



Martin Lemme  
Bruno Körner

# Die Kraft der Präsenz

Systemische Autorität  
in Haltung und  
Handlung

e  
BOOK



## **Die Reihe »Beratung, Coaching, Supervision«**

Die Bücher der petrolfarbenen Reihe *Beratung, Coaching, Supervision* haben etwas gemeinsam: Sie beschreiben das weite Feld des »Counselling«. Sie fokussieren zwar unterschiedliche Kontexte – lebensweltliche wie arbeitsweltliche –, deren Trennung uns aber z. B. bei dem Begriff »Work-Life-Balance« schon irritieren muss. Es gibt gemeinsame Haltungen, Prinzipien und Grundlagen, Theorien und Modelle, ähnliche Interventionen und Methoden – und eben unterschiedliche Kontexte, Aufträge und Ziele. Der Sinn dieser Reihe besteht darin, innovative bis irritierende Schriften zu veröffentlichen: neue oder vertiefende Modelle von – teils internationalen – erfahrenen Autoren, aber auch von Erstautoren.

In den Kontexten von Beratung, Coaching und auch Supervision hat sich der systemische Ansatz inzwischen durchgesetzt. Drei Viertel der Weiterbildungen haben eine systemische Orientierung. Zum Dogma darf der Ansatz nicht werden. Die Reihe verfolgt deshalb eine systemisch-integrative Profilierung von Beratung, Coaching und Supervision: Humanistische Grundhaltungen (z. B. eine klare Werte-, Gefühls- und Beziehungsorientierung), analytisch-tiefenpsychologisches Verstehen (das z. B. der Bedeutung unserer Kindheit sowie der Bewusstheit von Übertragungen und Gegenübertragungen im Hier und Jetzt Rechnung trägt) wie auch die »dritte Welle« des verhaltenstherapeutischen Konzeptes (mit Stichworten wie Achtsamkeit, Akzeptanz, Metakognition und Schemata) sollen in den systemischen Ansatz integriert werden.

Wenn Counselling in der Gesellschaft etabliert werden soll, bedarf es dreierlei: der Emanzipierung von Therapie(-Schulen), der Beschreibung von konkreten Kompetenzen der Profession und der Erarbeitung von Qualitätsstandards. Psychosoziale Beratung muss in das Gesundheits- und Bildungssystem integriert werden. Vom Arbeitgeber finanziertes Coaching muss ebenso wie Team- und Fallsupervisionen zum Arbeitnehmerrecht werden (wie Urlaub und Krankengeld). Das ist die Vision – und die politische Seite dieser Reihe.

Wie Counselling die Zufriedenheit vergrößern kann, das steht in diesen Büchern; das heißt, die Bücher werden praxistauglich und praxisrelevant sein. Im Sinne der systemischen Grundhaltung des Nicht-Wissens bzw. des Nicht-Besserwissens sind sie nur zum Teil »Beratungsratgeber«. Sie sind hilfreich für die Selbstreflexion, und sie helfen Beratern, Coaches und Supervisoren dabei, hilfreich zu sein. Und nicht zuletzt laden sie alle *Counsellor* zum Dialog und zum Experimentieren ein.

Dr. Dirk Rohr

*Herausgeber der Reihe »Beratung, Coaching, Supervision«*

Martin Lemme/Bruno Körner

# **Die Kraft der Präsenz**

Systemische Autorität in Haltung  
und Handlung

Mit einem Vorwort von Arist von Schlippe

2022



**Carl-Auer**

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer  
Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)  
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)  
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)  
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)  
Dr. Barbara Heitger (Wien)  
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)  
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)  
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)  
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)  
Dr. Roswita Königswieser (Wien)  
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)  
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)  
Tom Levold (Köln)  
Dr. Kurt Ludewig (Münster)  
Dr. Burkhard Peter (München)  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)  
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)  
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)  
Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)  
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)  
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)  
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)  
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)  
Jakob R. Schneider (München)  
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)  
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)  
Dr. Therese Steiner (Embrach)  
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)  
Karsten Trebesch (Berlin)  
Bernhard Trenkle (Rottweil)  
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)

Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)  
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)  
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)  
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe »Beratung, Coaching, Supervision«  
hrsg. von Dirk Rohr  
Reihengestaltung: Uwe Göbel  
Umschlaggestaltung: Heinrich Eiermann  
Umschlagfoto: © Richard Fischer • [www.richardfischer.org](http://www.richardfischer.org)  
Redaktion: Nicola Offermanns  
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Erste Auflage, 2022  
ISBN 978-3-8497-0423-0 (Printversion)  
ISBN 978-3-8497-8371-6 (ePUB)  
© 2022 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>.  
Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg  
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

## Vorwort von Arist von Schlippe

### Vorwort

## 1 Grundlagen

- 1.1 Vom Elterncoaching zur Systemischen Autorität
  - 1.1.1 Der Weg zum neuen Namen
  - 1.1.2 Umgang mit Kritik am Konzept Neue Autorität
- 1.2 Ausflug in die neurobiologischen Grundlagen
  - 1.2.1 Menschliche Absicherung
  - 1.2.2 Entwicklung des Gehirns durch Beziehung und Empathie
  - 1.2.3 Achtung: Ansteckungsgefahr!
  - 1.2.4 Noch etwas zum Gedächtnis
  - 1.2.5 Bedeutung in der Praxis
  - 1.2.6 Atmung
  - 1.2.7 Singen und Summen
  - 1.2.8 Zuhören, Schweigen, Vertagen
  - 1.2.9 Sehen
  - 1.2.10 Stimme
  - 1.2.11 Sprechen
  - 1.2.12 Schweigen
  - 1.2.13 Berührung und Gesten
  - 1.2.14 Spiel und Humor
  - 1.2.15 Zusammenfassung

- 1.3 Der Gewaltlose Widerstand: Mahatma Gandhi und seine grundlegenden Prinzipien
- 1.4 Systemische und humanistische Aspekte des Konzepts
  - 1.4.1 Systemische Aspekte
  - 1.4.2 Humanistische Aspekte

## **2 Prozessdynamisches Modell der Präsenz (PDM)**

- 2.1 Zirkuläre Aspekte der Präsenz
- 2.2 Präsenz als Quelle von Autorität
  - 2.2.1 Physische Präsenz
  - 2.2.2 Pragmatische Präsenz
  - 2.2.3 Internale Präsenz
  - 2.2.4 Moralische Präsenz
  - 2.2.5 Intentionale Präsenz
  - 2.2.6 Soziale Präsenz
- 2.3 Das transformative Feld der Entwicklung
  - 2.3.1 Transformatives Feld der Entwicklung im Konzept Systemische Autorität
  - 2.3.2 Die drei Kernbedürfnisse und ihre Handlungsaspekte
- 2.4 Haltungs- und Handlungsaspekte
  - 2.4.1 Reflexion und Entscheidung
  - 2.4.2 Selbstführung und Deeskalation
  - 2.4.3 Transparenz und Öffentlichkeit
  - 2.4.4 Unterstützung und Netzwerke
  - 2.4.5 Gegenüber und Widerstand
  - 2.4.6 Gesten der Beziehung, der Verzeihung und Versöhnung, Wiedergutmachung
- 2.5 Wachsame Sorge
  - 2.5.1 Offener Dialog und Aufrichtigkeit
  - 2.5.2 Direkte Befragung
  - 2.5.3 Einseitige Maßnahmen
- 2.6 Sicherer Ort – Verankerung

