

Einführung in das Konzept der *Neuen Autorität*



Bildquelle unbekannt

Stärke statt (Ohn-)Macht

Inhalt

1	Erziehung und Autorität im Wandel der Zeit	2
2	Erziehungsstile	3
3	Einführung in das Konzept der <i>Neuen Autorität</i>	5
4	Die vier Grundpfeiler der pädagogischen Präsenz	6
5	Haltungs- und Handlungsaspekte der <i>Neuen Autorität</i>	8
6	Umsetzung des Konzepts der <i>Neuen Autorität</i>	9
7	Zusammenfassung	10
	Literatur	10

1 Erziehung und Autorität im Wandel der Zeit

Unser Bild der heutigen Kindheit ist meist geprägt von Spiel, Spass und Lernen. Doch das war nicht immer so. Und es gilt auch heute längst nicht für alle Länder und Kulturen auf dieser Erde. Normen, Werte und Haltungen einer Gesellschaft verändern sich. Sie stehen in Zusammenhang mit politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Entwicklungen. Der damit verbundene Mentalitätswandel wirkt sich auch auf die kindliche Lebenswelt sowie auf das Verständnis von Lehren und Lernen aus und bildet sich in unterschiedlichen Erziehungsstilen ab. Das bei uns geltende Verständnis von Kindheit hat sich aus einem steten Wandel heraus entwickelt. Er begann mit dem Aufklärer Jean-Jacques Rousseau, der einen altersgerechten Umgang mit Kindern forderte.

In den westlichen Industrieländern ist Autorität als positiver Begriff in der pädagogischen Arbeit in den vergangenen zwei Jahrhunderten zunehmend beschädigt worden. U. a. durch die Ideologie der sogenannten «schwarzen Pädagogik». Diese ging von der wilden Natur und dem «Bösen» im Kind aus. Das Kind musste beherrscht sowie das «Böse» um jeden Preis durch Erziehung überwunden und ausgemerzt werden. Auf diese Weise hatten die Erwachsenen das Kind zu Gehorsam und Vernunft zu erziehen. Das rechtfertigte Zucht, Disziplinierung und das Brechen des Eigenwillens des Kindes durch drakonische Strafen. Erziehungsmittel wie Gewalt, Einschüchterung, Erniedrigung, Kontrolle, Befehle etc. waren weit verbreitet.

Eine Reaktion auf die «schwarze Pädagogik» war die Reformpädagogik (Fröbel, Pestalozzi, Montessori und weitere). Ihrer Ansicht nach war das Kind von Natur aus «unschuldig» und sollte daher nicht zu früh durch pädagogische Eingriffe von Erwachsenen geprägt oder gar verformt werden.

Bis Mitte des letzten Jahrhunderts waren körperliche Züchtigung in der Familie und in der Schule auch bei uns üblich. Der Schulbetrieb war autoritär und männlich geprägt. Jeder Rektor einer Mittelschule musste Offizier im Militär sein. Religion und Rang im Militär spielten bei Lehrern eine wesentliche Rolle.

1978 wurde in der Schweiz das Züchtigungsrecht der Eltern abgeschafft. Trotzdem blieb es Lehrpersonen anfangs der 1980er-Jahre entsprechend den jeweiligen Schulgesetzen in mehreren Schweizer Kantonen erlaubt, Schüler und Schülerinnen zu züchtigen.

Am 20. November 1989 verabschiedete die Generalversammlung der Vereinten Nationen die UN-Konvention über die Rechte des Kindes. Erstmals erhielten alle Kinder der Welt Rechte auf Überleben, Entwicklung, Schutz und Beteiligung. Das Übereinkommen formuliert weltweit gültige Grundwerte im Umgang mit Kindern. Dies über alle sozialen, kulturellen, ethnischen oder religiösen Unterschiede hinweg. Laut Artikel 37 KRK haben Kinder ein Recht auf gewaltfreie Erziehung. Erstmals werden Kinder als eigenständige Persönlichkeiten angesehen, die eine eigene Meinung haben und diese auch äussern dürfen.

