept Systemische Autorität vermitteln und weitertragen. Wir wissen, dass wir sie mit unseren steten

Ideen von Weiterentwicklung stark herausfordern. Umso mehr wissen wir auch ihre Loyalität zu schätzen.

Und wir danken sehr dem Carl-Auer Verlag, in dem wir einen verlässlichen und freundschaftlich verbundenen Verlag gefunden haben, der unsere Ideen fördert und in die Öffentlichkeit trägt.

Oktober 2024

Martin Lemme & Bruno Körner

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:

- Wechselwirkungen und Co-Regulation durch Präsenz
- Kraft der Präsenz als Quelle von Autorität
- das transformative Feld der Entwicklung
- Handlungsaspekte
- von wachsamer Sorge zu Prozess- und Strukturdynamik
- sicherer Ort – Verankerung

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 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

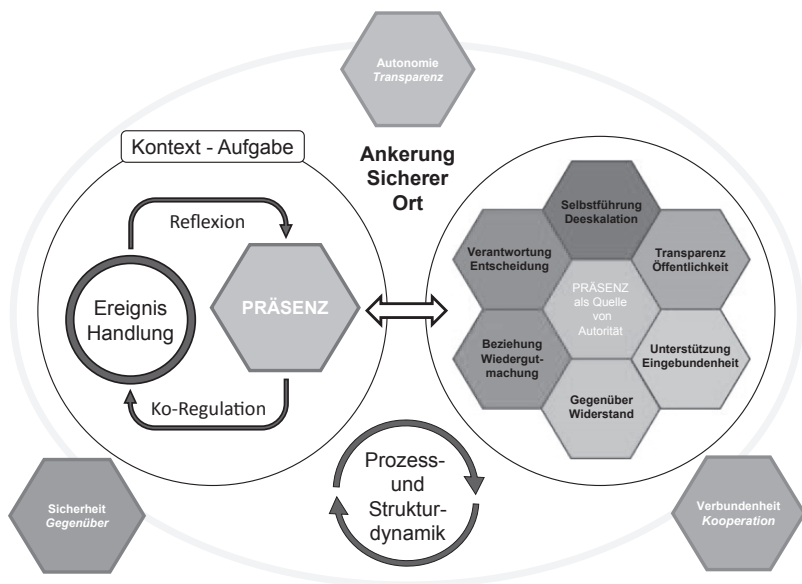


Abb. 3: Prozessdynamisches Modell der Präsenz mit Transformativem Feld (Lemme u. Körner 2023)

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. Wir betrachten diese Prozesse schon im Vorfeld möglicher Eskalationen. Wir gehen daher von Prozess- und Strukturentwicklungen aus, die die Auftretenswahrscheinlichkeit von Störungen geringer werden lassen. Dies geht über die Beschreibung von wachsamer Sorge nach Omer hinaus. 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 Erlebensweisen 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 Wechselwirkungen und Co-Regulation durch 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 Sinneswahrnehmungen 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. Porges (2018) nennt diesen Prozess Co-Regulation und beschreibt damit die unausweichliche gegenseitige Beeinflussung von Menschen miteinander. Demnach ist es uns nicht möglich, nicht zu antworten bzw. nicht zu kommunizieren. Wir sorgen also entweder für eine Co-Regulation, die zur konstruktiven Entwicklung der Beziehungsgestaltung und Beeinflussung führt oder die Reaktivität der anderen Person erhöht. Insofern entsteht daraus die Notwendigkeit der Selbstreflexion, wenn ich andere Personen in ihrer Entwicklung konstruktiv unterstützen möchte bzw. eine gute Verbindung miteinander anstrebe.

Betrachten wir dies als systemischen Prozess, wäre die Aufgabe vor dem Handeln die Reflexion der Selbstbeteiligung an diesem Ge-

schehen, um ggf. durch die Änderung des eigenen Verhaltens eine alternative Möglichkeit des Handelns zu entwickeln. Nehmen wir also diesen Reflexionsprozess genauer unter die Lupe, 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 Reflektieren 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 drei 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 sechs Präsenzdimensionen (s. Abb. 4).

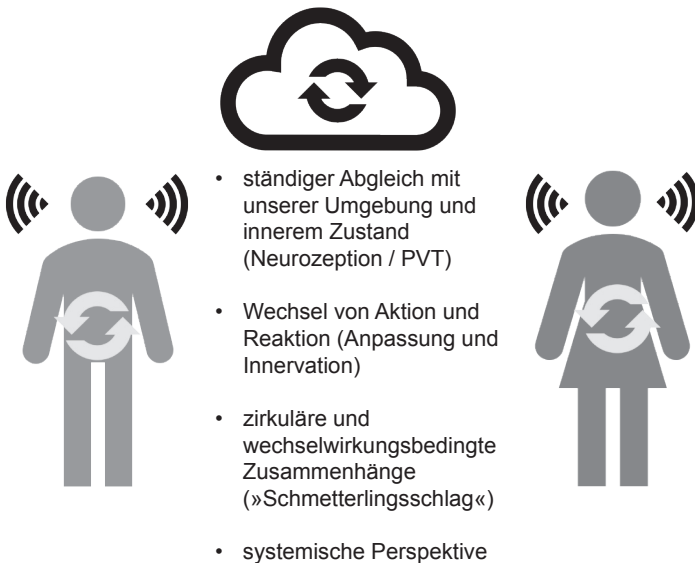


Abb. 4: Zirkulärer Prozess im PDM

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 selbstregulierter 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



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

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).

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 (Körperlichkeit)

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 Projekten¹⁰ sowie zum anderen deren eigene körperliche Wahrnehmung und Botschaft in Mimik, Gestik und Distanz.

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

¹⁰ 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.

mit den neurobiologischen Aspekten erläutert (siehe v. a. Porges 2018).

2.2.2 Pragmatische Präsenz (Handlungsfähigkeit)

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, löst sich die Hilflosigkeit auf, wenn Verantwortliche ihre Wirksamkeit beim Vorgehen nicht von den Reaktionen der Kinder oder anderen Beteiligten abhängig machen. Sie könnten stattdessen beharrlich und schweigend anwesend bleiben oder die Klärung der Situation vertagen. Gestärkt wird die pragmatische Präsenz natürlich durch die im Konzept enthaltenen praktischen Schritte, Fortbildungen, kollegialen Austausch u. a. m.

2.2.3 Internale Präsenz (Selbstregulation)

Internale Präsenz (Selbstführung) beschreibt die Möglichkeit, auch in kritischen Situationen mehr oder weniger in der Selbstführung und damit in der Selbstbestimmung zu bleiben. Grundsätzlich ist die Handlungsfähigkeit größer, wenn das Handeln der Erziehenden nicht von inneren emotionalen Zuständen oder äußeren Umständen kontrolliert, sondern von der eigenen Selbstreflexion und dem reflektierten Überlegen bestimmt wird. Das gelingt allerdings gerade in emotional belastenden Situationen häufig weniger gut. Letztlich können drei Möglichkeiten zum Verlust der internalen Präsenz führen: