

DIE KRAFT DER PRÄSENZ

Erziehen und Führen mit Nicht-Gewalt

Systemische (Neue) Autorität

Martin Lemme



3-polige Anerkennung der Autorität

Hannah Arendt (1954)

Anerkennung
Gesellschaft

Unterwerfung

Übernahme
Aufgabe
podestas

Autorität (auctoritas)
Urheberschaft / Entwickler:in

Autorität als
die anerkannte Fähigkeit einer
Person oder Institution,
Verhalten, Denken oder
Entscheidungen
anderer zu leiten,
ohne dass dies als bloßer
Zwang erlebt wird.



3-polige Anerkennung

Systemische (Neue) Autorität

Anerkennung
Gesellschaft

Transparenz
der Absicht
im Projekt

Sichtbar
sein?

Unterwerfung

Anerkennung
Kompetenz

Autorität
Urheberschaft
Entwickler:in

Übernahme
Aufgabe
potestas

Übernahme
Verantwortung
auctoritas

Angebote
machen?

Autorität
sein?



Autorität

Alte Autorität

- Distanz
- Kontrolle
- Gehorsam
- Strenge Hierarchien, Alleingang
- Willkürlichkeit
- Unverzögliche Strafe
- Vergeltung
- VT: kontingent und konsequent

Neue Autorität

- Präsenz
- Selbstführung
- Beziehung & Anleitung
- Unterstützung, Netzwerke, Partizipation
- Transparenz
- Beharrlichkeit
- Wiedergutmachung

Neue Autorität als Antwort auf autoritäre und permissive Ideen.



Gandhis Grundideen zum Gewaltlosen Widerstand

- satyagraha – die Suche nach der inneren Wahrheit (Überzeugung)
- swaraj – Demut und Selbstregierung:
die andere Person ist mir ähnlich
- ahimsa – durch das eigene Handeln die Gewaltlogik unterbrechen

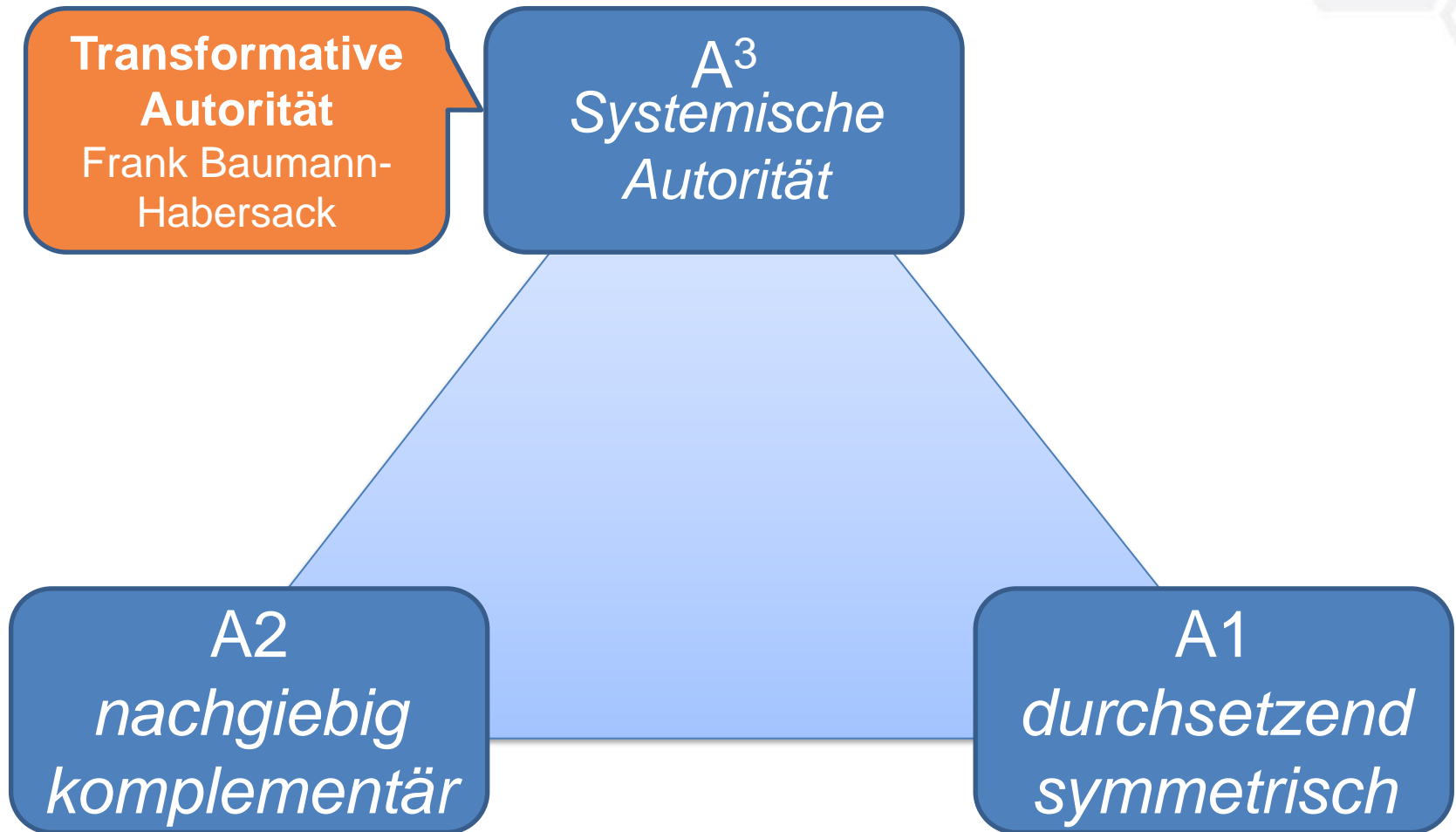


Gewalt beginnt dort, wo Unterschiede zugelassen werden, soziale Ungerechtigkeiten, Abwertungen. Dort, wo Aggressionen gegeneinander und nicht zur Abwendung der Abwertungen eingesetzt werden, werden die Eskalationsmuster (Feindbildkonstruktionen) fortentwickelt. Dies ist auch sichtbar im Umgang mit gesellschaftlichen Strukturen. So erfordert Gewaltlosigkeit einen permanenten Widerstand gegen destruktive Strebungen: „Es ist ein Kampf (...) für die Verteidigung unserer Bindungen gegen all das (...), was sie zerreißen kann.

Judith Butler



Autoritätsdreieck (Hoefs & Kurp)



Führung heißt
*andere durch eigenes, sozial
akzeptiertes Verhalten so zu
beeinflussen, dass dies bei den
Beeinflussten mittelbar oder
unmittelbar eine intendierte
Verhaltensausrichtung bewirkt
oder/und im gemeinsamen
Vorgehen neue Lösungen
entwickelt.*



Ohn-Macht

Macht

Wirk-Macht

*Nein!
Und...*



Autorität als Kraftfeld

- In jedem sozialen System gibt es verschiedene Kraftfelder (Bourdieu, Foucault, Lewin, Moreno), an denen die Menschen sich orientieren.
- Ein Kraftfeld ist das von Autorität.
- Das bedeutet, Menschen erzeugen sich hier Orientierung darüber, wer jeweils aktuell die Führungsrolle einnimmt.
- Das Kraftfeld ist auch der Raum, in dem die Akteur:innen die Bedingungen von Führen und Folgen verhandeln – ganz unabhängig davon, um welche Autoritätshaltung es sich handelt.

Frank Baumann-Habersack



Zirkularität

Selbstführung

Komplexe
Systeme

„Guter
Grund“

Systemische Autorität

Präsenz
und Co-
Regulation

Beharrlichkeit

Muster-
erkennung

Subjektive
Wirklichkeit

Lösungs-
prozesse
ermöglichen

Entscheidung zur Führung

Murmelgruppen

- Unabhängig vom Kontext
- Verantwortungsübernahme für Prozesse, Entwicklung und Beziehung der Beteiligten
- Übergeordnetes Ziel ist das Projektziel
 - in Pädagogik Herstellung von Sicherheit, Verbundenheit, Entwicklung der Anvertrauten
 - in Führung die Verantwortung für das Gesamtprojekt und Sicherheit der Beteiligten
- Präsenz als Quelle von Autorität
- Transformatives Feld als Handlungsgrundlage



Anwesenheit

Ausstrahlungskraft
einer Person

Elterliche Präsenz:

Gegenwärtigkeit

Ich bin da!

Ich bleibe da!

Ich bleibe nicht allein!

Haim Omer

Körperliche
Ausstrahlungskraft

Digital
oder in
Präsenz?

Präsenz

Präsenz hat die phänomenologische Bedeutung von Anwesenheit und Gegenwart in einer jeweils räumlichen sowie zeitlichen Sichtweise.