### **3 Die »Sprache« im Konzept Systemische Autorität**

- 3.1 Eine Sprache finden
- 3.2 Sprache als Medium der Kommunikation
- 3.3 Adulthood und der Umgang mit Macht in der Sprache
  - 3.3.1 Feindseligkeit und tragische Sicht
  - 3.3.2 Tragische Haltung
- 3.4 Eine Sprache von Hoffnung und Perspektive
  - 3.4.1 Lösungsfokussierung
  - 3.4.2 Vom Zuhören und Verstehen
- 3.5 Aus der Problemhypnose in die Lösungshypnose
  - 3.5.1 Verkörperte Erkenntnis und Embodiment
  - 3.5.2 Aufstellungsformat »Das transformative Feld«
  - 3.5.3 Aufstellungsformat »Das Mischpult«
  - 3.5.4 Humor in Beratung und Coaching
  - 3.5.5 Zum Nutzen von Metaphern
- 3.6 Eine Sprache der Würde und Empathie: Die Chance der Scham
  - 3.6.1 Das transformierende Reframing
  - 3.6.2 Zuhören und verstehen

### **4 Ein Leitfaden zum Coaching im Konzept Systemische Autorität**

- 4.1 Schutz und Sicherheit: Wer oder was braucht Schutz?
  - 4.1.1 Schutz und Sicherheit kann sich auf verschiedene Personen oder Umstände beziehen
  - 4.1.2 Schutz von Werten
  - 4.1.3 Wem oder was dient die Intervention?
- 4.2 Wer oder was eskaliert in welcher Form? Was kann möglicherweise kurzfristig zur Deeskalation beitragen?



- 4.3 Was genau ist das Problem? Welche Verhaltensweisen oder Zusammenhänge stehen im Fokus?
  - 4.3.1 Fokus auf die eigene Präsenz
  - 4.3.2 Besuchende, Klagende und Kundige
  - 4.3.3 Konkrete Situationsbeschreibungen
  - 4.3.4 Beobachtungen sortieren und von Bewertungen trennen
  - 4.3.5 Entscheidungen treffen
  - 4.3.6 Trennung von Verhalten, Person und Bedürfnis einer Person
- 4.4 Welche Bedürfnisse stehen möglicherweise hinter dem Verhalten?
- 4.5 Wie wirkt sich das dieses Verhalten oder das Problem auf die Präsenz der Verantwortlichen aus?
  - 4.5.1 Präsenz – eine kurze Beschreibung
  - 4.5.2 Präsenz – Selbstreflexion vor dem Intervenieren
  - 4.5.3 Präsenzinterviews
  - 4.5.4 Präsenzskaalierung
  - 4.5.5 Präsenzübungen
- 4.6 Welche Interventionen sind erforderlich, um die Präsenz der Verantwortlichen zu stärken? Die Haltungs- und Handlungsaspekte
  - 4.6.1 Reflexion und Entscheidung
  - 4.6.2 Selbstkontrolle und Deeskalation
  - 4.6.3 Transparenz und Öffentlichkeit
  - 4.6.4 Unterstützung und Eingebundenheit
  - 4.6.5 Gegenüber und Widerstand
  - 4.6.6 Gesten der Beziehung, des Verzeihens und der Versöhnung und die Wiedergutmachung
- 4.7 Was ist der nächste Schritt? Auch wenn er noch so klein ist ...

## **5 Das Ich im Wir oder Von der Wachsamem Sorge zur präsenten Organisation**

- 5.1 Präsenz eines sozialen Systems
  - 5.1.1 Physische Präsenz sozialer Systeme  
(Sichtbarkeit, Erreichbarkeit)
  - 5.1.2 Pragmatische Präsenz sozialer Systeme  
(Handlungsfähigkeit des sozialen Systems)
  - 5.1.3 Internale Präsenz sozialer Systeme  
(Selbstregulation des Systems)
  - 5.1.4 Moralische Präsenz sozialer Systeme  
(Verbindung zur Quelle, Überzeugung, Wertesystem)
  - 5.1.5 Intentionale Präsenz sozialer Systeme  
(Absicht, Vision, Perspektive)
  - 5.1.6 Soziale Präsenz sozialer Systeme  
(Eingebundenheit im größeren Kontext)
  - 5.1.7 Praktische Umsetzung
- 5.2 Transformatives Feld in präsenten Organisationen
- 5.3 Haltungs- und Handlungsaspekte in präsenten Organisationen
  - 5.3.1 Reflexion und Entscheidung
  - 5.3.2 Selbstführung und Deeskalation
  - 5.3.3 Transparenz und Öffentlichkeit
  - 5.3.4 Unterstützung und Eingebundenheit
  - 5.3.5 Gegenüber und Widerstand
  - 5.3.6 Gesten der Beziehung, der Verzeihung und Versöhnung, Wiedergutmachung
- 5.4 Ausblick und Überlegungen

