



Haim Omer / Regina Haller

Raus aus der Ohnmacht

Das Konzept Neue Autorität
für die schulische Praxis



Haim Omer/Regina Haller

Raus aus der Ohnmacht

Das Konzept Neue Autorität für die
schulische Praxis

Mit vier Abbildungen

Vandenhoeck & Ruprecht

Israelische Textvorlagen übersetzt von Rachel Grünberger

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

2., durchgesehene Auflage

© 2020, 2019, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,

Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Maglara/Shutterstock.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISBN 978-3-647-45913-4

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung	11
Kapitel 1: Ein neues Autoritätsverständnis	17
1.1 Veränderung der gesellschaftlichen Erwartungen an Erziehende	18
1.2 Kinder wachsen an Herausforderungen	18
1.3 Lehrkräfte und Eltern – Partner statt Feinde	20
1.4 Traditionelle und <i>Neue Autorität</i>	22
Zusammenfassung	34
Kapitel 2: Präsenz	37
2.1 Präsenz in der Klasse	40
2.2 Präsenz in der Schule	51
Zusammenfassung	56
Tipps für Lehrkräfte	57
Kapitel 3: Lehrkräfte und Eltern: das unerlässliche Bündnis	59
3.1 Ungelöste Konflikte sind schädlich!	61
3.2 Die Lehrer-Eltern-Diplomatie	63
3.3 Das persönliche Gespräch mit Eltern	78
Zusammenfassung	107
Tipps für Lehrkräfte	109
Kapitel 4: Kooperation unter Lehrkräften	111
4.1 Vier Glaubenssätze von Lehrkräften	117
4.2 Fachlehrkräfte	127
4.3 Erzieherinnen und Erzieher	131
4.4 Kontinuität herstellen	133
Zusammenfassung	140
Tipps für Lehrkräfte	141

Kapitel 5: Gemeinsam für eine sichere Schule und ein lernförderliches Schulklima	143
5.1 Teampräsenz vermittelt Sicherheit	144
5.2 Die Mobilisierung der Schülerschaft	145
Zusammenfassung	154
Tipps für Lehrkräfte	155
Kapitel 6: Die Schulleitung	157
6.1 Zwei Welten – ein Ziel: Die Einführung der <i>Neuen Autorität</i> an zwei Schulen	158
6.2 Der Schulentwicklungsprozess: ein Wegweiser für Schulleitungen	166
6.3 Die <i>Neue Autorität</i> als Führungsmodell	178
6.4 Umgang mit elterlicher Kritik	184
Zusammenfassung	197
Tipps für Schulleitungen	198
Kapitel 7: Mehr als nur Sanktionen	201
7.1 Selbstkontrolle, Aufschub und Deeskalation	201
7.2 <i>Neue Autorität</i> in der Praxis – Methoden zur Umsetzung	210
7.3 Die Wiedergutmachung	223
Zusammenfassung	233
Tipps für Lehrkräfte	233
Schlusswort	235
Dank	237
Literatur	239

VORWORT

Liebe Leserin, lieber Leser,

als ich vor ein paar Jahren eher zufällig an einem Kongress mit dem Titel »Stärke statt Macht« teilnahm, hatte ich keine Ahnung, wie prägend dessen Inhalte für meine Entwicklung als Schulleiterin und die Entwicklung meiner Schule werden sollten.

Damals hatten wir im Schulteam bereits die alte Hausordnung durch *unseren* Schulkodex ersetzt mit dem Grundgedanken, unerwünschtes Verhalten nicht zu verbieten, sondern erwünschtes Verhalten zu benennen und zu fördern. Der Haltungswechsel gelang, und im Rückblick war dies der Beginn eines neuen pädagogischen Verständnisses, einer anderen Schulkultur.

Bald aber standen wir vor der Frage: Was ist zu tun, wenn der Schulkodex missachtet wird? Ein gemeinsames Vorgehen war gefragt, denn die Pädagoginnen und Pädagogen fühlten sehr wohl, dass eine gemeinsame Haltung des gesamten Schulteams die Position jedes einzelnen Mitglieds stärken würde. Wir investierten einen ganzen Tag in den Versuch, *verbindliche Sanktionen* auszuarbeiten. Die Mühe war ganz und gar vergeblich. Für das Übertreten von Regeln und Grenzen sind die Gründe so vielfältig wie die Kinder und Jugendlichen selbst. Zudem sind wir eine Schule, nicht die Justiz. Trotz dieser Erkenntnisse wurde immer wieder ein einheitliches Vorgehen gefordert. Natürlich! Es fehlte an Alternativen, und ich als Schulleiterin hatte keine Antworten ... bis ich jenen Kongress im November 2011 besuchte und entdeckte, dass es noch etwas anderes gibt als unsere herkömmliche Vorstellung von Autorität.

Mit dem Konzept der *Neuen Autorität* von Haim Omer und Arist von Schlippe konnte ich dem Team einen Erziehungsansatz präsentieren, der unseren Vorstellungen entsprach. Er spiegelt unsere Haltungen, Werte und Normen und schuf einen gemeinsamen Nenner. Auf diesen konnten sich alle an der Schule tätigen Lehr- und Betreuungspersonen einigen und sich an ihm orientieren.