Autoritätsbegriff

Die Philosophin Hannah Arendt wies 1957 darauf hin, dass wir in der modernen Welt kaum noch Gelegenheit haben zu erfahren, was Autorität eigentlich ist. Das habe, laut Arendt, zu einer gewissen Begriffsverwirrung geführt. Autorität ist nach Arendt keinesfalls Gewalt, sondern der Gegensatz dazu, «wo Gewalt gebraucht wird, um Gehorsam zu erzwingen, hat Autorität immer schon versagt» (1994, S. 159).

Als (19)68er-Bewegung werden verschiedene soziale Bewegungen zivilgesellschaftlicher Proteste im letzten Jahrhundert bezeichnet. Kennzeichen waren unter anderem lange Haare und Musik der Beatles oder Rolling Stones. Die jungen Menschen empfanden die damaligen Gesellschaftsstrukturen als verkalkt. Bei der 68er-Bewegung handelt es sich um eine Epoche, die in überwiegend westlichen Staaten mindestens ein Jahrzehnt umfasste und von Staat zu Staat unterschiedliche Verlaufsformen hatte. Bürgerinitiativen, Mitbestimmung, Bildungsreform und ein kritischer Umgang mit Autoritäten sind einige Kennzeichen dieser Bewegung, die sich im Laufe der Zeit auch auf die Schulen auswirkten. Hauptverdienst der 68er-Bewegung war das Aufbrechen veralteter Strukturen. Kritische Stimmen betonten hingegen den gesellschaftlichen Werteverlust und die Auflösung familiärer Gefüge als bedauerliche Folgen der Bewegung. Dazu gehört auch der Verlust von gesellschaftlichem Ansehen bei Berufen wie Lehrer, Pfarrer und Arzt, welche bis dahin unhinterfragt als Autoritätsperson galten.

Widersprüche in Bezug auf den Autoritätsbegriff bestehen bis heute. Unter anderem auch zwischen Frauen und Männern sowie in Bezug auf den Umgang mit Kindern und Jugendlichen. Während freie Bürgerinnen und Bürger keiner Autorität folgen, verlangen Erwachsene von Kindern und Jugendlichen, dass sie gehorsam sind. Die Autonomie eines Individuums in Bezug auf seine Lebensführung und Moral entwickelt sich jedoch gerade durch seine Emanzipation von Autoritäten. Daraus erfolgt ein Generationenkonflikt, der als sich wiederholende Autoritätskrise bezeichnet werden kann. Diese mündet in einen Wertewandel, weil die jüngere Generation ihr Leben nach eigenen Vorstellungen führen will. Sie «befreit» sich teilweise oder ganz von den Vorstellungen der älteren Generation und somit auch von der Autorität der Älteren.

Der Autoritätsbegriff hat sich in den vergangenen Jahren verflacht. Wörter wie «Macht» und «Autorität» haben heutzutage bei zahlreichen Menschen eine negative Bedeutung. Tatsache ist, für die herkömmliche, autoritäre Autorität ist in unserer Gesellschaft kein Platz mehr. Verkürzt kann das so beschrieben werden: Die traditionellen, «vertikalen» Autoritäten wie Gott, König, Vater, Lehrer sind im Laufe der Zeit abgelöst worden durch «horizontale» Autoritäten wie Abmachungen, Vertrauen, Kooperation und Vernetzung. Ist Autonomie das Ziel von Erziehung und Bildung, so verlangt diese eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Autoritätsbegriff und eine Weiterentwicklung desselben. Autorität ist und bleibt ein Wirkfaktor in der Pädagogik. Dabei geht es um einen Autoritätsbegriff, der im Kontext Schule von den Erwachsenen gemeinsam und fortlaufend entwickelt wird und darum, wie dieser Begriff im Alltag gelebt wird.