Präsenz
als Quelle von
Autorität

Therapeutische
Präsenz:
Co-Regulation und
Vermittlung von
Sicherheit.
Stephen Porges



Grundlagen Systemische Autorität

Elterliche Präsenz
und
Neue Autorität
nach H. Omer und
A. v. Schlippe



Von „Elterncoaching“ zu „Neue Autorität“ zu „Systemische Autorität“



Haim Omer



Arist v. Schlippe

Michael Grabbe
IF Weinheim

Bruno Körner
Martin Lemme



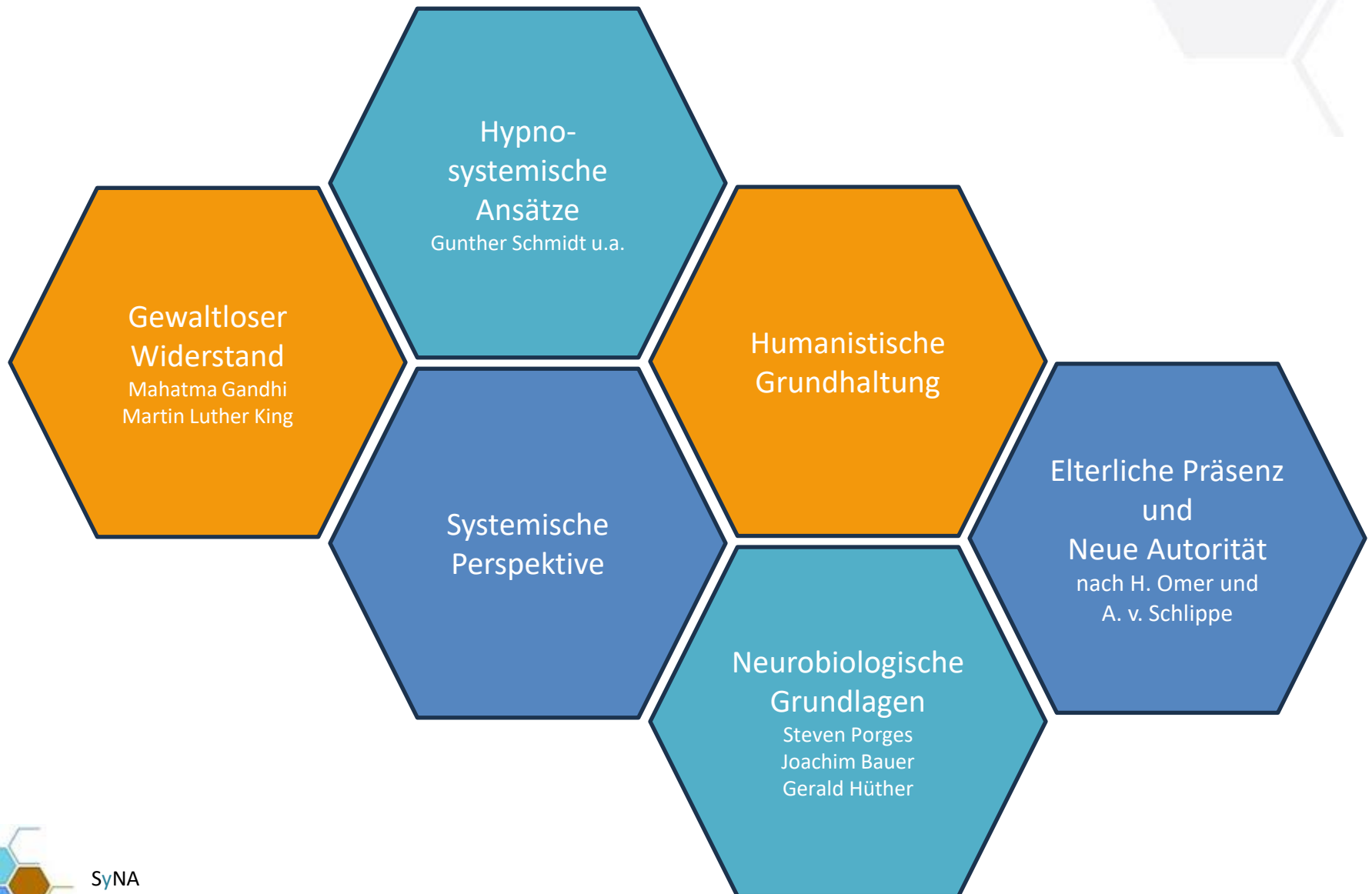
Die Kraft
der
Präsenz

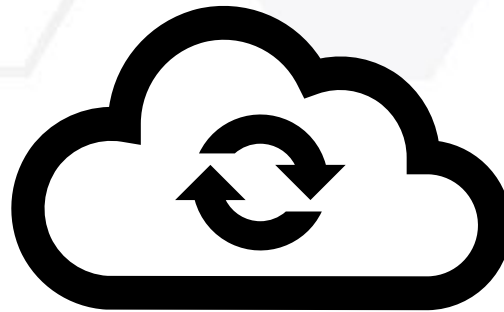


SyNA

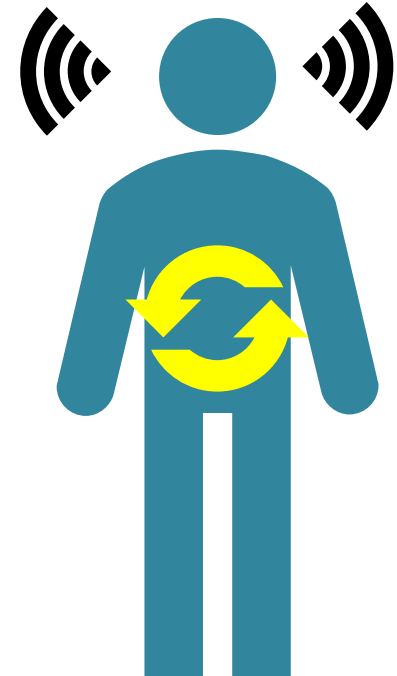
www.neueautoritaet.de

Grundlagen Systemische Autorität





- Ständiger Abgleich mit unserer Umgebung und innerem Zustand (Neurozeption / PVT)
- Wechsel von Aktion und Reaktion (Anpassung und Innovation)
- Zirkuläre und wechselwirkungsbedingte Zusammenhänge („Schmetterlingsschlag“)
- Systemische Perspektive



Co-Regulation

„Unser biologisches Grundbedürfnis ist die
Verbindung mit anderen.

Der Mensch kann ohne Verbindung nicht gedeihen“

Stephen Porges



Co-Regulation



Die von einem zu einem anderen System übermittelten Signale können entweder...
co-regulieren oder die **Reaktivität erhöhen**

Co-Regulation



Die von einem zu einem anderen System übermittelten Signale können entweder...
co-regulieren oder die **Reaktivität erhöhen**

Co-Regulation



Die von einem zu einem anderen System übermittelten Signale können entweder...
co-regulieren oder die **Reaktivität erhöhen**

Co-Regulation



Die von einem zu einem anderen System übermittelten Signale können entweder...
co-regulieren oder die **Reaktivität erhöhen**

Co-Regulation



*Psychologische
Sicherheit*

Die von einem zu einem anderen System übermittelten Signale können entweder...
co-regulieren oder die **Reaktivität erhöhen**

Co-Regulation



Die von einem zu einem anderen System übermittelten Signale können entweder...
co-regulieren oder die **Reaktivität erhöhen**



Illusion der
Kontrolle!

Zustimmung
erforderlich!
(Nicht-)Können
oder
(Nicht-)Wollen?



Körperlichkeit
Handlungsfähigkeit vs. Hilflosigkeit
Selbstregulation
Selbstwirksamkeit, Werte
Absicht im Kontakt
Eingebundenheit (Unterstützung)



SyNA

www.neueautoritaet.de

Body Scan

**Intentionale
Präsenz
*Absicht***

**Pragmatische
Präsenz
*Handlung***

**Internale
Präsenz
*Selbstregulation***

PRÄSENZ

**Moralische
Präsenz
*Selbstwirksamkeit***

**Physische
Präsenz
*Körper***

**Soziale
Präsenz
*Eingebundenheit***

„störendes“ Verhalten



Mögliche Einschätzungen:
respektlos vermeidend
gegen mich undiszipliniert
auf sich aufmerksam machen
grenzüberschreitend
provozierend gemein
aggressiv faul
will sich drücken

...

- durchsetzen, gewinnen
- resignieren, nachgeben
- Ehre verteidigen
- Eskalation, Macht
- Beziehungsbelastung



„störendes“ Verhalten



Guter Grund?

- Was hast Du erlebt?
- Was erlebst Du jetzt?
- Welcher Status?
- Adaptive Reaktion ANS
- Bedürfnisse?

...

Feedback-Kultur

- deeskalieren, beruhigen
- Sicherheit herstellen
- Begegnung schaffen
- Eigene Präsenz prüfen
- beziehungsstärkend

Verstehen heißt nicht akzeptieren!!!



Überlegungen PVT in der Praxis

- Als Menschen gehen wir unseren Weg verwurzelt in unseren biologischen Überlebensinstinkten – ... - unsere „Psychologie“ basiert darauf, wie unsere Bezugspersonen unseren biologischen Wahrnehmungen der Umgebung begegnen.

Stephen Porges



Überlegungen PVT in der Praxis

- Paradigmen, die sich ausschließlich auf das Verhalten konzentrieren, stellen in der Regel die Frage: Was gewinnt ein Kind durch sein Verhalten? (Aufmerksamkeit? Kontrolle?) Das hier vorgestellte Paradigma wirft eine andere Frage auf: Was sagt uns das Verhalten über die neurophysiologischen Prozesse, die bei diesem Kind stattfinden?

Mona Delahooke



Überlegungen PVT in der Praxis

- Statt uns auf das zu konzentrieren, was wir mit den Kindern tun, priorisieren wir unsere Art, mit ihnen zusammen zu sein. Statt das Eliminieren von Verhaltensweisen in den Vordergrund zu stellen, müssen wir Kindern (auf ihr Nervensystem speziell abgestimmte) Signale für ihre Sicherheit übermitteln, die spontane Manifestation von Verhalten ermöglichen, das soziale Verbundenheit zum Ausdruck bringt.