Traditionelles Autoritätsverständnis baut auf Verbote und Sanktionen und verfolgt das Ziel des *blinden* Gehorsams. Im Gegensatz dazu fördert die *Neue Autorität* Eigenverantwortung, Empathie, Urteils- und Kritikfähigkeit der Kinder und Jugendlichen. Sie unterstützt ihren Entwicklungsprozess hin zu mündigen Menschen. Dieser lernfördernde Ansatz entspricht dem Verständnis einer modernen Pädagogik.

Der Begriff *Neue Autorität* unterstreicht gleichzeitig die Legitimation respektive die Notwendigkeit einer pädagogischen Führung, um die Aufsichts- und Fürsorgepflicht für das einzelne Kind und für Kindergruppen wahrzunehmen. Kinder und Jugendliche sollen sich frei entfalten können, sie haben aber auch das Recht auf Schutz, Orientierung, Führung und Begleitung.

Die ersten Erfolge mit der *Neuen Autorität* ermutigten uns, auf dem eingeschlagenen Weg zu bleiben. Wir haben heute nicht nur ein gemeinsames und gesellschaftstaugliches pädagogisches Konzept im Umgang mit destruktivem Verhalten von Schülerinnen und Schülern, die Interventionen sind auch wirkungsvoller, flexibler und vielseitiger als unsere herkömmlichen Vorgehensweisen. Die Zusammenarbeit im Team und mit den Eltern stärkt zudem die Autorität der einzelnen Erziehungspersonen, und das beugt Resignation und Erschöpfung vor.

Bereits 2002 veröffentlichte der Familientherapeut Haim Omer seinen Bestseller »Autorität ohne Gewalt« (Omer u. von Schlippe 2002/2017) über das Wiedererlangen der Autorität von Eltern. Damals wurde er gebeten, auch ein Buch für Pädagoginnen und Pädagogen zu schreiben. Als er mir anbot, als Co-Autorin mitzuwirken, habe ich sehr gern zugesagt. Die Herausforderungen, einen ordent-

lichen Schulbetrieb aufrechtzuerhalten, nehmen gleichermaßen zu wie die Ansprüche der Gesellschaft an die Schulen in Bezug auf ihren Erziehungsauftrag und ihre Erziehungsmethoden. In diesem Buch stecken viele Jahre Erfahrung aus Schulen in Israel, der Schweiz, Deutschland und anderen Ländern. Ich freue mich, wenn Sie, liebe Leserin, lieber Leser, von diesen Erfahrungen profitieren und Ideen mitnehmen können, die zu Ihrer Rolle als Pädagogin, als Pädagoge und zu Ihrer Organisation passen.

Die Anwendung des Konzepts der *Neuen Autorität* im schulischen Kontext hat Haim Omer bereits in seinem Buch »Stärke statt Macht« (Omer, 2010/2016) aufgegriffen. Ebenfalls im Verlag Vandenhoeck & Ruprecht erschienen ist »Neue Autorität – Das Handbuch« (Körner et al., 2019) mit einem Kapitel zum Praxisfeld Schule. Martin Lemme und Bruno Körner publizierten ihre Erfahrungen mit der *Neuen Autorität* 2016 in der Reihe »Spickzettel für Lehrer« (»Neue Autorität« in der Schule. Präsenz und Beziehung im Schulalltag«).

Das Konzept stärkt die Autorität der Erziehungspersonen, ist kompatibel mit der Reformpädagogik und kombinierbar mit aktuellen Trends der heutigen Schul- und Organisationsentwicklung. Vieles in diesem Buch wird Ihnen darum bekannt vorkommen. Das ist gut so! Sie fangen nicht bei null an, und es ist weit effektiver, auf Bestehendem aufzubauen und Schulentwicklungsprojekte zu verbinden, statt alles neu zu erfinden.

Ich wünsche Ihnen eine spannende, anregende Lektüre und natürlich viel Erfolg bei der Umsetzung.

Regina Haller

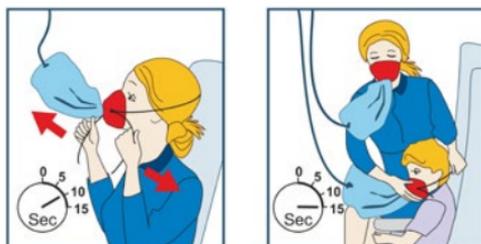
EINLEITUNG

Die *Neue Autorität* von Lehrkräften (und Eltern) stellt einen positiven Wert dar in der Entwicklung von Kindern und Jugendlichen. Sie gibt ihnen Orientierung, Begleitung und Schutz. Dazu braucht es erwachsene Führungspersonen, die in ihrer Rolle diese Verantwortung übernehmen wollen und vor allem übernehmen können. Die nötige Stärke (*Hier bin ich, hier bleibe ich*), Sicherheit (*Ich habe den Überblick, die Lage unter Kontrolle*) und Zuversicht (*Das kommt gut, du schaffst das*) können Erziehende nur authentisch vermitteln, wenn es auch ihnen selbst gut geht.

