

# Macht und neue Autorität

**Neue Autorität als systemischer Ansatz, der Personen mit Führungsverantwortung (Eltern, ErzieherInnen, Pädagogen, Führungskräfte) in ihrer Rolle stärken kann.**

Das Telefon klingelt. Eine verzweifelte Frau, die ich aus dem Erziehungskurs kenne, ist am Apparat. Die Schulferien stehen unmittelbar vor der Tür. Sie hat ihrer neun-jährigen Tochter versprochen, in den Ferien einen Reitkurs zu berappen. Bedingung: Am Morgen soll sie jeweils rechtzeitig aufstehen und ohne «Theater» in die Schule gehen. Fraglos, die Mutter übte mit ihrem Versprechen Macht aus. Der Erfolg blieb aus. Offensichtlich fehlt es ihr – zumindest im Moment – an Autorität. Macht und Autorität sind somit nicht dasselbe, obwohl Autorität mit Macht zu tun hat.

## **Autorität im Wandel der Zeit**

Bis Mitte des 20. Jahrhunderts war Autorität durch Strafen legitimiert. Die Gesellschaft unterstützte Strafen als Erziehungsmassnahme einhellig. Kinder, die nicht gehorchten, sollten bestraft werden und zwar sofort. Physische und psychische Gewalt als Mittel, um Macht auszuüben, waren akzeptiert. Autorität wurde eingefordert.

Überdrüssig von dieser *traditionellen Autorität* machte sich in den 60er-/70er-Jahren der Traum von einer Erziehung ohne Autorität breit. Das Ideal baute auf vier

Pfeilern auf: *Liebe, Verständnis, Ermutigung und Freiheit*. Die Wurzel dieser Idee stammt aus der Entwicklungspsychologie. Im Zentrum stand der Glaube, jedes Kind habe in sich ein Selbst, einen ureigenen Kern, der wie ein Samen aufgehen soll. Damit dieser Samen aufgehen kann, braucht es nur genügend Liebe, Verständnis, Ermutigung und Freiheit. Grenzen, Richtlinien und Forderungen würden hingegen die Entfaltung einschränken oder gar verhindern. Diese Sicht stützt sich auf die ICH-Psychologie von Heinz Hartmann. Ann Neel (1974) bringt die Definition der ICH-Psychologie wie folgt auf den Punkt: «... das Hauptinteresse der Ich-Psychologie gilt dem, was eine Person tatsächlich tut, sowie dem, was sie wünscht und fürchtet» (S. 25).

Die Hoffnung erfüllte sich nicht. Gewaltlos erzogene Kinder wenden nicht automatisch keine Gewalt an. Forschungsberichte zeigten gar auf, dass Kinder, die in konsequenter Freiheit aufwuchsen, im Erwachsenenleben ein geringeres Selbstwertgefühl, weniger emotionale und soziale Kompetenzen entwickelten und sogar mehr Gewalt gegenüber sich oder anderen anwendeten. Damit war sozusagen der Erlösungstraum von der traditionellen machtbetonten Autorität geplatzt. Die traditionelle Autorität wurde entmachteter. Aber ohne geht es auch nicht. Und jetzt?

Mit dieser Problematik haben sich Haim Omer und Arist von Schlippe ausführlich beschäftigt und führten den Begriff *Neue Autorität* ein. Diese Autoren haben mir wesentliche Impulse für meine praktische Arbeit gegeben. Als hilfreich und wichtig haben sich für mich folgende Aspekte gezeigt.



**Antonia Giacomini**

PTSTA-E, Supervisorin BSO, Eltern- und Erwachsenenbildnerin eidg. FA  
info@antonia-giacomini.ch

