

## Neue Autorität

Der Begriff der Neuen Autorität wurde ursprünglich von Haim Omer geprägt. Er basiert auf dem gewaltlosen Widerstand, nimmt eine systemische Perspektive ein und rückt die Beziehungsgestaltung, sowie die Präsenz und Transparenz in den Mittelpunkt. Im schulischen Kontext stehen nicht die Lernenden mit ihrem Verhalten im Zentrum. Vielmehr werden die Haltung und die Handlungen der Lehrpersonen in den Fokus gerückt. Das eigene Denken und Tun nach diesem Konzept auszurichten, bedarf zunächst einer Grundentscheidung, denn die Neue Autorität setzt eine innere Bereitschaft voraus, sich auf selbstreflexive Prozesse einzulassen.

Die 7 Säulen bilden das Fundament der Neuen Autorität und verleihen ihr Stabilität. Sie sind in der folgenden Abbildung ersichtlich, entlang derer sie anschliessend systematisch erläutert werden.



### 1. Präsenz und Wachsame Sorge

Als erste Säule wird *Präsenz* und *Wachsame Sorge* aufgeführt. Sie wird als Quelle der Autorität angesehen und umfasst sechs Dimensionen, welche der Lehrperson wirksames Handeln ermöglichen.

#### Präsenz

Die körperliche (physische) Präsenz wird als sichtbares Da-Sein und anwesendes Verhalten beschrieben. Ihr Ziel besteht darin, dazubleiben, beharrlich zu sein und eine Situation auszuhalten. Die Verstärkung der Pausenaufsicht ist ein konkretes Praxisbeispiel aus diesem Bereich. Bei der emotional-moralischen Präsenz gilt es die eigene, innere Handlungsüberzeugung wahrzunehmen. Eine authentische Reaktion auf entsprechende Gefühle gehört ebenfalls in diese Dimension. Sie verbindet die innere Überzeugung und Willensstärke mit Verständnis und Wohlwollen. Dabei ist ein zentrales Handlungselement, dass die Lehrperson zu einem späteren Zeitpunkt auf eine Situation zurückkommt. Bei der intentionalen Präsenz gilt es in Wachsender Sorge, Verbindung und Kontakt zur/zum Lernenden, als Individuum, herzustellen. Dabei ist die beziehungsstiftende Botschaft dieser Haltung, dass jede Person wichtig ist und ich als Lehrperson auch in schlechten Zeiten in Beziehung zu den Lernenden bleibe. Die pragmatische Präsenz beschäftigt sich mit der Wahrnehmung der eigenen Handlungskompetenz. Das Erleben und Wissen, dass Handlungsoptionen bestehen, erhöht die Selbstwirksamkeit. Weder Resignation noch Nicht-Reaktion auf destruktives Verhalten (was einer stillschweigenden Zustimmung gleichkommt), noch der Einsatz von Sanktionskatalogen wird als

zielführend erachtet. Vielmehr wird nach der Logik der Neuen Autorität unnachgiebig und beharrlich Widerstand gegen negative Verhaltensweisen geleistet. Der Ablauf im Verhalten der Lehrperson besteht primär aus drei Teilen: a) eine klare Stellung beziehen, b) ankündigen, dass man auf den Vorfall zurückkommen wird und c) benennen, mit wem zwischenzeitlich Kontakt aufgenommen wird. Die internale Präsenz wird mit «Selbstkontrolle erleben» überschrieben. Eine Lehrperson wird eher als Autorität anerkannt, wenn sie sich selbst emotional steuern kann. Eskalierendes Verhalten hingegen wertet die tätige Person in den Augen des Gegenübers ab. Zudem ist es schwieriger unter Einfluss heftiger Emotionen kreative und differenzierte Möglichkeiten des Handelns zu finden. Wer präsent agiert, lässt sich weniger in Provokationen verwickeln bzw. ist eher dazu fähig, sich selbst zu beruhigen. Die systemische und interpersonale Präsenz beinhaltet, dass Unterstützung und Vernetzung wahrgenommen und genutzt wird. Gerade in kritischen Situationen ist es zentral, über ein tragfähiges Netzwerk zu verfügen, auf welches zurückgegriffen werden kann. Allein das Wissen darum, ermöglicht ein klareres und eindeutigeres Auftreten. Im Schulkontext steht somit die «Wir»-Kultur im Zentrum. Dahinter verbirgt sich die folgende Haltung: «Wir sind gemeinsam präsent und werden handeln!»