Auch andere namhafte Familientherapeuten wie zum Beispiel der Däne Jesper Juul setzen auf diese Haltung: Erziehende, die ihre eigenen Bedürfnisse genauso ernst nehmen wie die der ihnen anvertrauten Kinder und Jugendlichen, erweisen diesen einen größeren Dienst als Erziehende, die sich ständig aufopfern und die eigene Befindlichkeit hintanstellen.

Um dies zu verstehen, brauchen wir nicht einmal einen Erziehungsratgeber. Wer je mit dem Flugzeug gereist ist, kennt die Anweisung: Im Notfall sorgt die erwachsene Person zuerst für sich, dann erst soll sie sich um das ihr anvertraute Kind kümmern.

Abbildung 1: Anweisungen zum Nutzen einer Sauerstoffmaske im Flugzeug



Helen Bory/Shutterstock.com

Die Logik ist bestechend einfach. Wenn uns *die Luft ausgeht*, können wir unserer Fürsorgepflicht – im schulischen Kontext unserer Aufsichts-, Bildungs- und Erziehungsaufgabe – nicht mehr nachkommen. Wie soll eine Lehrkraft, die selbst am Ende ihrer Kräfte ist, Zuversicht oder gar Stärke ausstrahlen? Wie soll ein System mit ständig wechselndem und von immer neuen Anforderungen ausgelaugtem Personal Kindern und Jugendlichen Orientierung und Sicherheit bieten? Eltern, aber auch Journalisten oder Politikerinnen, sollten bedenken, dass sie mit Angriffen gegen die Schule und deren Mitarbeitende letztlich den Schülerinnen und Schülern schaden.

Nun ist dieses Buch zwar auch, aber nicht in erster Linie für Eltern gedacht, auch nicht für Politiker und Politikerinnen oder Medienschaffende. Es ist für uns geschrieben, die wir in der Schule arbeiten! Zu unserem eigenen Wohl – und damit zum Wohl unserer Schülerinnen und Schüler – müssen wir uns auf unsere Stärken und unsere eigenen Möglichkeiten besinnen. Genau hier setzt dieses Buch an; bei jeder einzelnen Lehrkraft bis hin zum gesamten Lehrkörper. Es geht nicht um schwieriges Verhalten von Schülerinnen und Schülern, es geht darum, wie in der Schule Tätige unerwünschtem Verhalten von Schülerinnen und Schülern vorbeugen und bei dessen Auftreten eingreifen. Es geht in diesem Buch nicht um ADHS oder Verhaltensanalysen von Kindern und Jugendlichen aus einem problematischen familiären Umfeld, sondern es geht um Interventionen, um gemeinsame Haltungen und Zusammenarbeit, um klare Botschaften und deren Wirkung. Es geht um die Stärke von Pädagoginnen und Pädagogen durch die Erweiterung des persönlichen und gemeinsamen Handlungsspielraums, wenn herkömmliche Vorgehensweisen nicht mehr greifen.

Raus aus der Ohnmacht! bedeutet, unabhängig vom Verhalten oder der Reaktion der Schülerin oder des Schülers, unabhängig von weiteren Ursachen agieren und reagieren zu können.

Die beschriebenen Methoden basieren auf dem Konzept der *Neuen Autorität* von Haim Omer und Arist von Schlippe. Es um-

fasst die Prinzipien *Präsenz, Selbstkontrolle, Widerstand, Vernetzung und Öffentlichkeit, Aufschiebung und Deeskalation, Beharrlichkeit* und *Wiedergutmachung*. Sie werden in ► Kapitel 1.4 näher ausgeführt.

Die *Neue Autorität* ist kein starres Konzept, das nur in seiner Gesamtheit funktioniert. Im Gegenteil, es ist sehr flexibel einsetzbar.

1. Es ist möglich, einzelne Elemente (zum Beispiel die *Wiedergutmachung* oder die *Vernetzung*) zu priorisieren, damit anzufangen und dann das Konzept Element für Element weiter auszubauen.
2. Jede Pädagogin, jeder Sozialpädagoge kann unabhängig vom Rest des Teams damit beginnen, das Konzept im Arbeitsalltag anzuwenden. Natürlich verstärkt sich die Wirkung, je größer der Kreis derer wird, die ihre Arbeit an den Prinzipien der *Neuen Autorität* ausrichten.
3. Die *Neue Autorität* ist gut kombinierbar mit anderen Ansätzen, zum Beispiel der gewaltfreien Kommunikation von Marshall B. Rosenberg (2013), dem lösungsorientierten Ansatz von Steve de Shazer (1982) und dem Zürcher Ressourcen-Modell von Maja Storch und Frank Krause (2016).
4. Die Prinzipien eignen sich für alle Bereiche und Institutionen mit einem Erziehungsauftrag, unabhängig vom Alter der Kinder, der Schulstufe oder dem Schulsystem.

Im ► Kapitel 1 erörtern wir die zunehmende Kritik an der Schule und die veränderte Haltung in der Gesellschaft gegenüber Autorität in der Erziehung. Wir stellen den wesentlichen Merkmalen autoritären Handelns die Prinzipien der *Neuen Autorität* gegenüber.