### **Literatur**

### **Über die Autoren**

## **Vorwort von Arist von Schlippe**

Es ist schon viele Jahre, genauer sogar Jahrzehnte her, dass ich meine erste Stelle als frisch examinierter Psychologe in einer kinder- und jugendpsychiatrischen Klinik antrat. Ich erinnere mich gut an einen meiner ersten Patienten, es war ein etwa 12-jähriger Junge, der wegen einer Reihe von Verhaltensauffälligkeiten auf unserer Station aufgenommen worden war. Die Eltern befanden sich in einem hässlichen Scheidungskampf, und Robert, der einzige Sohn, war darin ziemlich verloren. Als ich ihn in einem Einzelgespräch fragte, was er denn selbst vorschlagen würde, wie man ihn davon abhalten könnte, ständig zu klauen, antwortete er mir: »Schlagen! Man muss mich schlagen – so lange, bis ich es endlich kapiert!«

Die Antwort hatte mich damals zutiefst erschreckt. Wie oft mag er genau diesen Satz in verschiedenen Eskalationsstufen innerfamiliärer Auseinandersetzungen gehört haben: »Wann kapiert du's endlich?!« Wie mag dieses eingefahrene Muster zwischen Eltern und Kind entstanden sein, und was hatte es in der Seele dieses Jungen angerichtet? Zum einen wurde mir bewusst, wie wenig Zugang der Junge selbst zu seiner inneren Verzweiflung hatte, zum anderen hatte er offenbar auch selbst nur ein einziges Bild davon, wie man mit Problemen in der Familie glaubte fertigwerden zu können: Gewalt. Es passte zu der Art, wie die Eltern miteinander umgingen, auch hier tobte ein Kampf, der von seiner Logik her nur mit

dem absoluten Sieg der einen und der absoluten Niederlage der anderen Seite enden könnte. Zugleich zeigten sich aber auch die Eltern selbst im Umgang mit dem Kind am Ende ihrer Möglichkeiten. Elterliche Hilflosigkeit ist ja die Schattenseite der Idee von Macht und Kontrolle: Wer sich nicht durchsetzt, hat in diesem Bild »verloren«. Und ihnen standen offenbar kaum andere Möglichkeiten zur Verfügung, als zu eskalieren, zu eskalieren, zu eskalieren - so lange, bis der andere »es endlich kapiert!«

Die Geschichte hat mich damals sehr beschäftigt, wohl nicht zuletzt, da mir die Familie, jeder für sich, durchaus sympathisch war. Und auch, wenn ich damals weder etwas von Systemischer Therapie wusste noch von den Ideen des gewaltlosen Widerstands, erschien es mir nicht angemessen und zu einfach, die Eltern zu verurteilen. Sie waren keine »Monster«, sondern selbst Gefangene eines bestimmten »Mindsets« - eines mentalen Modells des innerfamiliären Umgangs. Sie erlebten, dass es nicht funktionierte und dass die Eskalation sie immer weiter in Richtung des völligen Zerfalls der Familie führte. Und doch waren sie ihm hilflos ausgeliefert. An dem Beispiel wurde mir erstmals deutlich, wie tief der Glaube bei vielen Menschen zumindest unseres Kulturraums verwurzelt ist, es sei möglich, mit Mitteln von Macht, Kontrolle und, ja, auch Gewalt in einen befriedigenden Zustand zwischenmenschlichen Miteinanders zu gelangen. Es ist ein ganzes Glaubenssystem, das Mitglieder einer Familie - und wohl auch Mitglieder anderer sozialer Systeme - miteinander teilen und das sogar Robert mit einbezog, der mir in diesem Kontext natürlich eher als Opfer erschien. Doch wie würde er wohl später einmal seine Kinder erziehen, wenn sie nicht parierten? Vermutlich auch so lange, »bis sie es endlich kapieren« ... Ein solches

Glaubenssystem, das sich in Kategorien von oben und unten, von Befehl und Gehorsam erschöpft, kann sich tief in einem Menschen festsetzen und sein Verhalten bis in die Intimbeziehungen hinein beeinflussen.