## Vier Aspekte der neuen Autorität

### 1. Präsenz: Nähe und Autorität durch Präsenz

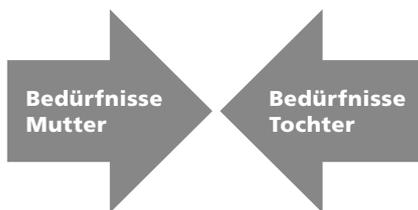


Abb. Bedürfniskonflikt Mutter/Tochter

Bezogen auf die eingangs beschriebene Situation könnte das heissen: Die Mutter bleibt in einem positiven Kontakt mit der Tochter. Sie lässt sich in ihrer Führungsrolle nicht erschüttern. Gerade auch wenn die Bedürfnisse und Meinungen verschieden sind, das Verhalten der Tochter nicht in ihren Bezugsrahmen passt (von ihr als «Theater» bezeichnet) und die Situation für sie unangenehm ist. Für die gemeinsame Findung der Problemlösung vereinbart die Mutter mit der Tochter zum Beispiel ein geeignetes Zeitfenster. Sie signalisiert der Tochter damit: «Du bist mir wichtig. Eine Lösung des Problems ist mir wichtig. Ich bleibe da und ich bleibe dran.»

Durch ihre *präsen*t Haltung trägt die Mutter wesentlich dazu bei, Beachtung zu erhalten. Um eine präsent Haltung in der Praxis zu zeigen, brauchen vor allem Eltern mit Kleinkindern oder Pubertierenden die Erlaubnis: «Du bist (dein Bedürfnis / deine Meinung ist) wichtig!»

*Wachs*ame Sorge heisst aufmerksam und wachsam sein. Sie ist eine Form von Präsenz und steht im Gegensatz zu passivem Verhalten im Sinne der TA. Auf der Ebene der Existenz ermöglicht dies, auffälliges Verhalten vom Kind und eigene Schwierigkeiten wahrzunehmen. Dies wahrgenommen, kann durch verschiedene Methoden deren Bedeutsamkeit überprüft werden. Sind die Schritte «Wahrnehmen» und «Bedeutung geben» umgesetzt, ist die Grundlage für ein entwicklungsförderndes und lösungsorientiertes Verhalten gelegt. – Präsenz ist somit eine wichtige Quelle von Autorität.

### 2. Selbstkontrolle: Respekt durch Selbstkontrolle und Autorität

Es ist illusorisch zu meinen, man könne Kinder oder Mitarbeitende kontrollieren. Gedanken und Gefühle sind grundsätzlich frei und Verhalten lässt sich nur bedingt beeinflussen. Statt sich in einen Machtkampf zu verwickeln, bei dem es um gewinnen oder verlieren geht, ist Verantwortung übernehmen in einer o.k.–o.k. Haltung gefragt. Bezogen auf das obige Beispiel bedeutet das, die Mutter unterlässt den Versuch, die Tochter mittels Belohnung dazu zu bringen, dass diese ihr Bedürfnis nach Harmonie am Morgen befriedigt. Gleichzeitig nimmt sie ihre Aufgabe als Mutter ernst und setzt alles daran, dass ihre Tochter an Selbständigkeit gewinnt und lernt, rechtzeitig beim Schulunterricht zu erscheinen. Um aus ihrem gewohnten Verhaltensmuster auszusteigen, braucht die Mutter eine Portion Achtsamkeit, Bewusstheit und Selbstkontrolle.

Folgende Fragen können für die Mutter hilfreich sein: «Wieso löst der Widerstand der Tochter in mir Stress aus?» – «Habe ich Angst die Kontrolle über das Kind zu verlieren?» – «Fühle ich mich als Mutter nicht ernst genommen, weil Abmachungen nicht eingehalten wurden?» – «Ist es mir peinlich, wenn mein Kind unpünktlich in der Schule erscheint?» Mit diesem Hintergrundfragen lassen sich skriptbedingte Verhaltensmuster aufdecken. Es entstehen verschiedene Optionen, wie die Mutter die Morgensituation mit dem Kind angehen kann.

Ziel der Selbstkontrolle ist es, dass sich die Mutter vom Verhalten der Tochter nicht provozieren lässt. Statt vom Kind eine Anpassung zu erzwingen, kann die Mutter über die Selbstkontrolle, mit einem anleitenden Erziehungsstil, das Kind in der Problemlösungsfindung unterstützen und begleiten. Ein Lernprozess auf der Verhaltensebene braucht Zeit. Hier kann auch eine gezielte, professionelle Unterstützung hilfreich sein.