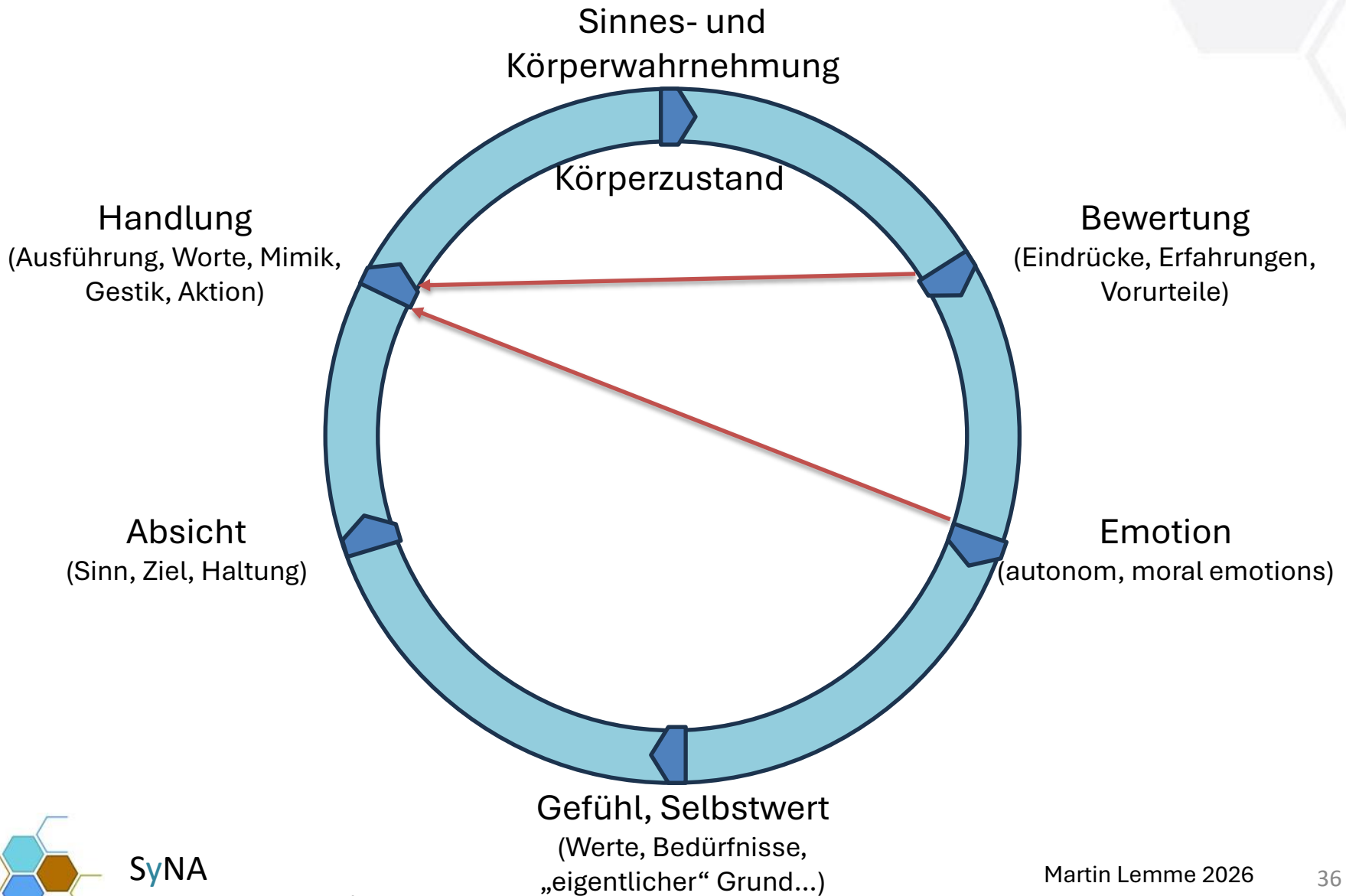
Stephen Porges



SyNA

www.neueautoritaet.de

Bewusstseinsrad erweitert (nach Miller, Sherod u.a. 1979)



Drei organisierende Prinzipien der Polyvagaltheorie (Stephen Porges)