2 Erziehungsstile

Unter Erziehung wird pädagogisches Handeln verstanden, mit welchem das Verhalten und die Entwicklung eines Kindes beeinflusst werden sollen. In der Wissenschaft werden zahlreiche Erziehungsstile unterschieden. Ein Erziehungsstil zeigt, welche Einstellungen, Verhaltensmuster und Zielvorstellungen dem jeweiligen Handeln der Erwachsenen zugrunde liegen. Tendieren sie zu mehr Strenge oder gewähren sie viel Freiraum?

Maria Montessori sprach bereits zu Beginn des letzten Jahrhunderts davon, dass das Streben des Kindes dahin geht, sich durch die Loslösung vom Erwachsenen und durch die Selbständigkeit zur freien Persönlichkeit zu entwickeln. Ihre Erziehungsgrundsätze basieren auf der Haltung: «Hilf mir, es selbst zu tun». Erziehung bedeutet für sie, dem Kind zu helfen, selbstständig zu werden.

Jesper Juul sprach in diesem Zusammenhang von «Beziehung statt Erziehung». Konkret meint er damit, dass Erwachsene mit dem Kind in Beziehung gehen, mit ihm kommunizieren und es ernst nehmen, anstatt an seinem Charakter herum zu korrigieren und starre Erziehungsmethoden durchzusetzen, aus Angst, aus dem Kind könnte sonst nichts werden.

Auswahl von unterschiedlichen Erziehungsstilen

- Autoritärer Erziehungsstil
- Antiautoritärer Erziehungsstil
- Egalitärer Erziehungsstil
- Negierender Erziehungsstil
- Autokratischer Erziehungsstil
- Demokratischer Erziehungsstil
- Laissez-Faire- Erziehungsstil
- Permissiver Erziehungsstil

In Anlehnung an <https://www.kindererziehung.com/>, heruntergeladen am 06.08.2019

Heute besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass sich Kinder zu glücklichen, selbstbewussten, liebenswerten und verantwortungsbewussten Menschen entwickeln sollen. Doch darüber, wie das in der Praxis geschehen soll, gehen die Ansichten auseinander. Vor allem dann, wenn ein Kind mit herausfordernden Verhaltensweisen sein Umfeld in Stress versetzt und Erwachsene dazu bringt, in alte Muster, sprich in Verhaltensweisen der autoritären Autorität, zu verfallen.

Wissenschaftliche Untersuchungen haben ergeben, dass ein Kind die besten Entwicklungschancen hat, wenn es von den Eltern in einem demokratisch geprägten Erziehungsstil erzogen wird. Die Erziehungsstilforschung weist nach, dass sich Kinder, die überwiegend demokratisch erzogen werden, nicht nur durch ein besonderes Mass an Selbstvertrauen und sozialer Reife auszeichnen, sondern auch zufriedener und leistungsfähiger sind als andere Kinder und Jugendliche.

«Erziehung ist die soziale Interaktion zwischen Menschen, bei der ein Erwachsener planvoll und zielgerichtet versucht, bei einem Kind unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und der persönlichen Eigenart des Kindes erwünschtes Verhalten zu entfalten oder zu stärken. Erziehung ist ein Bestandteil des umfassenden Sozialisationsprozesses; der Bestandteil nämlich, bei dem von Erwachsenen versucht wird, bewusst in den Prozess der Persönlichkeitsentwicklung von Kindern einzugreifen - mit dem Ziel, sie zu selbstständigen, leistungsfähigen und verantwortungsvollen Menschen zu bilden.»