Im ► Kapitel 2 gehen wir auf den Begriff der *Präsenz* und ihre zentrale Rolle im Konzept der *Neuen Autorität* ein. Wir zeigen auf, wie Lehrkräfte *Präsenz* erhöhen und gezielt einsetzen können.

► Kapitel 3 ist der Kooperation zwischen in der Schule Tätigen und Eltern gewidmet. Wir weisen auf die negativen Auswirkungen einer konfliktbelasteten Schule-Eltern-Beziehung hin und richten unseren Fokus auf Elemente und Wirkung einer gelungenen Zusammenarbeit.

Einzelkämpfertum von Lehrkräften gehört der Vergangenheit an. Die gemeinsame Verantwortung im Kollegium und Möglichkeiten der gegenseitigen Unterstützung sind Thema in ► Kapitel 4.

Im ► Kapitel 5 erfahren Sie, wie lohnend und wirkungsvoll es ist, gemeinsam mit der Schülerschaft ein positives Schulklima zu schaffen.

Im ► Kapitel 6 beleuchten wir die Rolle der Schulleitung und erläutern, wie das Konzept der *Neuen Autorität* als Schulentwicklungsprojekt implementiert werden kann.

Zum Schluss beschreiben wir in ► Kapitel 7, wie die Prinzipien der *Neuen Autorität* die Notwendigkeit von Sanktionsmaßnahmen relativieren, wie mit dem Element der *Wiedergutmachung* Frieden gestiftet werden kann und wie damit Lernprozesse in Gang gesetzt werden.

Ein guter Lesefluss ist uns wichtig. Ab Kapitel 1 werden wir auf Doppelnennungen wie *geschätzte Leserin*, *geschätzter Leser* verzichten. Wenn möglich verwenden wir neutrale Begriffe wie *Lehrkraft* oder nutzen einen willkürlichen Wechsel zwischen weiblicher und männlicher Form, um beide Geschlechter gleichermaßen anzusprechen (zum Beispiel: *Die Schülerinnen hörten dem Referenten nur bedingt interessiert zu*).

Das Schulsystem ist im Wandel. In vielen Gemeinden ist das Betreuungsangebot für Kinder und Jugendliche im schulpflichtigen Alter ins Schulsystem integriert. In der Stadt Zürich zum Beispiel spricht man vom *Lebensraum Schule* und Betreuungspersonal gehören zum Schulteam. Ob separate Einrichtung oder Bestandteil der Schule, im Umgang mit herausfordernden Kindern ist eine Zusammenarbeit zwischen Lehr- und Betreuungspersonen immer hilfreich, und selbstverständlich lassen sich auch alle in diesem Buch vorgestellten Inhalte, Beispiele und Abläufe auf den Betrieb einer Tagesbetreuung übertragen.

Die im Buch verwendeten Beispiele stammen aus verschiedenen Schulen, vor allem aus Israel, Deutschland und der Schweiz. Natürlich lassen sich die Beispiele nicht eins zu eins auf jedes Land und auf jede Schulstufe übertragen. Die Haltung und die Prinzipien sind

aber allgemein gültig, und das pädagogische Handeln funktioniert in adaptierter Form in jedem Schulsystem und auf jeder Altersstufe. Alle Beispiele sind vollständig anonymisiert.

»Um ein Kind zu erziehen, braucht es ein ganzes Dorf.« Wer kennt es nicht, dieses afrikanische Sprichwort. Übersetzt ins Konzept der *Neuen Autorität* steht es für die Elemente *Vernetzung* und *Öffentlichkeit*. Der »Fels in der Brandung« ist ein Synonym für *Widerstand* oder *Selbstkontrolle* (*Hier bin ich, hier bleibe ich, das ist meine Funktion, egal, wie stark der Sturm tobt*), »Steter Tropfen höhlt den Stein« erinnert an die *Beharrlichkeit* und spätestens beim Lesen von ► Kapitel 3.2 zum Thema Lehrer-Eltern-Diplomatie weiß man den Satz einzuordnen: Wir sitzen alle im selben Boot.

Das Konzept der *Neuen Autorität* baut auf unserem Vorwissen auf. Wahrscheinlich werden sich etliche Leserinnen und Leser in ihrem Tun wiedererkennen, bestätigt fühlen und durch unsere Ausführungen neue Ideen entwickeln, eigene festigen, weiter ausbauen und im Schulteam verbreiten.

Wir wünschen gutes Gelingen!