Co-Regulation

eine unverzichtbare biologische Notwendigkeit

Neurozeption

Erkennen und Wahrnehmen ohne Beteiligung des Bewusstseins

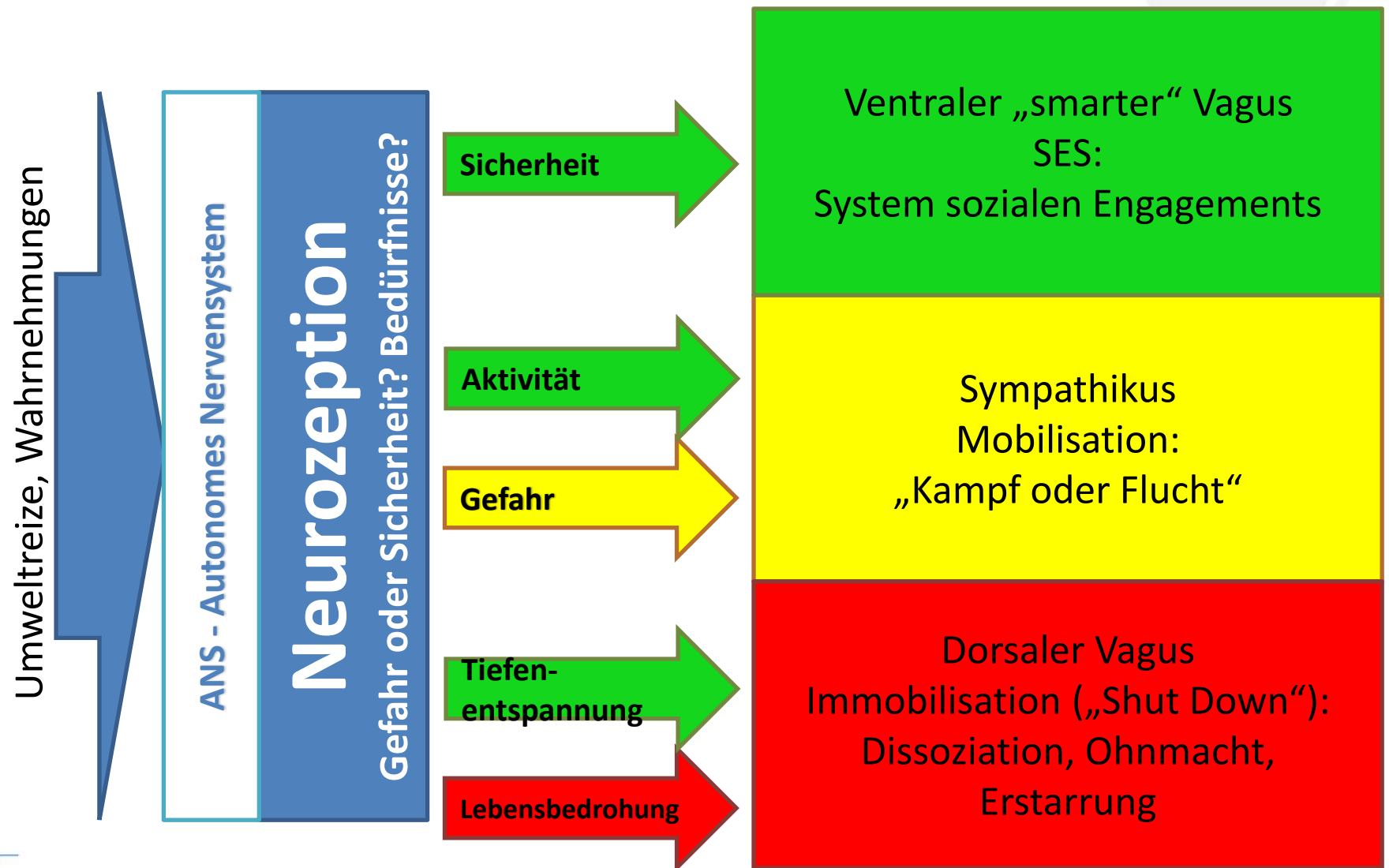
Hierarchie

drei vorhersehbare Reaktionsweisen

- ventral-vagal
- sympathisch
- dorsal-vagal



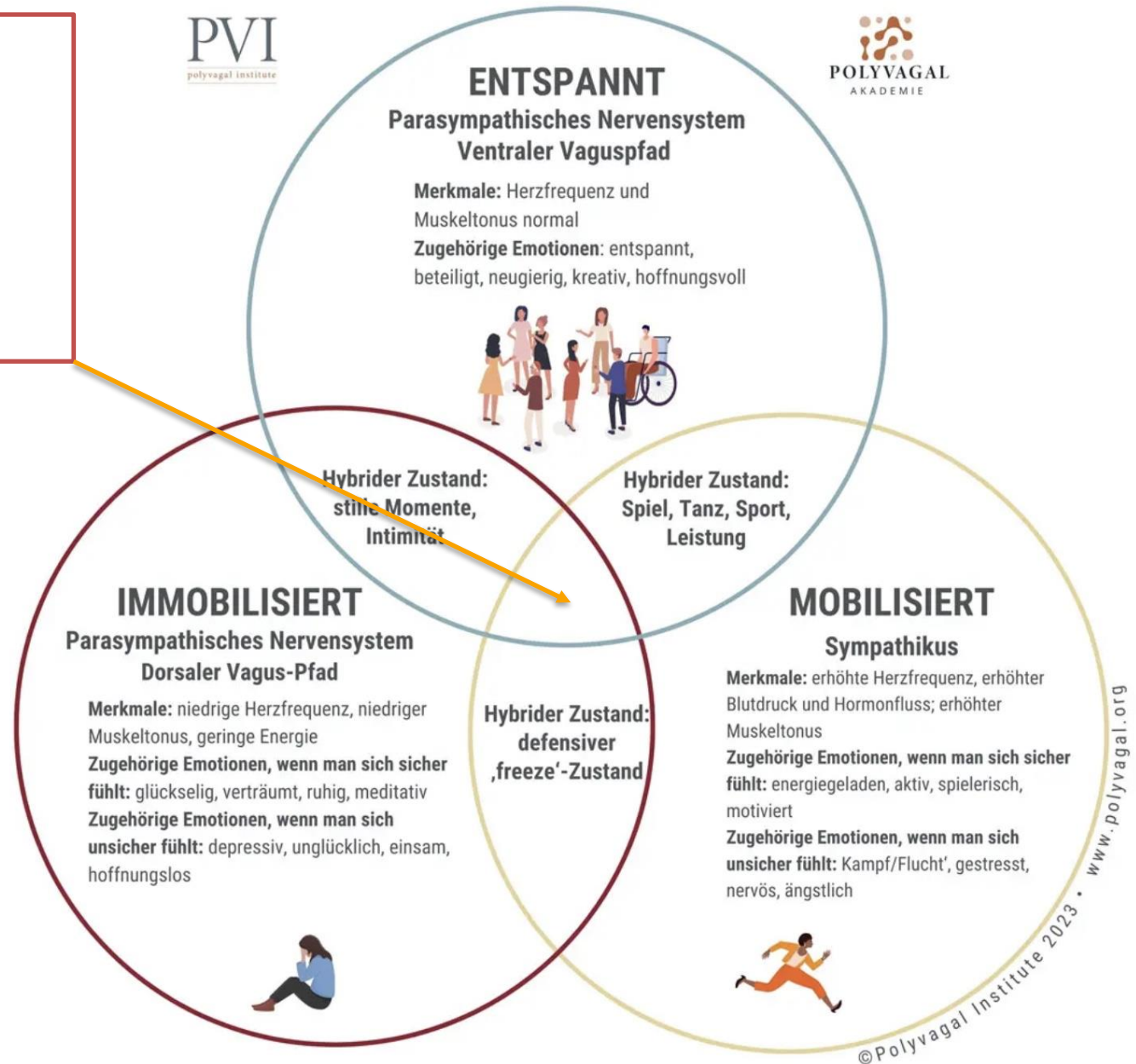
Polyvagaltheorie – Stephen Porges



Die Zustände des autonomen Nervensystems von Dr. Stephen Porges Polyvagal Theorie



- Please & Appease
- Fawn
- Unterwerfung:
 - Körperlich
 - Sozial
- People-Pleaser



Reflexion

**Intentionale
Präsenz
*Absicht***

**Pragmatische
Präsenz
*Handlung***

**Internale
Präsenz
*Selbstregulation***

PRÄSENZ

**Moralische
Präsenz
*Selbstwirksamkeit***

**Physische
Präsenz
*Körper***

**Soziale
Präsenz
*Eingebundenheit***

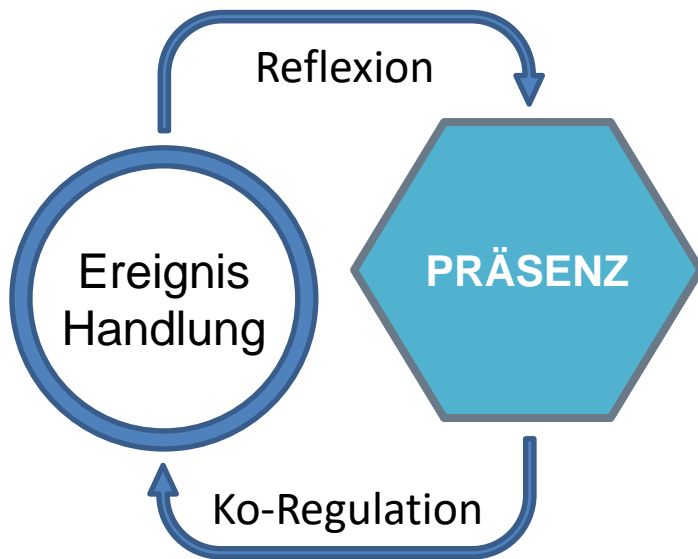
Selbstregulationskompetenzen als Leitperspektive im
deutschen Bildungssystem (Leopoldina)

**Nur wer selbst reguliert ist,
hat die Möglichkeit
der Co-Regulation
und kann
Sicherheit ausstrahlen!**



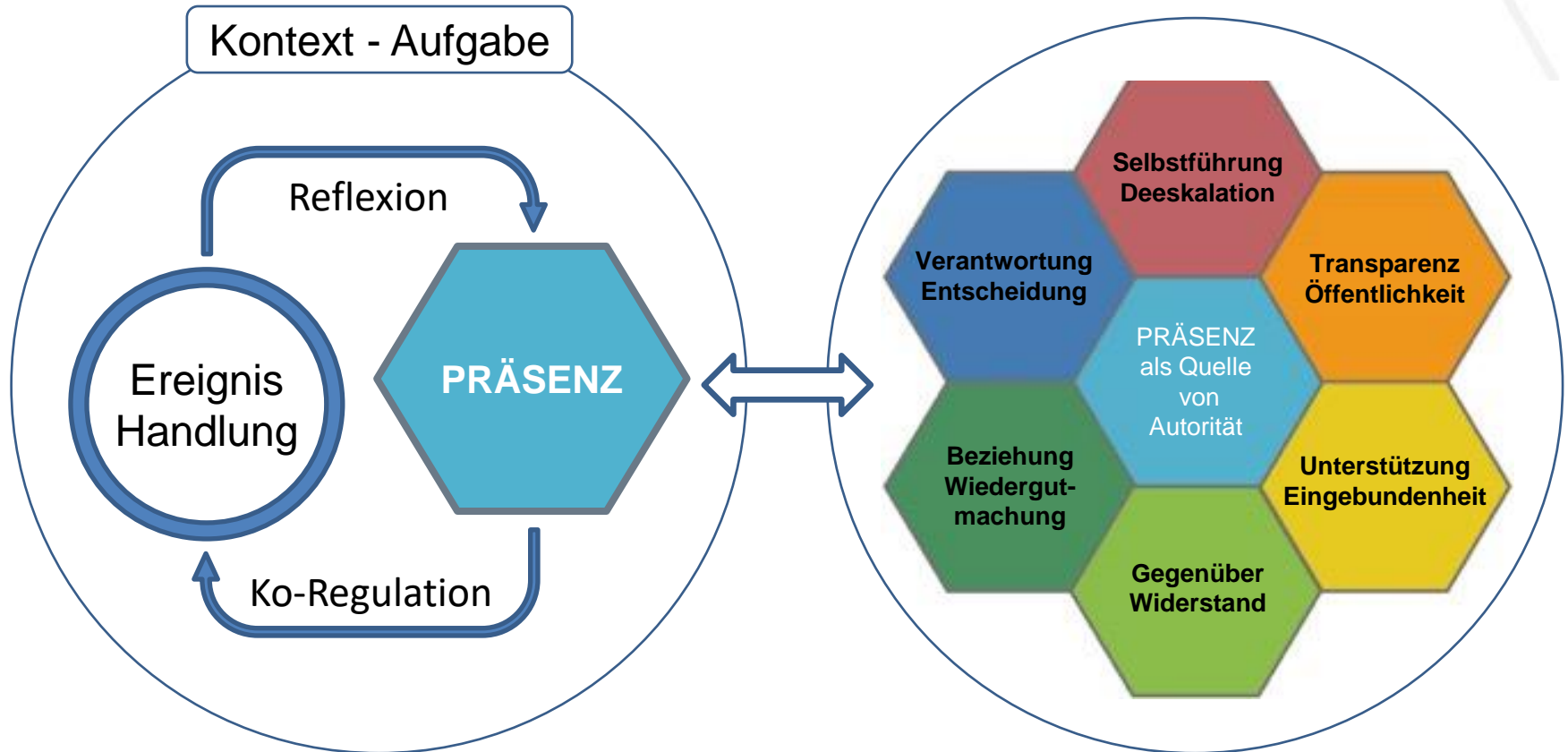
Prozessdynamisches Modell der Präsenz

(Lemme & Körner 2020)