Klaus Hurrelmann, Mut zur demokratischen Erziehung

Aktueller Bildungsbegriff in der Schweiz im Lehrplan 21

Im **Lehrplan 21** ist der Bildungsauftrag der Schweizer Schulen beschrieben. Grundlage ist das selbstgesteuerte Lernen des Kindes, das auf der Kompetenzförderung beruht. Weiter enthält der LP 21 das, was alle Schülerinnen und Schüler wissen und können müssen. Er zeigt, wie die einzelnen Kompetenzen über die ganze Volksschulzeit aufgebaut werden. Die aktuelle Definition von Bildung in der Schweiz lautet im Lehrplan 21:

«Bildung ist ein offener, lebenslanger und aktiv gestaltetet Entwicklungsprozess des Menschen. Bildung ermöglicht dem Einzelnen, seine Potenziale in geistiger, kultureller und lebenspraktischer Hinsicht zu erkunden, sie zu entfalten und über die Auseinandersetzung mit sich und der Umwelt eine eigene Identität zu entwickeln.

Bildung befähigt zu einer eigenständigen und selbstverantwortlichen Lebensführung, die zu verantwortungsbewusster und selbstständiger Teilhabe und Mitwirkung im gesellschaftlichen Leben in sozialer, kultureller, beruflicher und politischer Hinsicht führt.»

Lehrplan 21 Gesamtausgabe: https://be.lehrplan.ch/container/BE_DE_Gesamtausgabe.pdf

3 Einführung in das Konzept der *Neuen Autorität*

Prof. Dr. Haim Omer entwickelte gemeinsam mit Prof. Dr. Arist von Schlippe Lösungswege für die Erziehung in der Familie sowie für die pädagogische Arbeit an Schulen und in Betreuungseinrichtungen. Sie prägten und publizierten dafür den Begriff *Neue Autorität*.

Ausgehend vom systemischen Theorieansatz haben Omer und Schlippe in ihrem Buch «Stärke statt Macht» (2017) den Autoritätsbegriff neu belebt. Sie sprechen in diesem Zusammenhang von einer gesellschaftlichen Krise. Aus ihrer Sicht ist die Erschütterung der erzieherischen Autorität eine der Hauptursache für den Anstieg von Gewalt unter Kindern und Jugendlichen. Statt von einem rückwärtsgewandten Autoritäts- und Machtverständnis auszugehen, setzen sie in ihrem Konzept der *Neuen Autorität* auf **professionelle Präsenz** und **Autorität durch Beziehung**. Mit Beziehungsarbeit werden die Erwachsenen und Kinder in ihren Stärken angesprochen und miteinander verbunden (2017, S. 10). Es geht dabei um einen respektvollen und gewaltfreien Umgang mit Kindern und Jugendlichen. Das Konzept der *Neuen Autorität* hat sich in der Erziehung und Begleitung von Kindern und Jugendlichen in den vergangenen zwanzig Jahren als unterstützend und entlastend erwiesen. Die aus dem Konzept hergeleiteten Interventionen zielen darauf ab, verlorene Präsenz bei den Erwachsenen wiederherzustellen und die Bindung zum Kind oder Jugendlichen zu erneuern und zu festigen. Die *Neue Autorität* stellt die Verbundenheit in den Mittelpunkt. Ihre zentralen Kennzeichen sind Präsenz und Beziehungsgestaltung in Verbindung mit der wachsamem Sorge.

Herkömmliche Autorität	NEUE AUTORITÄT	Verweigernde Autorität
Distanz	PRÄSENZ	Grenzenlosigkeit
Kontrolle	SELBSTKONTROLLE	Kontrollverlust
Unmittelbarkeit	VERZÖGERUNG	Ignoranz
Willkür	TRANSPARENZ	Unentschlossenheit
Strafe	WIEDERGUTMACHUNG	Keine Konsequenz
Ich-Bezogenheit	WIR-BEZOGENHEIT	Chaos
«Einzelkämpfertum»	NETZWERK	«Grüppchenbildung»

Der Ansatz der *Neuen Autorität* orientiert sich an pädagogischen Werten und Normen. Im Zentrum stehen die folgenden Begriffe: Sicherheit, Beziehung, Autonomie, Entwicklung und Anerkennung.