KAPITEL 1:

Ein neues Autoritätsverständnis

Vor einigen Jahren sorgte in Israel ein Fall für Schlagzeilen, bei dem ein Mädchen brutal und über längere Zeit von einer Gruppe Jugendlicher vergewaltigt worden war. Opfer und Täter besuchten dieselbe Schule. Verschiedene Zeitungen brachten über zwanzig Leitartikel, in denen die an der Schule Tätigen angeprangert wurden. Sie warfen den Lehrkräften Versagen vor und behaupteten, sie hätten das Mädchen nicht ausreichend geschützt. Die Wahrheit war ganz anders. Die stellvertretende Direktorin deckte den Fall auf, gerade weil sie aufmerksam und sensibel genug war, um die Veränderungen im Verhalten des Mädchens wahrzunehmen. Sie wandte sich direkt ans Sozialamt, und die tatverdächtigen Jugendlichen wurden noch am selben Tag von der Polizei verhört. Die Schule schuf ein Unterstützernetzwerk für das Mädchen und ihre Familie. Später prüften zwei unabhängige Untersuchungskommissionen – eine kommunale und eine staatliche – den Fall. Nach monatelangen Recherchen bestätigten beide, dass die Lehrkräfte und die Direktorin die Situation erkannt, richtig gehandelt und angemessen sowie verantwortungsvoll reagiert hätten. Über die vollständige Entlastung der Schule durch die Untersuchungsberichte stand nichts in den Medien, welche die Schule vorher so harsch kritisiert hatten. Diese Nachricht machte keine Schlagzeilen. Ähnliche Fälle kennen wir auch aus Westeuropa. Es ist heute im Trend, über Lehrkräfte oder Schulen herzuziehen.

1.1 Veränderung der gesellschaftlichen Erwartungen an Erziehende

Die allgemeine Kritik an Lehrkräften und Eltern gründet auf tiefgreifenden ideologischen Veränderungen, was die Erwartungen an Erziehende angeht.

Früher genügte es, wenn sich diese um die praktischen Bedürfnisse des Kindes kümmerten und ihm Grundwerte und Grundwissen vermittelten. Verhielt sich das Kind trotz sichtbarer Bemühungen des Erziehenden auffällig, galt dies nicht automatisch als dessen Versagen. Als Grund für das problematische Verhalten nahm man vielmehr eine Grunddisposition oder negative Einflüsse auf das kindliche Verhalten an. Heute sollen Lehrkräfte und Eltern auch die Persönlichkeit des Kindes formen, die Verantwortung für Erfolge respektive Misserfolge in seinem (Erwachsenen-)Leben übernehmen. Diese Haltung erzeugt Druck auf die Erziehenden. Fast automatisch wird ihnen die Schuld zugesprochen, wenn Kinder und Jugendliche sich nicht wie erwünscht entwickeln. Früher war eine solche Schlussfolgerung undenkbar. Niemand hätte Geppetto für Pinocchios Verhalten verantwortlich gemacht, auch nicht die Familie von Max und Moritz, die unter den Streichen der beiden genauso litt wie Nachbarn und Lehrer. Sie waren halt *unartige* Buben.

Das Verhalten dieser Kinder galt als vermeintlich angeborene Böswilligkeit, Naivität und Verspieltheit. Vielleicht gab es Verführer mit schlechtem Einfluss. Mit den Erziehungsleistungen der Eltern oder anderer Bezugspersonen wurde es nicht in Verbindung gebracht.

1.2 Kinder wachsen an Herausforderungen

In den 1960er Jahren setzte man zunehmend auf antiautoritäre Erziehung. Mit der Zeit erwuchs daraus ein Misstrauen gegenüber jeglicher Form von Autorität. Die *freie Erziehung* stand für eine spontane und somit optimale Entwicklung. Verhielt sich ein Kind problematisch, suchte man aus diesem Verständnis heraus die unter-

drückende Instanz, die die natürliche und positive Entwicklung verhinderte. Der Traum von einer antiautoritären Erziehung erwies sich allerdings als trügerisch. Hunderte von Studien belegen, dass Kinder, die ohne Grenzen und Anforderungen heranwachsen, sich weniger gut entwickeln als traditionell erzogene. Sogenannte *frei erzogene* Kinder haben nicht nur eine niedrigere Frustrationstoleranz, brechen öfters die Schule ab und sind anfälliger für verschiedene Risikofaktoren, sie haben auch ein geringeres Selbstwertgefühl. Die Erfahrung, dass es Schwierigkeiten überwinden kann, macht ein Kind stark, fehlt sie, fühlt es sich später inkompetent und weniger wert.

Wie kommt es dazu? Das Selbstbild entwickelt sich nicht allein durch positive Reflexion. Diese ist zwar ein wichtiger Faktor, das Selbstbild basiert aber auch auf der Erfahrung, dass Schwierigkeiten überwunden werden können. Ein Kind begegnet vielen herausfordernden Situationen, etwa dem Eintritt in den Kindergarten, der Einschulung, der Notwendigkeit, Regeln und Vorschriften akzeptieren oder die Befriedigung eigener Bedürfnisse aufschieben zu müssen. Anfangs sind Kinder damit vielleicht überfordert. Die meisten lernen, damit umzugehen. Die Bewältigung der Herausforderungen verhilft ihnen zu einem persönlichen Erfolg und damit zu einem Entwicklungsschritt. Kindern, die in einem übermäßig permissiven Erziehungsumfeld aufwachsen, bleiben diese positiven Erfahrungen verwehrt. *Permissiv* bedeutet, dass dem Kind eine Aufgabe abgenommen wird, sobald es sie ablehnt oder als zu schwierig empfindet. Diesem Kind fehlen die Erfahrungen, die ihm ein Gefühl von Kompetenz vermitteln. Entwicklung ist in einem hohen Maß das Ergebnis von Anstrengungen zur Bewältigung der Schwierigkeiten auf unserem Lebensweg.