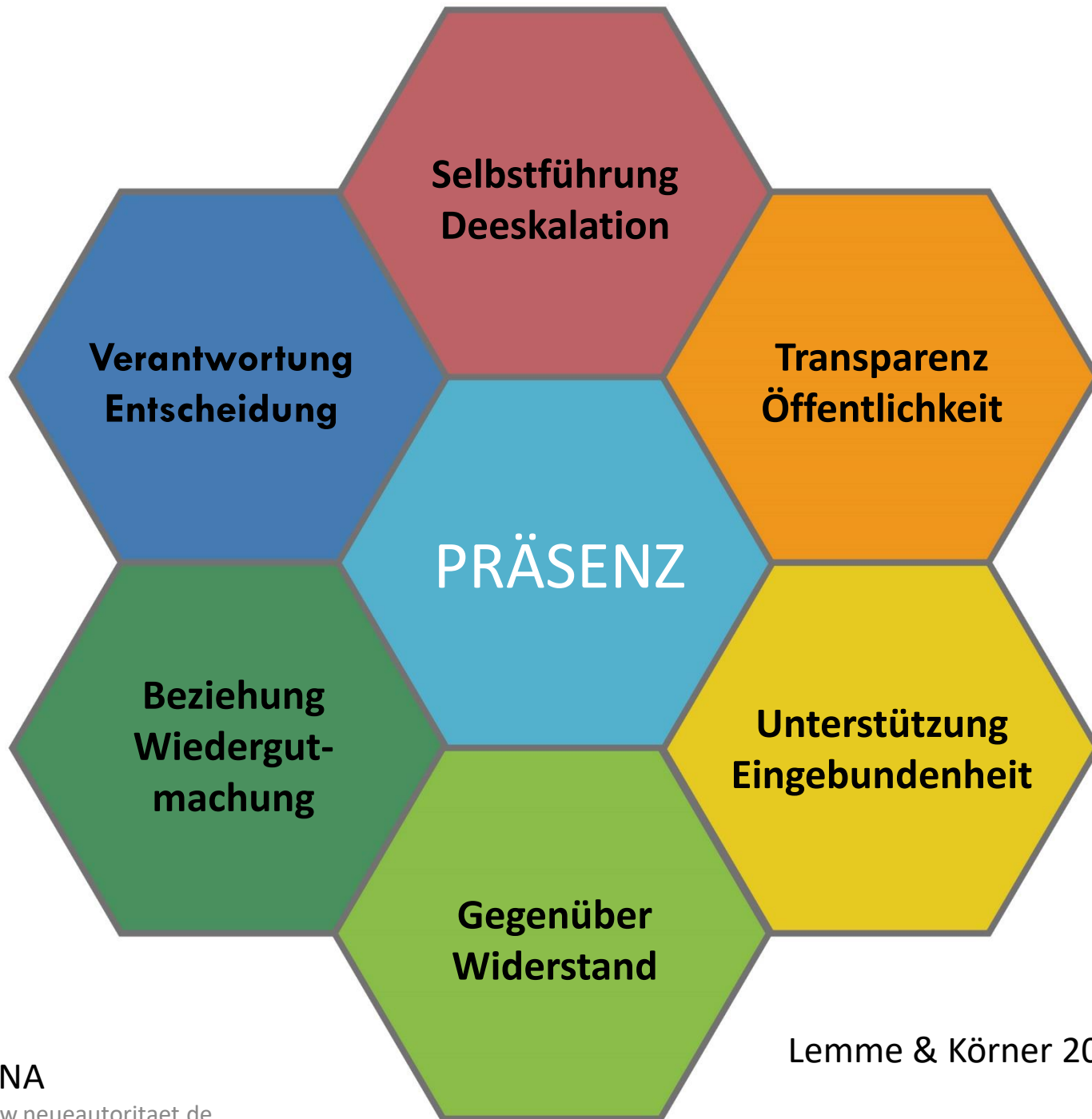


Prozessdynamisches Modell der Präsenz mit Transformativem Feld

(Lemme & Körner 2020)



1. Eigene Präsenz im Erleben reflektieren
2. Eigene Präsenz stärken (Ko-Regulation):
um Beziehung und Kooperation zu stärken
um Entwicklung zu fördern

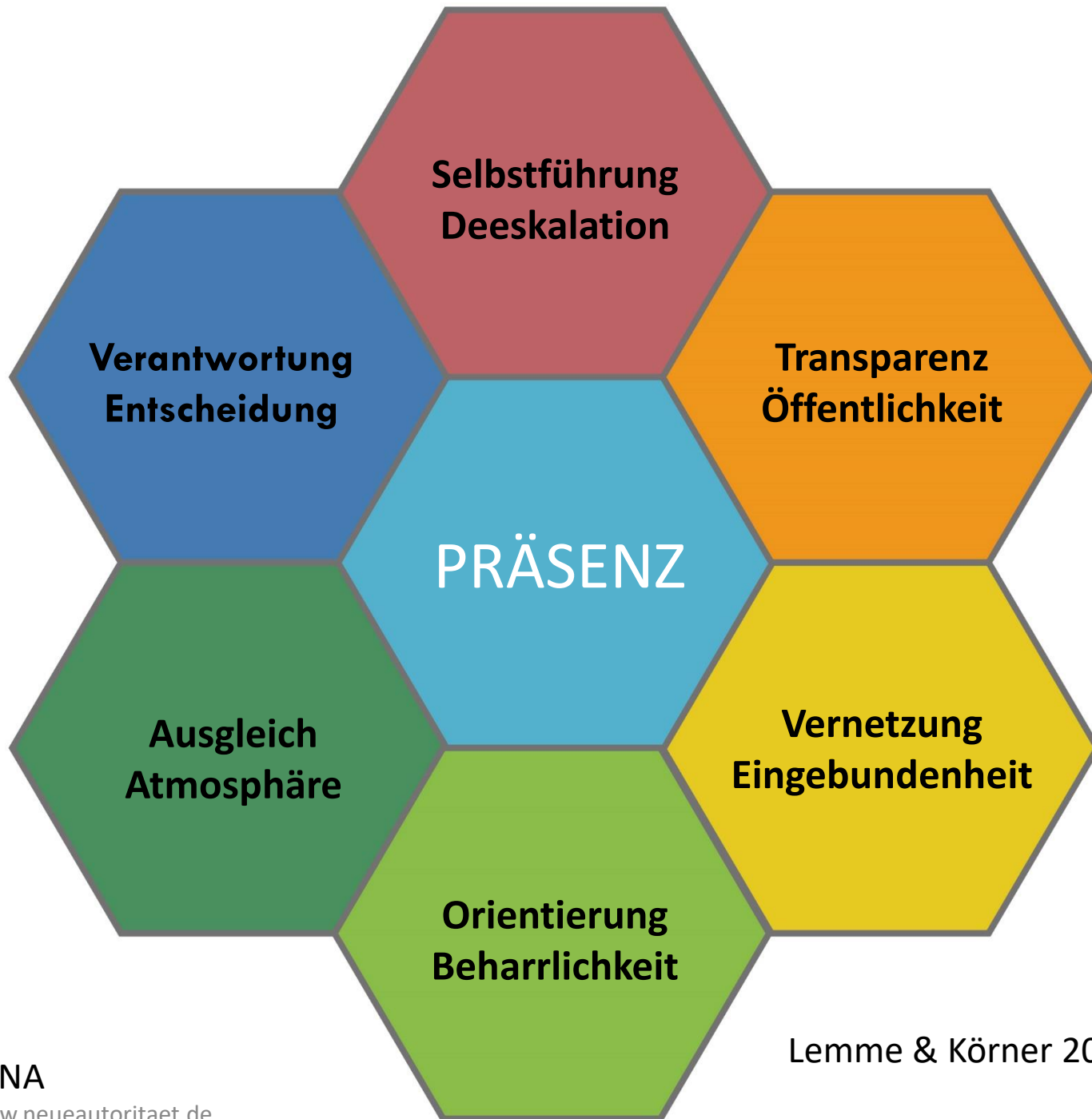


Lemme & Körner 2018



SyNA

www.neueautoritaet.de



Lemme & Körner 2018

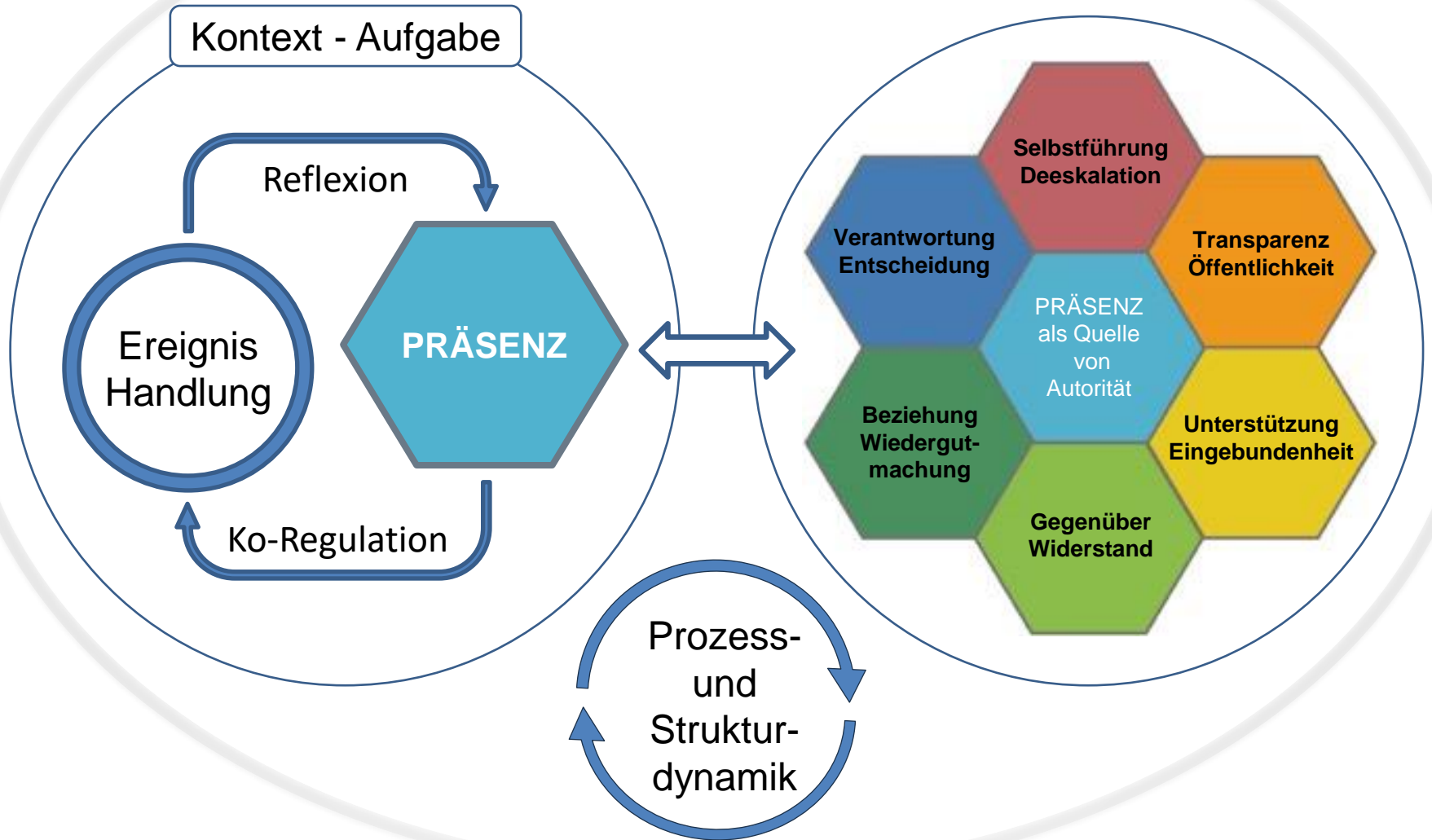


SyNA

www.neueautoritaet.de

Prozessdynamisches Modell der Präsenz mit Transformativem Feld

(Lemme & Körner 2023)



Prozess- und Strukturdynamik (Wachsamer Sorge 2.0)

Fokus: Krise – Schutz und Sicherheit notwendig

„Konstruktiver Kampf“ – Einseitige Maßnahme

Bewusstes und sorgsames Überschreiten von sonst gültigen Grenzen notwendig.