Die Ziele der *Neuen Autorität* sind:

- Die **Präsenz** der Erwachsenen stärken, damit sie den Kindern und Jugendlichen Halt und Orientierung geben.
- Die **Beziehung** zwischen Professionellen, Kindern und Jugendlichen sowie deren Erziehungsberechtigten verbessern.
- **Konstruktives Verhalten stärken, destruktivem Verhalten** von Kindern und Jugendlichen **vorbeugen** oder **vermindern**.
- Einen tragfähigen Rahmen für **gelingende Erziehungsprozesse** schaffen.

Der wiederholte und alltägliche Bezug auf die oben genannten Ziele unterstützt die Erwachsenen darin, einen vertrauensbildenden Rahmen zu schaffen und handlungsweisende Leitplanken im Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen von Kindern und Jugendlichen zu setzen. Sie dienen zudem der ethisch-moralischen Überprüfung des eigenen Handelns als Betreuungs- oder Lehrperson.

4 Die vier Grundpfeiler der pädagogischen Präsenz

Das Konzept der *Neuen Autorität* ist beziehungsorientiert. Die Verantwortung für die Beziehungs- und Kooperationsgestaltung liegt bei den Erwachsenen. Präsenz bedeutet zuerst einmal einfach «da sein». Spürbar, unbeirrbar, standfest und aufmerksam. In Zeiten, in denen es gut geht, aber auch in Zeiten von Krisen, Belastungen und Stress.

Präsenz macht den eigenen Standpunkt deutlich und bedeutet erkennbar Stellungnahme. Präsenz kann als unumstösslich, zentrierend, beziehungsstiftend, vitalisierend, unterstützend, durchlässig, zugewandt, liebevoll erlebt und genutzt werden. Das setzt jedoch voraus, dass Betreuungs- und Lehrpersonen selbst an einer förderlichen, wertschätzenden Beziehung interessiert sind.

Die folgenden vier Bereiche der Präsenz sind miteinander verknüpft und verstärken sich gegenseitig fortlaufend.

1. Physische Präsenzdimension

Auftreten, wertschätzende und zugewandte Begegnung

Die körperliche Präsenz stärkt die Autorität der einzelnen Lehrperson. Sie wirkt, weil sie deutlich macht: «Ich bin anwesend und handlungsfähig». Damit ist nicht nur die physische Präsenz in der Betreuungssituation oder im Klassenzimmer gemeint. Es geht auch um das Gewährleisten der Einhaltung von Regeln an jedem Ort des Schulareals mit Entschlossenheit, Beharrlichkeit, gewaltfreiem Widerstand und der Chance zur Wiedergutmachung. Physische und geistige Präsenz wird am «anwesenden Verhalten» der Erwachsenen erkennbar:

- Gemeinsame Werte im Alltag der Schule sichtbar machen und verkörpern. Wertediskussionen im Kollegium, gemeinsam mit Kindern und Jugendlichen sowie deren Eltern führen.
- Ein Gegenüber sein, standhaft bleiben im schweigenden und sorgenden Protest.
- Durch Dauer und Wiederholung von körperlicher Anwesenheit die eigene Botschaft verstärken.
- Die Kinder dürfen ruhig den Eindruck haben, die Erwachsenen hätten hinten am Kopf Augen.

Das Verhalten der Erwachsenen sendet folgende Botschaften aus:

- Ich bin in deiner Nähe und kann dich erreichen.
- Ich bin an dir interessiert. Du bist mir nicht gleichgültig.
- Ich halte an der Beziehung zu dir fest, was immer auch passiert.
- Ich kämpfe um dich, nicht gegen dich.
- Ich gebe bei Bedarf nach, aber ich werde meinen Widerstand gegen bestimmte Verhaltensweisen nicht aufgeben.
- Ich und die anderen Erwachsenen werden alles in unserer Macht Stehende tun, damit destruktive Verhaltensweisen nicht (mehr) auftreten.