### 3. Vernetzung: Gesellschaftliches Netzwerk als wertvolle Stütze

Heute haben Lehrpersonen, Eltern, Erzieher und andere Vorgesetzte nicht mehr per se Autorität. Lehrpersonen werden von Eltern in Frage gestellt, und Eltern werden für das undisziplinierte Verhalten der Kinder schuldig gesprochen. Diese Haltungen erschweren bzw. verunmöglichen einen

→

Austausch in einer o.k.–o.k. Haltung zwischen den Erwachsenen. Der Widerstand, sich gegenseitig auf eine wirkungsvolle Kooperation einzulassen, kann als Schutzmechanismus dienen.

Zusätzlich können verschiedene skriptgebundene Verhaltensmuster in eine Isolation führen. Hier zwei Beispiele, die das verdeutlichen. Einer Lehrperson mit dem Antreiberverhalten *sei stark* fehlt u.U. die Erlaubnis, bei Problemen konkrete Hilfe zu holen. Sie kann es als Schwäche erleben, wenn sie über ihre disziplinarischen Probleme mit der Klasse berichtet. Einer Mutter, die auf ihre Bannbotschaft *sei nicht wichtig* hört, gelingt es nicht, sich dem Kind gegenüber abzugrenzen. Statt die erhoffte Dankbarkeit zu zeigen, fordert das Kind immer mehr. Die Autorität der Mutter schwindet, und bei ihr macht sich Ratlosigkeit breit (‘Ich tue doch alles für mein Kind, und es gehorcht mir doch nicht.‘). Darüber sprechen, fällt ihr schwer. Die Tochter ist ein Wunschkind, und als Mutter sollte sie doch glücklich sein und das Kind ‘im Griff’ haben.

Doch gerade herausfordernde Situationen mit Kindern und Jugendlichen können eine erwachsene Person rasch überfordern. Es kann hilfreich sein, über den eigenen Schatten zu springen, über die Probleme mit anderen Erwachsenen zu sprechen und sie um Unterstützung zu bitten. Wenn das Kind merkt, dass sich die Er-

wachsenen gegenseitig unterstützen und informieren, steigt die Wirkung der Interventionen.

Im Gegensatz zu persönlichen und sozialen Mustern, die zu Isolation führen, sind Personen aus gesellschaftlichen Netzwerken (Familienangehörige, Eltern von Freunden/Freundinnen der eigenen Kinder, Personen aus dem Lehrkörper etc.), die gewillt sind, über Unsicherheiten und Schwierigkeiten zu sprechen und bei Bedarf eine aktive Rolle zu übernehmen, potenziell Verbündete. Ein soziales Netzwerk aufzubauen und zu pflegen, kann für die Autorität von grossem Nutzen sein.

**4. Aufschiebung der Reaktion: Autorität durch Geduld, Beharrlichkeit und Respekt**

Prioritäre Fragen sind: ‘Was muss sofort getan werden?’ und ‘Was kann aufgeschoben werden?’ Aus ethischen Gründen sind Menschen vor Gefahren zu schützen. Wenn z.B. Geschwister sich streiten, kann eine Trennung der Streitenden eine unmittelbare, angemessene Reaktion sein. Kommt das Kind hingegen zu spät zur Schule, kann die Problemlösung auch später angegangen werden. Unmittelbare, emotional geladene Reaktionen wirken oft verletzend und abwertend. Die eigene Autorität wird dadurch untergraben. Viktor Frankls Aussage ‘zwischen Reiz und Reaktion liegt die Freiheit’ (zit. in Hans Jellouschek, 2014, S. 23) hat für mich ein reflektierteres Niveau. Angewandt auf das Beispiel Mutter/Tochter sieht das wie folgt aus:

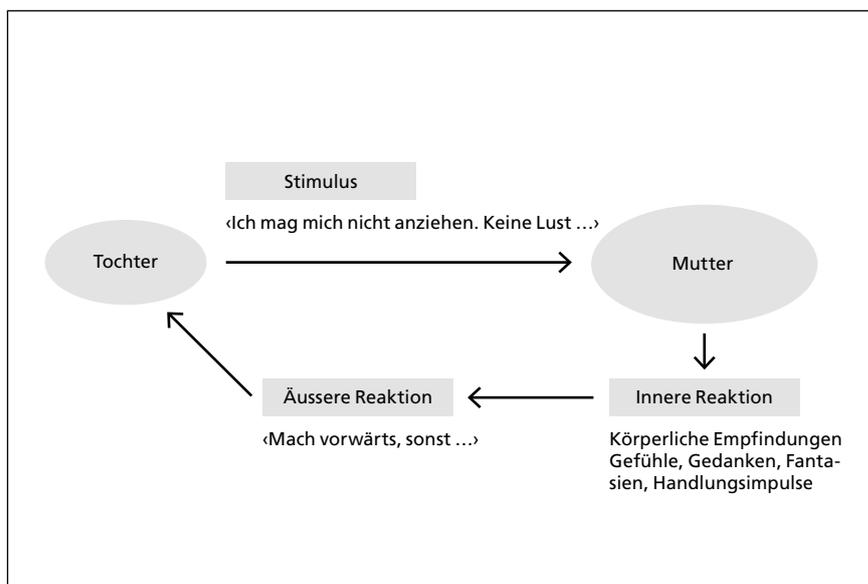


Abb. in Anlehnung an Hans Jellouschek (ebd., S. 25): Stimulus, innere und äussere Reaktionen

Die Mutter reagierte mit Ermahnungen und Drohungen. Als letzten Versuch stellte sie Reitstunden als Belohnung in Aussicht. Ein solches Verhalten gehört zu ihrem gewohnten Reaktionsmuster, das jeweils mit einer Eskalation und unguuten Gefühlen endet. Durch das Aufschieben der unmittelbaren Reaktion kann sich die Mutter Raum schaffen, um die inneren Reaktionen wahrzunehmen und zu ordnen. Aus dieser inneren Ordnung kann sie wirksame äussere Reaktionen planen. Sie könnte zur Tochter sagen: «Ich mag nicht jeden Morgen Stress, bevor du zur Schule gehst. Mir ist es ein Anliegen, dass du lernst, für das Aufstehen und fürs pünktliche Erscheinen in der Schule die Verantwortung zu übernehmen. Lass uns am Samstag darüber sprechen, ob und welche Hilfestellung du dazu brauchst.» Wichtig ist es, dann auch tatsächlich am Samstag das Gespräch mit der Tochter wieder aufzunehmen.

Die Mutter bekommt durch den Aufschub Abstand zum Geschehen. Die eigenen Emotionen zu steuern und damit die Tochter zum eigenen Denken einzuladen, wird somit wesentlich einfacher. Die Mutter hat

die Freiheit, sich auf Kompromisse einzulassen oder sich abzugrenzen. Durch solches Verhalten erfährt das Kind eine echte Hilfe und die Mutter gewinnt zusätzlich an Glaubwürdigkeit.

### Fazit

Die vier Aspekte *Präsenz, Selbstkontrolle, Vernetzung und Aufschub* sind keine neuen Erfindungen. Sie bieten jedoch eine gangbare Alternative zur traditionellen Autorität an. Sie dienen als Ankerfunktion und ergänzen die bekannte Bindungstheorie von John Bowlby. Dieses Wissen – sofern angewendet –, diese Massnahmen und Verhaltensweisen können zu einer kontinuierlichen Veränderung führen und damit zu einer glaubwürdigen Autorität beitragen. □

---

### Literatur

- Neel, Ann F. (1974). Handbuch der psychologischen Theorien (2. Auflage). München: Kindler Verlag.
  - Jellouschek, Hans (2014). Achtsamkeit in der Partnerschaft. Was dem Zusammenleben Tiefe gibt (4. Auflage). Freiburg i. B.: Kreuzverlag.
  - Omer, Haim & von Schlippe, Arist (2013). Autorität durch Beziehung. Die Praxis des gewaltlosen Widerstands in der Erziehung (7. Auflage). Vandenhoeck & Ruprecht.
  - Omer, Haim & von Schlippe, Arist (2013). Stärke statt Macht. Neue Autorität in Familie, Schule und Gemeinde. Vandenhoeck & Ruprecht.
-