Vorgehen: Protest gegen Verhalten, Angebote von Unterstützung und Verbundenheit (Ankündigung, Sit-In u.a.m.).

Fokus: Intensivierung der Vorgehensweisen

Fokussierte Aufmerksamkeit und Dynamik aus Vorbereitung
Direktes Ansprechen, Rückmeldungen von Veränderungen,
Trennung von Verhalten und Person, Feedback, „kleine“
Ankündigungen (>>> dynamischer Prozess).

Fokus: Begegnung, Beziehungsgestaltung und Vorbereitung

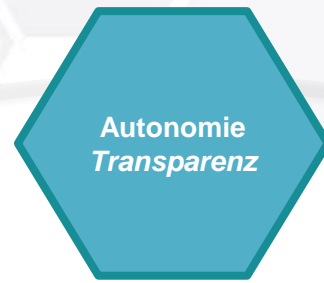
Allgemeine Aufmerksamkeit und transparente Vorbereitung
Grundlagen des Miteinanders werden abgesprochen und vereinbart.
Vorgehen: Beziehungsgestaltung, Kontakt, Austausch, Rituale,
Regelmäßigkeiten, Begegnungen, Partizipation, Verantwortung.
Bilden von Netzwerken und Unterstützung (>>> systemisch).



Fokus Führungshandeln

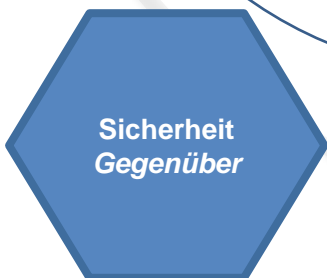
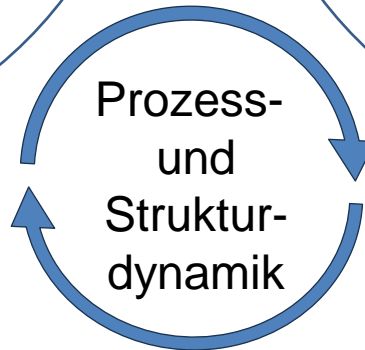
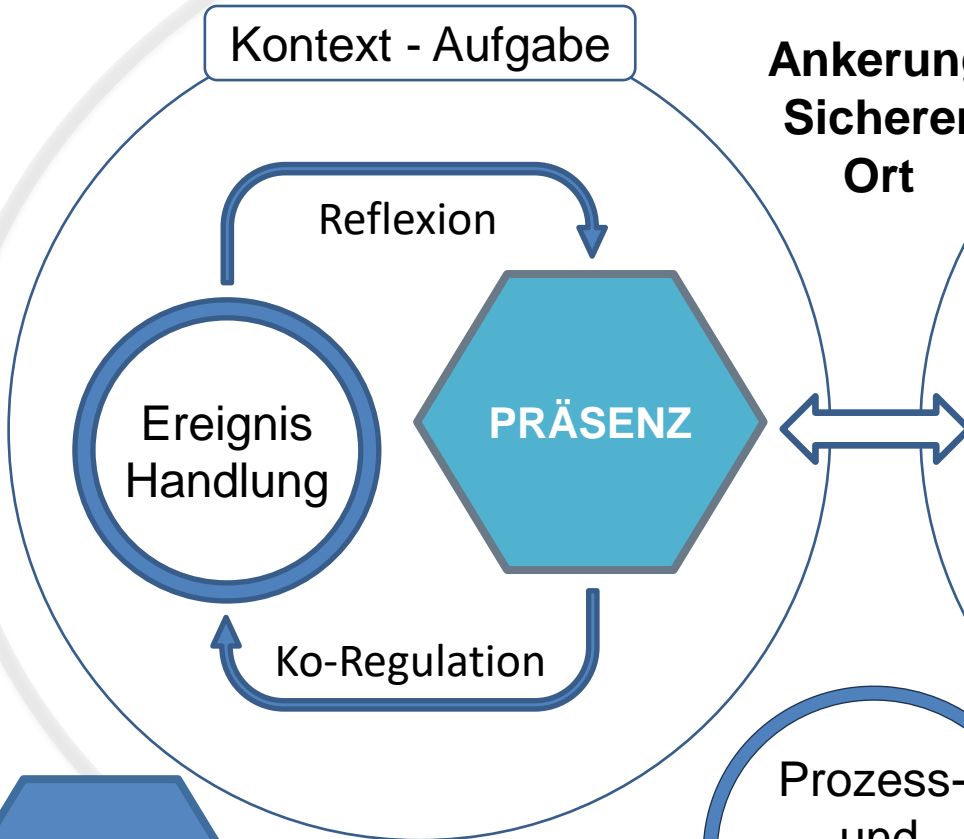


Prozessdynamisches Modell der Präsenz mit Transformativem Feld (Lemme & Körner 2023)



Ankerung
Sicherer
Ort

Kontext - Aufgabe

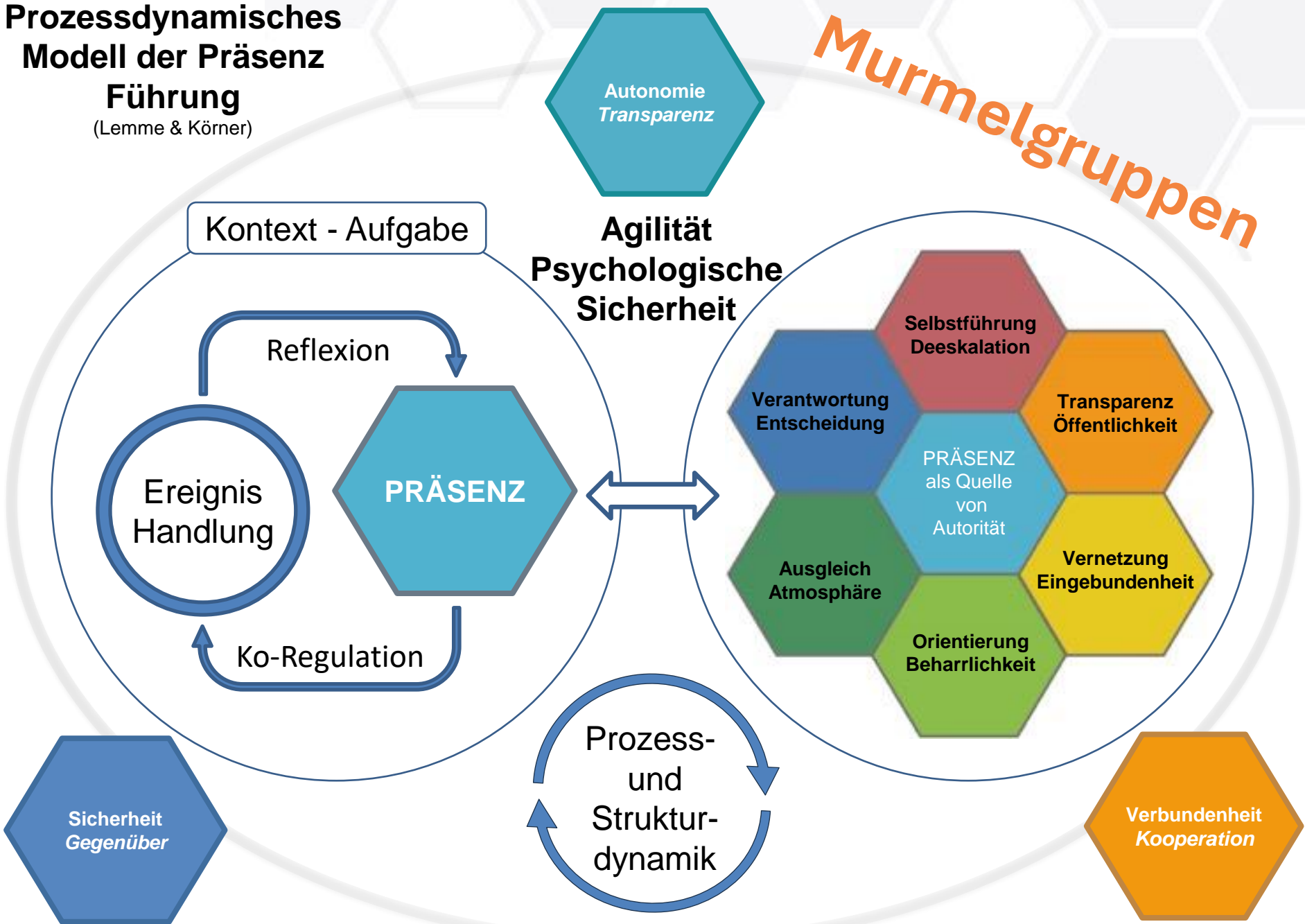


Prozessdynamisches Modell der Präsenz

Führung

(Lemme & Körner)

Murmelgruppen



Transformatives Feld

(Lemme & Körner 2020)

**Sicherheit
Gegenüber**

Resonanzraum der
transformativen
Entwicklung

**Autonomie
Transparenz**

**Verbundenheit
Kooperation**



SyNA

www.neueautoritaet.de

Verantwortung Entscheidung

Vertrauen ist die Bereitschaft,
das Risiko einzugehen,
dem anderen eine gute Absicht zu unterstellen.