2. Emotional-moralische Präsenzdimension

Vorleben eigener Werte und Haltungen, Selbstkontrolle, Dialogfähigkeit, Deeskalation und Widerstand

Emotional-moralische Präsenz stärkt die Beziehungen zwischen Erwachsenen und Kindern. Sie beschreibt die innere Überzeugung der Erwachsenen, dass ihr eigenes Handeln angemessen und richtig ist. Das Übereinstimmen von Haltung und Handeln stärkt die Selbstwirksamkeit sowie das Selbstwerterleben.

Anteilnahme in Verbindung mit Willenskraft und Beziehungsgestaltung münden in Handlungsenergie. Strategien, die zur Deeskalation beitragen, ermöglichen den Kindern und Jugendlichen das «Lernen am Modell». Dazu gehört die Bereitschaft, immer wieder neu zu beginnen und in der Beziehung mit dem Kind oder dem Jugendlichen zu bleiben oder sie wiederherzustellen. Emotional-moralische Präsenz drückt Nähe aus und weist zugleich auf Grenzen hin. Von aussen wird das als Zuwendung, Klarheit und Eindeutigkeit wahrgenommen.

Das Verhalten der Erwachsenen sendet folgende Botschaften aus:

- Ich übernehme Verantwortung für unsere Beziehung- und Kooperationsgestaltung.
- „Ich gebe dir nicht nach und ich gebe dich nicht auf“ (Omer 2017, S. 206).
- Ich will und kann dich nicht verändern oder gar besiegen. Aber ich oder wir als Team nehmen dich wahr und sind bereit zu handeln.
- Ich tue das/wir tun das, weil es die Aufgabe ist. Wir haben keine Wahl.
- Ich bleibe da, auch wenn es schwierig wird.

3. Pragmatische Präsenzdimension

Präsenz im Handeln, Handlungsüberzeugung, Selbstwirksamkeit

Bei der pragmatischen Präsenzdimension geht es um die positive Erfahrung der eigenen Handlungsfähigkeit sowie um das Empfinden von Sicherheit. Dies im Gegensatz zu Hilflosigkeit, die dann entsteht, wenn Handlungsoptionen erschöpft sind und Ohnmacht erlebt wird. Ein zentrales Element von Handlungskompetenz ist, dass die Erwachsenen zu einem späteren Zeitpunkt auf eine Situation zurückkommen können, anstatt unmittelbar handeln zu müssen. Weiter gehören dazu: wirkungsvolle Absprachen unter den Erwachsenen, ein reich gefüllter Methodenkoffer sowie die Fähigkeit, Kinder und Jugendlichen zu beteiligen und einzubeziehen. Die Erwachsenen erkennen (Not-)Signale beim Kind oder Jugendlichen ebenso wie Regelverletzungen (Finger am Puls haben). Sie sind bereit, sich auf Situationen einzulassen und sich damit auseinanderzusetzen. Dabei bleiben sie handlungsfähig, hartnäckig, standhaft, gehen planvoll vor und haben Ziele.

Das Verhalten der Erwachsenen sendet folgende Botschaften aus:

- Gegen destruktive Verhaltensweisen leiste ich unnachgiebig und beharrlich Widerstand.
- Ich übernehme für das Geschehen in meinem Umfeld Verantwortung.
- Ich handle dort, wo es notwendig ist.
- Ich bin selbstwirksam und ermögliche auch anderen die Erfahrung von Selbstwirksamkeit.