### **Wachsamer Sorge**

Die Lernenden brauchen Kontakt und Sicherheit. Die Wachsame Sorge versucht diesem Bedürfnis Rechnung zu tragen und wird in drei Graden der Aufmerksamkeit beschrieben. In der offenen Aufmerksamkeit stehen regelmäßige Kontakte, ein gemeinsamer Austausch und kleine Beziehungsgesten im Zentrum. Sie ist geprägt von Klarheit, Transparenz und Verbindlichkeit. Wenn Schwierigkeiten auftreten, wird die Aufmerksamkeit erhöht (fokussierte Aufmerksamkeit). In der Phase der fokussierten Aufmerksamkeit finden direkte, geplante Befragungen statt. Die Gespräche werden geplant und bei Bedarf wird eine erste Bekanntmachung oder eine kleine Ankündigung vorgenommen. Dabei ist ein dauerhafter Kontakt zentral, was auf keinen Fall mit einer permanenten Kontrolle verwechselt werden darf. Die dritte Stufe ist gekennzeichnet durch Schritte der Sorge und des Protests, die nicht mehr der Zustimmung der/des Lernenden bedürfen. Im Vordergrund steht, dass die Integrität und der Schutz der/des Einzelnen gewahrt bleiben. Erwachsene müssen konkret einseitige Maßnahmen ergreifen.

## **2. Selbstkontrolle und Eskalationsvorbeugung**

Die Handlungsfähigkeit erhöht sich, wenn eine Lehrperson in der Lage ist ihre Handlungen zu reflektieren. Bei dieser Thematik steht immer die Schutzfunktion im Zentrum. Es geht darum, Selbstkontrolle und Selbstführung zu entwickeln resp. wiederherzustellen. Dazu werden sinnvolle Strategien benötigt, um aus eigener Betroffenheit, Eskalationskreisläufen oder aus kontextbedingten Zusammenhängen zu entfliehen. In einer zu eskalieren drohenden Situation ist im besten Fall Deeskalation möglich. Nicht immer aber gelingt eine sofortige Klärung. Der Einsatz von klaren, vorwurfsfreien und integrierenden Sätzen ist dabei sehr hilfreich. Seine eigenen Auslöser zu kennen und über Strategien zur Beruhigung und Entspannung zu verfügen (z.B. Stimme senken, Atmung bewusst wahrnehmen, Tempo verlangsamen, ...) ist ebenfalls wertvoll. Besänftigendes Schweigen bei gleichzeitig bleibender Anwesenheit und Beobachtung dessen, was geschieht, stellt eine weitere Handlungsalternative dar. Auch das Prinzip der verzögerten Reaktion resp. des Vertagens ist empfehlenswert: «Ich habe gesehen, was hier passiert ist und was du gemacht hast. Ich als Verantwortliche und wir als Kollegium können und werden dein Verhalten nicht dulden. Ich werde mich mit den anderen beraten. Wir werden auf dein Verhalten zurückkommen und dich darauf ansprechen».

## **3. Unterstützungsnetzwerk und Bündnisse**

Aus Afrika kommt ein Sprichwort, welches diese Säule treffend beschreibt: «Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen». Ein wichtiger Grundsatz der Neuen Autorität baut auf dieser Erkenntnis auf. Es gilt: «Ich bleibe nicht allein». Die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk stellt ein Grundbedürfnis eines jeden Menschen dar. Bündnisse bieten in zweifacher Hinsicht Vorteile: Zum einen erhöht das gemeinsame Auftreten die Wirksamkeit, zum anderen unterstützen sie die selbsterlebte Autorität. So kann Zwang und Kontrolle durch Kooperationsangebote und Transparenz überwunden werden. Das Ziel besteht darin, das Wir-Gefühl im Team zu stärken und so gleichzeitig als Modell sichtbar zu werden. Dabei handelt es sich um den bedeutendsten Faktor in Bezug auf die Wirksamkeit. Explizit zu erwähnen gilt weiter, dass sich das Wir-Gefühl auch in der Sprache widerspiegelt. Das Wort «ich» wird durch den Begriff «wir» ersetzt. In diesem Sinne gilt es ein Miteinander zu gestalten, welches auf klaren Absprachen basiert.

#### 4. Protest und gewaltloser Widerstand

Interventionen werden schrittweise wiederholt, durch grössere Unterstützung nachhaltiger gestaltet und schliesslich durch Intensivierung weiter verstärkt. Im Schulalltag sind Präsenzerweiterungen in einer ersten Phase in kleinen Handlungen möglich.

Wenn sich destruktives Verhalten manifestiert und jemand kontinuierlich gegen die Regeln der Schulgemeinschaft verstösst, besteht als Schule die Pflicht zum Widerstand. Dieser Prozess kann mit einer Ankündigung eingeleitet werden. Diese wird meist schriftlich verfasst und ist frei von Anklage und Forderung. Sie ist jeweils in drei Teile gegliedert: Wertschätzung für die Person, Widerstand gegenüber ihrem/seinem Verhalten (dieses wird klar benannt) und Selbstverpflichtung für das eigene Handeln.

Konkret könnte das folgendermassen aussehen:

Protest  
Gegenüber  
Widerstand

## Ankündigung von Lehrern

Wir sind in Sorge um dich!

- Wir nehmen wahr:  
Fehlzeiten, Verweigerung, Angst, Krankheiten, Gewalt ...
- Wir werden Folgendes machen:
 

– achten auf ...	– Unterstützung holen ...
– Dokumentieren ...	– Protest zeigen durch ...
– Kontakt aufnehmen zu ...	– dich wiederholt ansprechen auf ...
– Informieren ...	– präsent sein durch ...
- Und dich nicht zwingen!
- Du bist uns wichtig!