Niklas Luhmann



3+1-Körbe- Methode

Nach
Ross Greene
Uri Weinblatt 2009



Selbstführung Deeskalation

Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum.
In diesem Raum liegt unsere Macht
zur Wahl unserer Reaktion.
In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung
und unsere Freiheit.

Vermutlich Rumi (1207-1273)

Gegenüber Widerstand

Hoffnung ist nicht die Überzeugung,
dass etwas gut ausgeht,
sondern die Gewissheit,
dass etwas Sinn hat,
egal wie es ausgeht.

Vaclav Havel

Co-Regulation im Sit-In



Die von einem System zu einem anderen übermittelten Signale können entweder...
co-regulieren oder die **Reaktivität erhöhen**

Schweigendes Gespräch

Lieber Paul,

ich sehe, dass es Dir nicht gut geht.

Daher bin ich hier, um Dich zu unterstützen.

Dein Verhalten X kann ich nicht akzeptieren, möchte es aber verstehen und wieder besser in Kontakt mit Dir kommen.

So sitze ich jetzt hier und werde eine Weile schweigen.

Wenn Du magst, kannst Du Vorschläge machen, wie ich Dich unterstützen kann.

Wir können das schaffen, ich werde Dir weiter Hilfe anbieten!



Transparenz Öffentlichkeit

Ein transparentes Vorgehen
Erhöht die Akzeptanz des Vorgehens,
Die Sicherheit aller Beteiligten
Und die Glaubwürdigkeit der Handelnden.

Martin Lemme

Ankündigung

- Form eines Briefes
- Beziehungsklammer
- Verhalten aus dem roten Korb
- Einseitige Maßnahme der Verantwortlichen
- Hoffnungsvoller Abschluss
- Ggf. gute Erinnerung, besondere Fähigkeit...



Unterstützung Eingebundenheit

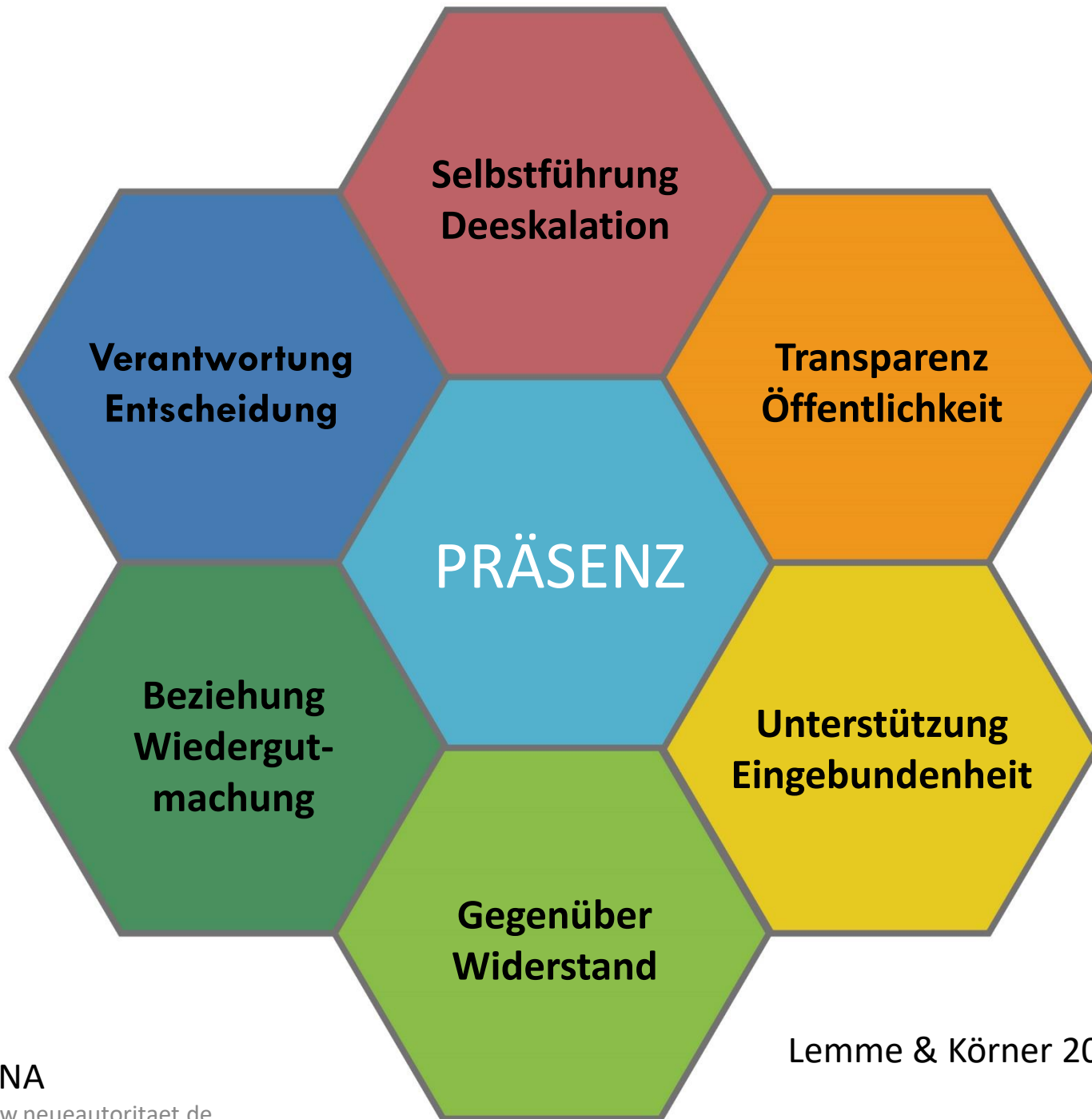
Es braucht ein ganzes Dorf,
um ein Kind zu erziehen.

Afrikanisches Sprichwort

Beziehung Wiedergut- machung

Der Schwache kann nicht verzeihen,
denn Verzeihen ist eine Eigenschaft der Starken.