Von Lehrkräften und Eltern wird immer noch erwartet, dass sie keine Autorität ausüben und in ihrer Erziehung lediglich auf ihre wohlthuende Anwesenheit und ihr persönliches Charisma setzen. Es gibt Lehrkräfte und Eltern mit ausreichend Präsenz und Ausstrahlung, die ein Kind oder eine Klasse selbst in schwierigsten Situationen führen können. Die allermeisten von uns sind aber irgendwann mit einer Situation konfrontiert, in der wir auf Unterstützung, Vernetzung und

Zusammenarbeit angewiesen sind, um den Erziehungsauftrag und die Fürsorgepflicht adäquat wahrnehmen zu können.

1.3 Lehrkräfte und Eltern – Partner statt Feinde

Die Stellung von Lehrkräften und Eltern wird nicht nur durch die kritische öffentliche Meinung geschwächt, sondern auch durch die Vereinzelung in unserer Gesellschaft. Eltern sind heute weniger denn je in Gemeinschaften eingebunden. Lehrkräfte sind von Berufs wegen eher Einzelkämpfer¹. Sie arbeiten im eigenen Klassenzimmer und nicht in Gruppen, wie es in anderen Berufen üblich ist. Dies begünstigt Rivalität statt Solidarität und vertieft damit das Gefühl der Vereinsamung. Parallel zur Wachstumsrate der städtischen Bevölkerung werden größere Schulen gebaut, die Anonymität nimmt zu. Der *Lehrer* war früher eine vertraute Figur in der Gemeinde. Das sicherte ihm ein gewisses Maß an Zugehörigkeit und Unterstützung. Heute haben Lehrkräfte nicht mehr per se eine tragende Rolle in der Gemeinde.

Angst vor Kritik drängt Menschen in die Defensive. Lehrkräfte ziehen sich darum lieber zurück. Eltern wiederum fürchten, für negatives Verhalten ihrer Kinder in der Schule kritisiert zu werden. Sie verhalten sich der Schule gegenüber abwehrend. Die beiderseitige Angst vor Schuldzuweisungen ist Nährboden für Feindseligkeiten und gegenseitige Abwertung in Bezug auf die Arbeit mit dem Kind. Es entstehen Denkmuster wie: »Nicht wir Eltern sind schuld, sondern die Lehrkräfte, die nichts verstehen und ihre Arbeit falsch machen!« Oder: »Wir Lehrer sind nicht schuld, sondern die Eltern, die ihre Kinder falsch erziehen!« Das Problem verschärft sich, wenn beide Seiten die zwingende Partnerschaft in der Erziehung des Kindes aufgeben und sich im schlimmsten Falle als Feinde begegnen. Der deutsche Neurobiologe Joachim Bauer schreibt dazu:

1 Viele Schweizer Schulen sind bereits dabei, diese traditionelle Rolle des Einzelkämpfers aufzubrechen, zum Beispiel mit dem Einsatz von Team-teaching-Stunden oder dem Aufbauen von pädagogischen Teams.

»Wo Schule und Eltern nicht kooperieren, bleibt das Kind auf der Strecke. Wie soll es in die Lage kommen, sich innerlich auf die Schule einzulassen, Motivation aufzubauen und sich mit den Bildungszielen zu identifizieren, wenn es spürt, dass Eltern Vorbehalte gegenüber der Schule haben, dass die Eltern meinen, das Kind vor den Lehrern schützen zu müssen, oder wenn die Eltern gar mehr oder weniger offenen Krieg gegen die Schule führen? Motivation einerseits und aktuelle Beziehungen mit Erwachsenen andererseits sind für das Kind untrennbar miteinander verbunden: Es lernt – aus Sicht seiner neurobiologischen Motivationssysteme – durchaus für den Lehrer bzw. für die Lehrerin. Das Kind wird aus einer Hand, die ihm eine Person (Lehrerin oder Lehrer) reicht, für die seine Eltern keinen Respekt empfinden, nichts annehmen« (Bauer, 2007, S. 93 f.).

Eine Atmosphäre des Misstrauens zwischen Schule und Eltern beeinträchtigt die Arbeit der Lehrkräfte. Auch ohne diese Erschwernis ist die Klassenführung heutzutage eine besondere Herausforderung.

- Neue Verantwortlichkeiten (zum Beispiel Sucht- oder Schuldenprävention oder die integrative Förderung) werden an die Schule delegiert. Damit wachsen auch die täglichen Aufgaben rund um die Klassenführung.
- Herkömmliche Erziehungsmethoden sind nicht mehr legitim. Wenn Lehrkräfte im Bemühen um einen geordneten Unterricht trotzdem darauf zurückgreifen, setzen sie sich nicht nur der Kritik der Eltern, sondern auch der vorgesetzten Stellen aus.
- Die allgemein kritische Haltung von Eltern und Gesellschaft gegenüber der Schule stellt die funktionale Autorität der Lehrkräfte zusätzlich infrage.