Eine nicht unwesentliche Frage in diesem Glaubenssystem ist die, wie wir »Autorität« verstehen. Gerade zwischen Eltern und Kindern ist Autorität unumgänglich - irgendjemand muss ja am Ende entscheiden, wann das Licht ausgemacht, der Schulranzen gepackt und die Zähne geputzt werden. Und offensichtlich ist es nicht so einfach, den Raum an Verstehens- und Handlungsmöglichkeiten, den die Notwendigkeit elterlicher Autorität (und darüber hinaus in anderen gesellschaftlichen Bereichen) einfordert, konstruktiv zu füllen. Vielmehr sind wir gebunden an die Bilder von Autorität, die uns als Mitglieder einer bestimmten Kultur angeboten werden.

Kultur ist das große Orientierungssystem, in das wir vom ersten Lebensmoment an eingebettet sind und in dem wir uns bewegen. Kultur lässt sich als Ganzes schon gar nicht und in einzelnen Facetten - wie dem Verständnis von Autorität - auch nicht einfach so, per Knopfdruck, verändern. Ihre Veränderung braucht Zeit, Bewusstheit und Reflexion, Diskurs, Auseinandersetzung und Praxis, vor allem Praxis - und das heißt: Versuch und Irrtum.

Das Versagen des »alten« Autoritätsbegriffes war im Laufe des 20. Jahrhunderts mehr als offensichtlich geworden, auch wenn viele Menschen nach wie vor diesen Vorstellungen anhängen - wie etwa das anfängliche Beispiel von Robert deutlich zeigt. Zwischen der Forderung nach Verständnis und Gewährenlassen, Durchgreifen und Disziplin gab und gibt es wenig klare Orientierung und entsprechend viel Verunsicherung. Vor diesem Hintergrund prägte Haim Omer vor vielen Jahren schon den Begriff der *Neuen Autorität*, um einen Prozess der Neubesinnung

anzuregen. Er machte den Begriff gemeinsam mit mir in Deutschland bekannt (Omer u. von Schlippe 2010). Wir wollten darauf hinweisen, wie gefährlich es sein kann, wenn man versucht, das Thema »Autorität« einfach durch Eliminierung des Begriffs zu erledigen. Viele Geschichten aus der Jugendhilfe bis in die Politik hinein zeigen, dass es da, wo nur die Negation von Autorität gesucht wird, ein verunsicherndes Vakuum entsteht. Wie schnell wird da gefordert, zur »harten Hand« zurückzukehren! Die gesellschaftliche Situation heute unterscheidet sich von der vor einigen Jahrzehnten dadurch, dass sich zunehmend mehr Eltern überfordert und ihren Kindern gegenüber hilflos fühlen. In unseren Studien wiesen zahlreiche der teilnehmenden Eltern Symptome auf, die auf eigentlich behandlungsbedürftige Depressionen hinwiesen. Hilflosigkeit als Antwort auf das Fehlen von Autorität kann sehr gefährlich sein. Denn es fehlt ein Bild davon, wodurch der Begriff auch heute noch auf positive Weise wichtig sein könnte: die Übernahme von Verantwortung, die Klarheit der eigenen Positionierung sowie die Standhaftigkeit, sie zu vertreten und sich dafür einzusetzen.