Mahatma Gandhi



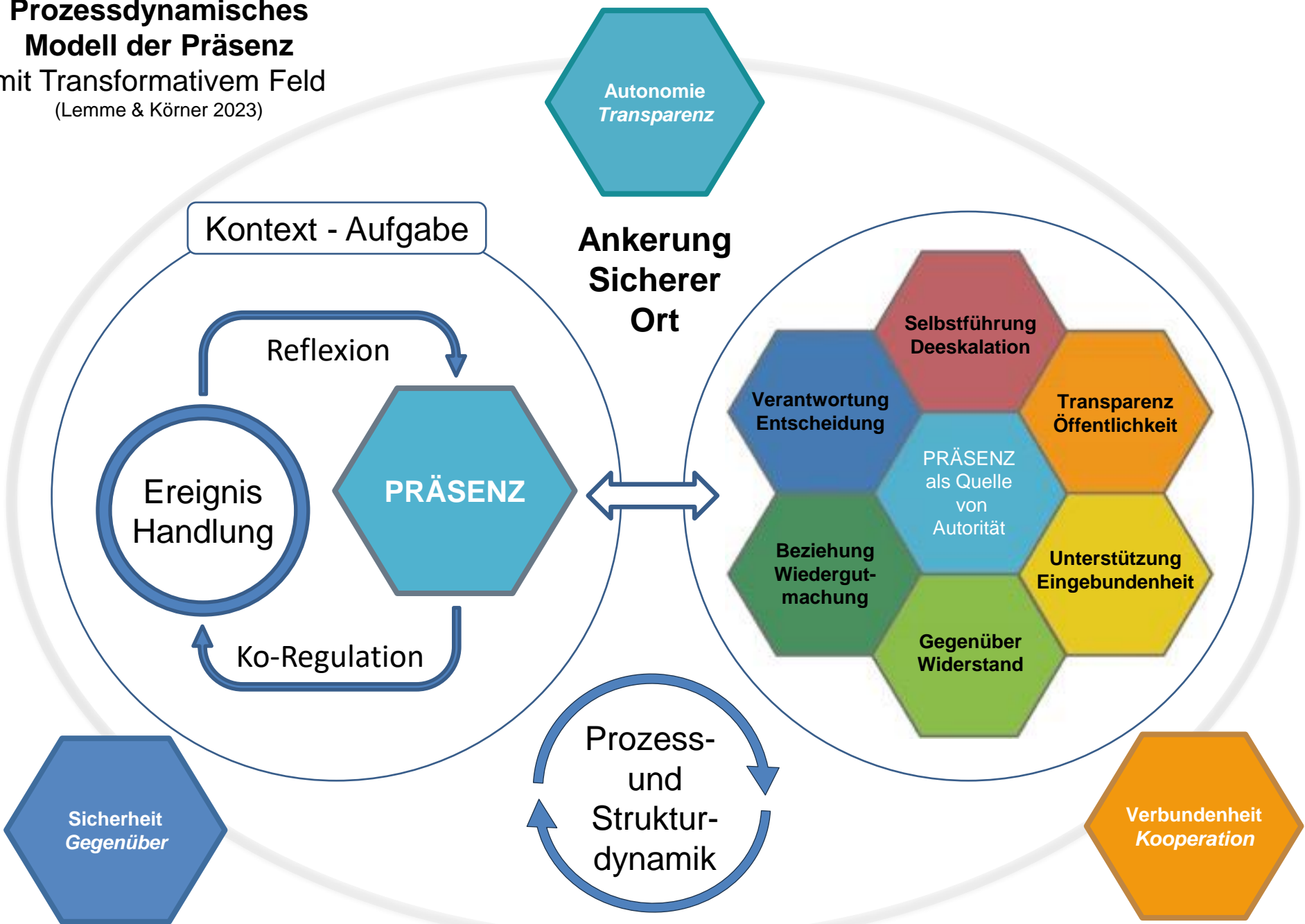
Lemme & Körner 2018

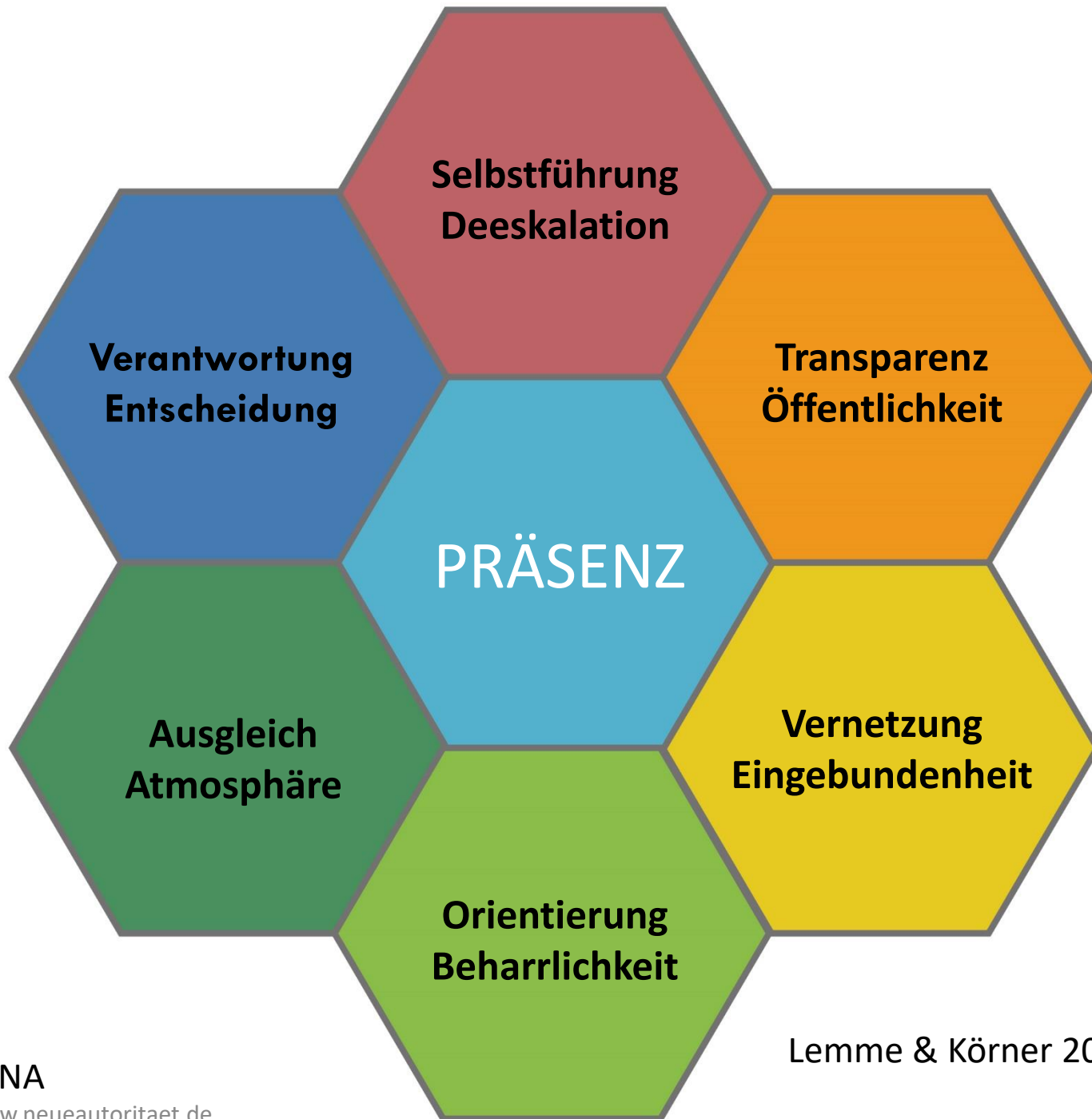


SyNA

www.neueautoritaet.de

Prozessdynamisches Modell der Präsenz mit Transformativem Feld (Lemme & Körner 2023)





Lemme & Körner 2018



SyNA

www.neueautoritaet.de

Führen in Systemischer Autorität

1. In Führung gehen:
Führungspersönlichkeit und Kraft der Präsenz
2. Systemische Autorität in Führung der Mitarbeitenden: Gelebte Führung mit Präsenz und Systemischer Autorität
3. Systemische Autorität in Führung von Teams und Teamentwicklung
4. Führen von Institutionen: Institutionelle Präsenz



Führen in Systemischer Autorität

- Selbstführung als Modell (servant leadership)
- Selbstregulation in Begegnungen
- Klare und offene Kommunikationskultur:
Feedbackkultur (für Kund:innen und Stakeholder)
- Längerfristige Orientierung an Zielen
- Transparenz: eigenes Vorgehen, Fehler, Sinn
- Klar definiertes Wertesystem, „rote Linien“, Würde
- Prozessstruktur: Umsetzung, Evaluation...
- Etablierung: Psychologische Sicherheit
- Partizipation der Mitwirkenden, Netzwerke



Prozessdynamisches Modell der Präsenz

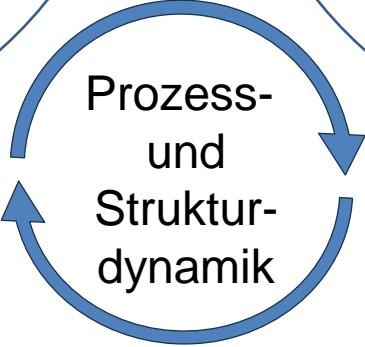
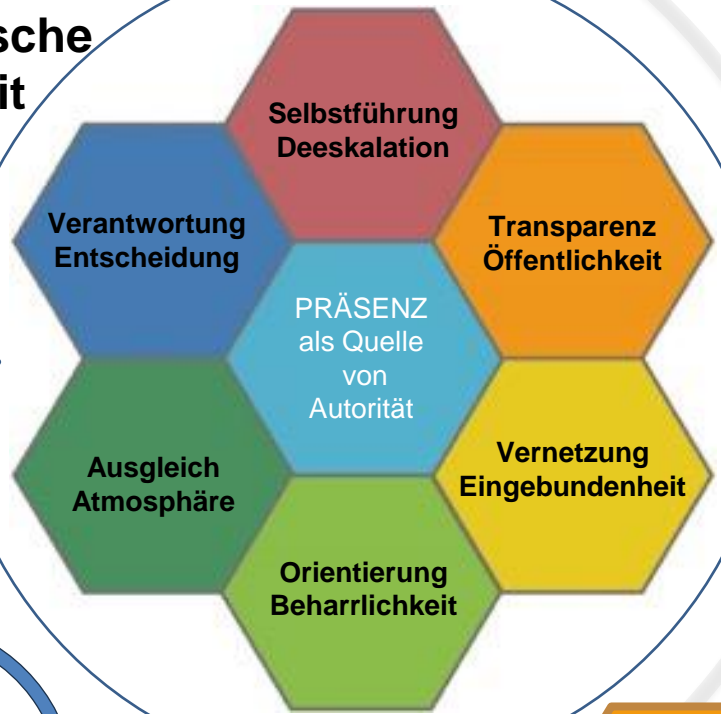
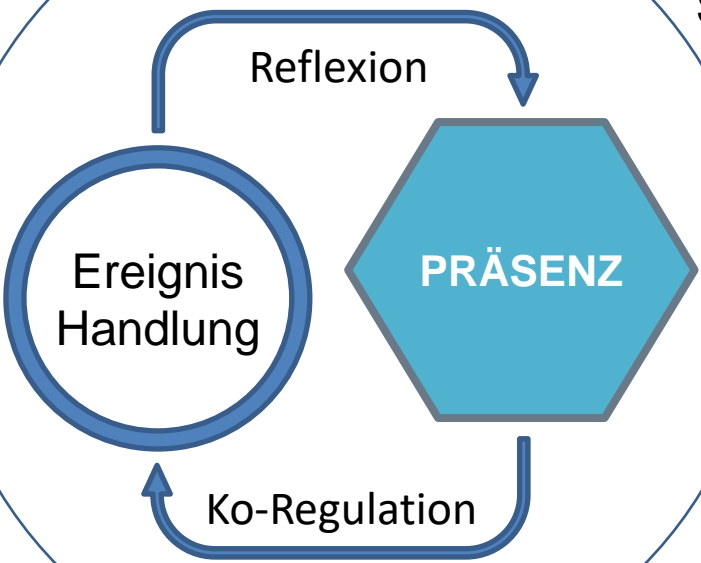
Führung

(Lemme & Körner)

Autonomie
Transparenz

Agilität
Psychologische
Sicherheit

Kontext - Aufgabe



Sicherheit
Gegenüber

Verbundenheit
Kooperation