Kein Wunder, dass Lehrkräfte wie kaum eine andere Berufsgruppe von Burnout gefährdet sind. Die berufliche Überbelastung beeinträchtigt nicht nur ihre Lebensqualität und Gesundheit, sondern auch die Qualität des Unterrichts. Es muss gelingen, die Autorität

der Pädagoginnen so wiederherzustellen, dass sie den erzieherischen Werten einer freien Gesellschaft entspricht. Das dient dem Berufsstand der Lehrer sowie den Kindern und Jugendlichen – und damit der ganzen Gesellschaft.

1.4 Traditionelle und *Neue Autorität*

Normen, Werte und Haltungen unserer Gesellschaft haben sich in den vergangenen Jahrzehnten verändert. Die sogenannte *traditionelle Autorität* findet darin keinen Platz mehr. Die folgende Übersicht über einige Glaubenssätze der traditionellen Autorität zeigt deutlich, weshalb dieser Ansatz ausgedient hat – auch an unseren Schulen.

Distanz: Früher war sie ein wichtiges Merkmal der Autorität. Der Lehrer war eine Respektsperson, die keine Nähe zuließ und zu der die Schülerinnen aufzusehen hatten. Die Autoritätsperson stand sozusagen auf einem Podest. Gesellschaftliche Umgangsformen unterstrichen die Kluft zwischen Kind und Erwachsenen. Heute ist die Distanz als pädagogischer Leitsatz nicht mehr angebracht. Lehrer interessieren sich für die Lebenswelt der Kinder, lassen Nähe zu und sind authentisch. Die Ablehnung von Distanz als Grundlage der Autorität stellt uns aber auch vor schwierige Fragen: Ist Autorität ohne Distanz überhaupt möglich? Geben Lehrkräfte oder Eltern nicht ihre Stellung auf, wenn sie dem Kind nahestehen? Machen sie sich durch die Nähe zum Freund des Kindes und verlieren dadurch ihre Erziehungsfähigkeit? Diese Fragen sind nicht belanglos. Die frühere Distanz war ein klarer Leitsatz, während die heute gewünschte Nähe viel verschwommener ist. Es ist klar, dass wir nicht zum damaligen Zustand der Distanz zurückkehren wollen, jedoch stellt sich die Frage, wie wir die Nähe und die Autorität unter einen Hut bringen.

Kontrolle und Gehorsamkeit: Früher übten Lehrkräfte Kontrolle aus, und Kinder hatten zu gehorchen. Gute Erziehung wurde mit braven Kindern gleichgesetzt. Nicht so heute: Wir wollen eigenständige, unternehmungslustige und kreative Kinder. Sie sollen

selbst denken, kritisch sein und selbstverantwortlich handeln und lernen. Die gehorsamen Kinder aus der Zeit der Industrialisierung sind in unserer Berufswelt nicht mehr gefragt, beruflicher Erfolg verlangt heute andere Kompetenzen. Wir schrecken vor strenger Kontrolle zurück, verleiht diese der Autoritätsperson doch eine uneingeschränkte Macht und verwandelt das Kind in ein Objekt ohne die Fähigkeit, selbst Verantwortung zu übernehmen. Wir fragen uns, wie viel Freiheit für eine gesunde Entwicklung des Kindes zulässig ist. Ist eine Autorität, die weder Kontrolle noch Gehorsam anstrebt, überhaupt möglich? Sind Macht und Gehorsam nicht das Grundwesen jeder Form von Autorität?

Hierarchie: Früher herrschte eine klare und eindeutige Hierarchie. Die Autoritätsperson musste keine Rechenschaft ablegen. Lehrkräfte hatten absolute Macht im Klassenzimmer, die Eltern hatten absolute Macht zu Hause. Beide wurden nicht kritisiert. Heute beansprucht die Gesellschaft das Recht zu prüfen, was in der Schulklasse oder zu Hause geschieht, insbesondere dann, wenn es Anzeichen für einen Machtmissbrauch gibt. Die Lehrkraft genießt also nicht mehr uneingeschränkte Autorität in der Klasse. Es ist legitim, ihre Entscheidungen infrage zu stellen. Früher war die Einsamkeit des Lehrers eine vornehme. Heute ist die Lehrkraft einsam, weil sie allein vor der Klasse steht, angreifbar und ohne unterstützendes Netzwerk. Wir stehen vor einem Dilemma: Die hierarchische Struktur ist aufgebrochen, das Geschehen in der Klasse wird einem kritischen Blick unterzogen. Erschüttern wir damit nicht die Autorität der Lehrkräfte in ihren Grundfesten?