Bei einer Ankündigung handelt es sich um die formulierte Entscheidung weitere Schritte für ein deeskalierendes und geordnetes Vorgehen einzuleiten. Diese schriftliche Mitteilung wird in der Regel gemeinsam verfasst und übergeben. Zentral ist dabei, dass für den Widerstand Massnahmen beschlossen werden, die nicht von der Kooperation der/des Lernenden abhängen. Für den Erfolg ist ebenfalls massgebend, dass die Erziehungsberechtigten, sowie bei Bedarf weitere Unterstützungspersonen einbezogen werden. Diese Methodik basiert auf dem Grundprinzip des gewaltfreien Widerstandes. Es wird dabei nicht nach der Ursache oder der/dem Schuldigen gesucht. Vielmehr sollen lösungsorientiert Wege eröffnet werden, die eine Veränderung der Situation ermöglichen. Im Mittelpunkt steht dabei die Präsenz, welche bei Bedarf sukzessive erhöht wird. In der Dokumentation des Prozesses werden Beobachtungen zu folgenden Fragen notiert: Wann taucht

das kritische Verhalten auf? Wann nicht, obwohl es erwartet wurde? Und welche prosozialen Verhaltensweisen sind beobachtbar? Ein weiteres praxistaugliches Instrument stellt das sogenannte Fragezeichen dar. Die Sorge wird in einem kurzen Satz ausgedrückt. Als Lehrperson ist es zentral, dass die beständige aufmerksame Fürsorge durch demonstrative Anwesenheit signalisiert wird, auch nach kritischen Situationen. Dazu bestehen verschiedene Handlungsoptionen, wie z.B.

- 1) das Schweigende Gespräch
- 2) das Sit-in
- 3) das Aufsuchen und Nachgehen
- 4) der präsente Ausschluss
- 5) der Dienstleistungstreik

## **5. Gesten der Wertschätzung und Versöhnung**

In Zeiten der Eskalation ist die Beziehung meist belastet. Es soll jedoch weiterhin die Absicht verfolgt werden, diese zu stabilisieren, zu stärken und zu verbessern. Dazu sind sogenannte Beziehungsgesten geeignet, in denen der Mensch im Zentrum steht, unabhängig seines Verhaltens und bestehender Forderungen. Gesten der Wertschätzung durchbrechen somit die Logik von Eskalationsmustern. In diesen Handlungen soll die wohlwollende Aufmerksamkeit im konkreten Tun sichtbar werden. Auch Entschuldigungen zählen in diese Kategorie. Wenn es zu Verletzungen des Miteinanders gekommen ist, besteht die Notwendigkeit der Versöhnung und der Wiedergutmachung.

## **6. Transparenz und partiale Öffentlichkeit**

Das Schaffen von Transparenz und partialer Öffentlichkeit basiert immer auf einer wohlwollenden Haltung. Blossstellungen und Anprangern sind dabei fehl am Platz. Dieses Vorgehen möchte eine Entwicklung ermöglichen und beachtet die Schutz- und Persönlichkeitsrechte aller Beteiligten, insbesondere deren Würde. Öffentlichkeit zu schaffen, verfolgt das Ziel den Schutz zu vergrößern und jegliche Form von Geheimhaltung und Isolation zu überwinden. Dieser Schritt basiert auf Vertrauen und erhöht in der Regel die Wachsamkeit aller beteiligten Personen. Durch Absprachen mit anderen Lehrpersonen treten diese als Team auf und erlangen folglich eine grössere Wirksamkeit. Transparenz ermöglicht somit die Überprüfbarkeit des weiteren Vorgehens der verantwortlichen Personen und erhöht sowohl die Verbundenheit als auch die Zuverlässigkeit. Sie unterstützt zugleich die Kooperationsbereitschaft.

## **7. Wiedergutmachungsprozesse**

Beim Wiedergutmachungsprozess stehen zwei konkrete Handlungen im Vordergrund:

a) Gemeinsam mit dem betroffenen Lernenden wird beispielsweise ein Brief verfasst. Dieser enthält, was die Person getan hat und dass sie dies bedauert. Damit findet eine Verantwortungsübernahme statt, welcher durch diese konkrete Geste Sichtbarkeit verliehen wird. An diesen Punkt zu gelangen, kann unter Umständen ein langer Prozess bedeuten, bei dem Schweigendes Gespräch, Sit-In oder die Erweiterung des Netzwerkes notwendig werden.

b) Als sichtbare Wiedergutmachung wird eine Geste des guten Willens durchgeführt. Dabei sollen die Talente und Fähigkeiten der Beteiligten genutzt werden und etwas Konkretes entstehen. Das Unterstützungsnetzwerk bietet dazu Hand. Ebenso kann auch eine zwischenzeitlich stellvertretende Wiedergutmachungsgeste durch die verantwortlichen Erwachsenen hilfreich sein.

Bei der Wiedergutmachung handelt es sich somit um eine sinnvolle Alternative zur Strafe. Sie dient nicht primär der Abschreckung oder Vergeltung. Vielmehr bietet sie der/dem betroffenen Lernenden die Möglichkeit der Reintegration in die Gemeinschaft.