4. Interpersonelle oder systemische Präsenzdimension

Interpersonelle Präsenz, Unterstützung als Handlungsoption anwenden, Öffentlichkeit herstellen und Vernetzung

Die interpersonelle-systemische Präsenz stärkt die Gemeinschaft und bietet Schutz. Sowohl der Gruppe als auch der Klasse und einer ganzen Schule. Das Wissen um die Präsenz und Unterstützung durch andere ermöglicht, gerade auch in herausfordernden Situationen, ein klares und eindeutiges Auftreten. Alle an der Schule Beteiligten verstehen sich als Repräsentantinnen und Repräsentanten eines Netzwerks. Voraussetzung dafür ist eine Kultur des Austausches und des Reflektierens über das eigene und gemeinsame pädagogische Handeln. Daraus erwachsen Fehlerfreundlichkeit und gegenseitiger Respekt. Absprachen unter und das Zusammenwirken zwischen den beteiligten Erwachsenen und Systemen bieten Halt und schützen sowohl die Einzelperson als auch die Gruppe.

Das Verhalten der Erwachsenen sendet folgende Botschaften aus:

- Ein glaubwürdiger, starker und gemeinsamer Auftritt ist sicht- und spürbar.
- Die interpersonelle-systemische Präsenz verwandelt das «ich bin präsent» in ein «wir sind präsent».
- Gemeinschaftliche Lösungen haben Vorrang vor Einzelkämpfertum.

5 Haltungs- und Handlungsaspekte der *Neuen Autorität*

Das Konzept der *Neuen Autorität* und die systemische Sichtweise haben mittlerweile in vielen Schulen und Betreuungseinrichtungen Eingang gefunden. Die nachfolgende Darstellung der Haltungs- und Handlungsaspekte zeigt methodische und inhaltliche Schritte auf, die für die Umsetzung des Konzepts der *Neuen Autorität* wegweisend sind. Die einzelnen Begriffe in den Waben bilden die Grundlage für Vorgehensweisen und Interventionen im pädagogischen Alltag sowie im Führungshandeln.



6 Umsetzung des Konzepts der *Neuen Autorität*

Regina Haller, Schulleiterin und Autorin des Buches «Raus aus der Ohnmacht», beschreibt das neue Ziel an Schweizer Schulen folgendermassen: Mitarbeitende sind bereit und fähig, den Kodex einzufordern und kennen Möglichkeiten, bei Regelverstössen angemessen zu reagieren (Haller, S. 166). Dabei spielt die Leitung eine wesentliche Rolle. Je entschiedener sie sich für die Einführung der *Neuen Autorität* an ihrer Institution einsetzt, umso erfolgreicher gelingt deren Umsetzung. Die Auseinandersetzung mit diesem Konzept ist mit anderen Themen der Schulentwicklung eng verbunden. Diese werden mit Erfahrungen aus der Praxis verknüpft, sodass mit der Zeit verbindende und selbstverständliche Haltungen und Handlungsweisen entstehen.

Entscheidet sich eine Schule oder eine Bildungseinrichtung dafür, die *Neue Autorität* umzusetzen, so geschieht das auf unterschiedliche Weise, denn Schulentwicklungsprojekte haben meist mehrere Auslöser:

- top down und verordnet
- eine (externe) Evaluation
- schulinternes Bedürfnis nach Veränderung
- Leitbildüberprüfung und -anpassung
- Neugier und Lust auf Erstellung eines Kodex
- beunruhigende oder stark störende Signale
- untragbare Vorfälle

Der Einstieg kann über eine Weiterbildung oder über eine gemeinsame Lektüre mit anschließendem Austausch im Kollegium oder Team erfolgen. Unter Berücksichtigung bisheriger Schulentwicklungsprojekte erfolgt die Auseinandersetzung mit der eigenen Schulkultur.

Leitbilder, Grundsätze, Vorgehensweisen, Regeln, Gewohnheiten werden erfasst, überprüft, zu einer verbindenden und verbindlichen Leitvorstellung in einem Kodex verdichtet. Laufend werden Haltungen und Interventionen, welche der *Neuen Autorität* zugrunde liegen, im Alltag umgesetzt. Die Interventionen sind nachhaltig und beruhen auf einer gemeinsamen Strategie. Durch Austausch und gemeinsame Weiterbildungen gestalten Lehrpersonen und Betreuende gemeinsam ihre Praxis und verankern so die *Neuen Autorität* in ihrer Institution.