Prinzip der unmittelbaren Bestrafung: Früher bestrafte Autoritätspersonen jedes negative Verhalten, zuweilen schmerzhaft, und – als klares Zeichen der Autorität – unmittelbar. Nur durch sofortige Bestrafung erwirkt man Gehorsam. Diesen Mechanismus finden wir bereits in der griechischen Mythologie. Zeus beherrscht die Welt mithilfe des Blitzes, dem Symbol tödlicher und unmittelbarer Bestrafung. Heute gilt das Prinzip der unmittelbaren Bestrafung als falsch. Sie geschähe nämlich in einem Moment höchster emotiona-

ler Erregung – meistens Wut – auf beiden Seiten. Wird die Strafe genau dann verhängt, besteht ein hohes Eskalationsrisiko, besonders bei aufsässigen Schülerinnen. Eine unmittelbare Bestrafung verhindert, dass sich Erziehende die nötige Zeit nehmen, um über eine angemessene Intervention nachzudenken. Schließlich sollen Lehrkräfte nicht mehr schnell und schmerzhaft strafen wie früher. Weder die Mittel noch die pädagogische Haltung entsprechen unseren heutigen Werten. Falls überhaupt, wird heute mit Bedacht bestraft. Sanktionen, zum Beispiel eine Suspendierung vom Unterricht, müssen oft über bürokratische Kanäle genehmigt werden. Das Nachsitzen am Mittwochnachmittag muss mit den Eltern abgesprochen und mit den diversen Freizeitbeschäftigungen des Kindes koordiniert werden. Mit diesen Hindernissen schützt unsere Gesellschaft Kinder vor der Willkür von Autoritätspersonen. Es sind notwendige Veränderungen, aber auch sie werfen die Frage auf: Wird die Autoritätsperson durch den Verzicht auf unmittelbare Sanktionen nicht entmachtet?

Die Ablehnung dieser Grundpfeiler eines veralteten Autoritätsverständnisses ist heute eine unbestrittene Tatsache. Und jetzt? Wir wissen, dass antiautoritäre Erziehung ein utopischer Versuch war, Kinder ohne Grenzen und Anforderungen zu erziehen. Die Mittel der traditionellen Autorität sind nicht mehr legitim. Und trotzdem brauchen wir eine Form von Autorität, um unseren pädagogischen Auftrag zu erfüllen. Das Modell der *Neuen Autorität* beschreibt einen Weg aus diesem Dilemma. Es ermöglicht Erziehenden, ihre Position, ihre Stärke und ihren Einfluss auf eine Art und Weise zu etablieren, die unseren heutigen Haltungen, Normen und Werten hinsichtlich der modernen Erziehung entspricht. Im Folgenden stellen wir die Prinzipien der *Neuen Autorität* als Alternative zum traditionellen Autoritätsverständnis vor.

Präsenz – anstelle von Distanz: Im Verständnis der *Neuen Autorität* ersetzen entschlossene Präsenz, Anteilnahme und Fürsorge die Distanz. Ein Kind spürt elterliche Präsenz vor allem in schwierigen Situationen; dann, wenn das Verhalten der Eltern ihm folgende Botschaft vermittelt: »Ich bin deine Mutter, dein Vater. Du kannst mir

weder kündigen noch kannst du mich wegschicken. Ich bin hier, und ich bleibe hier!« So spürt das Kind, dass es echte Eltern hat und nicht nur Lieferanten von Geld und Dienstleistungen. Und ebenso wichtig: Der Vater, die Mutter fühlen sich präsent und bedeutungsvoll. Ähnlich funktioniert Präsenz im Sinne der *Neuen Autorität* für Lehrkräfte. Die Schüler sehen und spüren die physische und mentale Anwesenheit der Lehrkraft, nehmen sie als interessiert wahr, aber auch als wachsam und entschlossen im Umgang mit Problemen in der Klasse. Je präsenter eine Lehrkraft ist, desto weniger können Schüler sie missachten oder ignorieren.

***Hier bin ich, hier bleibe ich!* als Botschaft der Präsenz**

Eine Lehrerin übernahm vier Monate vor Schuljahresende eine schwierige sechste Klasse. In der ersten Stunde fragten die Schülerinnen und Schüler: »Wie lange bleiben Sie?« Die Lehrerin antwortete: »Bis zu den Sommerferien.« Darauf erwiderten die Anführer der Klasse keck: »Das sagte Ihre Vorgängerin auch.« Es stellte sich heraus, dass die Klasse in einem Schuljahr bereits vier verschiedene Lehrkräfte gehabt hatte. Die Lehrerin wusste zwar nichts von *Neuer Autorität* und der wichtigen Botschaft der Präsenz, aber sie war wegen eines längeren Auslandsaufenthalts in finanzieller Bedrängnis und brauchte den Job. Sie beschied der Klasse: »Ihr könnt euch benehmen wie ihr wollt, aber ich bleibe hier, darauf könnt ihr euch verlassen!« In dieser Ankündigung »Da stehe ich und da bleibe ich – darauf könnt ihr euch verlassen« steckte viel mehr autoritäre Kraft, als sich die Lehrerin bewusst war. Am Ende des Schuljahres nach mehrheitlich guten Wochen der Zusammenarbeit bekannte der auffälligste Schüler der Lehrerin: »Sie hätten auch ein bisschen früher kommen können.« Gerade die verhaltensauffälligen Kinder und Jugendlichen schätzen Verlässlichkeit und diese Form der Autorität. Sie gibt ihnen Sicherheit und Orientierung – wie der sprichwörtliche »Fels in der Brandung«.

Mit welchen gezielten Maßnahmen Lehrkräfte ihre Präsenz verstärken können, erfahren Sie im ► Kapitel 2.