Die Handlungsaspekte der *Neuen Autorität* und das Leben von Werten im Schul- und Betreuungsalltag sind durch eine Kommunikation geprägt,

- die Vertrauen schafft,
- eine WIR-Sprache nutzt,
- gewünschtes Verhalten verstärkt,
- störendes Verhalten umgehend anspricht,
- unterschiedliche Sichtweisen erfragt,
- zuhört und nachfragt,
- das Geschehen in der Organisation immer wieder in Verbindung mit den gemeinsamen Werten und Haltungen bringt.

Von einer Einführung der *Neuen Autorität* ist die gesamte Organisation betroffen. Darüber hinaus wirkt sie ins Quartier sowie in die Gemeinde und prägt die Elternzusammenarbeit. Es handelt sich dabei um einen mehrjährigen Prozess, der unterschiedlich gestaltet und mit oder ohne externe Prozessbegleitung durchgeführt werden kann.

7 Zusammenfassung

Präsenz und Beziehung stehen im Zentrum der *Neuen Autorität*. Die Stärke der Erwachsenen kommt von innen. Präsenz und Beziehung in Verbindung mit wachsamer Sorge sind die Quelle einer zeitgemässen Autorität. Sie handelt von

- sich einmischen und Verantwortung übernehmen,
- Widerstand leisten und gleichzeitig auf Beziehungsgesten setzen,
- Beziehung immer wieder herstellen und gestalten,
- Bündnisse schliessen und Netzwerke bilden, die die Autorität der Erwachsenen stärken und legitimieren.

Die *Neue Autorität* legt den Fokus auf die Haltungen und Handlungen der erwachsenen Personen, anstatt auf formale Rollen oder Machtausübung gegenüber Kindern und Jugendlichen. Im Kontext von Tagesschule und Schule steht nicht das einzelne Kind und sein Verhalten im Fokus, sondern die Haltungen und Handlungen der Lehrpersonen und der Betreuenden. Durch Reflexion der Haltungs- und Handlungsaspekte wird die Präsenz fortlaufend gestärkt und stabilisiert. Das Betreuungsteam und das Kollegium nehmen durch ihre stärkende Autorität Einfluss auf das Zusammenleben in ihrer Institution. Dabei gilt es für jede Tagesschule, für jede Schule und für jede sozialpädagogische Institution den eigenen, für sie stimmigen Weg zu gehen.

Unter dem folgenden Link befinden sich zahlreiche Weiterbildungs- und Beratungsangebot der PHBern zum Konzept der *Neuen Autorität*:

<https://www.phbern.ch/neue-autoritaet-staerke-statt-ohn-macht>

Literatur

- ARENDT, H. (1994): Was ist Autorität? In: Dies. Zwischen Vergangenheit und Zukunft. Übungen im politischen Denken I (S. 159–200). München & Zürich: Piper (Original „Between past and future“, 1968).
- OMER, Haim und VON SCHLIPPE, Arist (2015): **Stärke statt Macht**. Neue Autorität in Familie, Schule und Gemeinde. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co.
- OMER Haim (2015): **Wachsamer Sorge**. Wie Eltern ihren Kindern gute Anker sind. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co.
- LEMME, Martin und KOERNER, Bruno (2016): **Neue Autorität in der Schule**. Präsenz und Beziehung im Schulalltag. Aus der Reihe Spickzettel für Lehrer. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- LEMME, Martin und KOERNER, Bruno (2018): **Neue Autorität in Haltung und Handlung**. Ein Leitfaden für Pädagogik und Beratung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- OMER, Haim und HALLER Regina (2019): **Raus aus der Ohnmacht**. Das Konzept Neue Autorität für die schulische Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co.