Doch die Resonanz in verschiedenen Feldern zeigte auch, dass der Begriff »Autorität« auch in der Verbindung mit »neu« in unserem Land ein Reizwort ist. Die Kritik, die sich an unserem Konzept entzündete, hatte mit diesem selbst nur wenig zu tun. Ich war manchmal erstaunt über Argumentationen, die uns plötzlich in eine »rechte Ecke« stellten. Reizworte verführen offenbar dazu, bereits zu »wissen«, welchen semantischen Raum sie eröffnen - eine Einladung dazu, die Personen, die eben jenes Wort verwenden, in eine bereits feststehende Kategorie zu packen, zu werten, zu entwerten, ohne genau hinzuschauen oder zu fragen.

Wie gesagt, kulturelle Veränderungen sind langsam, offenbar brauchen Umdenken und Neu-Denken Zeit und viele unterschiedliche Impulse. Das vorliegende Buch stellt sich in die Reihe dieser Bemühungen, ein menschenfreundliches Verständnis von Autorität zu erarbeiten und Autorität als einen Beziehungsbegriff zu verstehen, der sich nicht im Medium »Macht« bewegt, sondern auf Empathie, affektiver Abstimmung und wechselseitiger Resonanz beruht. Die Gewaltlosigkeit bietet genau dafür ein stabiles Fundament, die Stärke der Faust wird durch die Stärke des Ankers ersetzt, der nicht an Gewinnen oder Verlieren interessiert ist, sondern daran, hartnäckig Beziehung anzubieten. Die Autoren schlagen dabei vor, die begriffliche Vieldeutigkeit des Adjektivs »neu« durch ein neues Adjektiv zu ersetzen und dieses zugleich noch expliziter in bestehenden Denkfeldern zu verorten. Das Beiwort »systemisch«, das sie vorschlagen, ist sicher geeignet, die beschriebenen Missverständnisse und Automatismen zu vermeiden, die sich so schnell wie von selbst einstellen, wenn der Begriff »Autorität« fällt. Zugleich nehmen sie in diesem Buch auf ganzer Linie eine Reihe theoretischer Vertiefungen und Anknüpfungen an neuere Forschungen vor.

Ein beeindruckend großer Fächer mit vielen Facetten wird hier aufgefaltet, dabei stellen sie die verschiedensten Bezüge her - von neuropsychologischen bis zu humanistisch-systemischen Ansätzen -, um die »systemische Autorität« in diesen Denkfeldern zu verorten.

Die Autoren haben dabei seit Beginn ihrer Tätigkeit einen besonderen Fokus auf die Wechselwirkungen zwischen dem Präsenzerleben der Erziehenden bzw. Führenden und den Situationen und Verhaltensweisen, denen sie begegnen. Die Reflexion ihres eigenen Handelns und Erlebens und die daraus abgeleiteten Handlungen zur

Stärkung der Präsenz machen deutlich, auf welche Art und Weise einem Verhalten, das sich an der Logik der Macht orientiert, am ehesten zu begegnen ist. Sie verdeutlichen, in welcher Form sich das Konzept im eigenen Handeln und in der eigenen Sprache auf komplexe Weise sichtbar machen lässt. Die Haltungen des Konzepts und die daraus abgeleiteten Handlungen werden sehr anschaulich und unmittelbar praktisch nachvollziehbar vorgestellt.

Lassen Sie sich, liebe Leserin, lieber Leser, durch dieses Buch anregen. Die Bandbreite an theoretischen Perspektiven und die Vielfalt der daraus ableitbaren praktischen Umsetzungsmöglichkeiten bietet einen reichen Schatz, um »Autorität« theoretisch wie praktisch weiterzudenken.

*Witten/Osnabrück, im November 2021*  
*Arist von Schlippe*



# Vorwort

Wir freuen uns sehr, dass wir Sie hier beim Lesen unseres neuen Buches begrüßen dürfen.

Unglaublich und doch zeitliche Realität, insofern also »wahr«: Unser Buch *Neue Autorität in Haltung und Handlung* ist bereits vor drei Jahren erschienen. Seitdem haben wir intensiv über unsere Darstellung und Interpretation des Konzeptes nachgedacht, reflektiert und diskutiert. Dabei ist unser Fokus wieder stärker auf Präsenz – als das Erleben von verantwortlichen Personen in sozialen Situationen und ihren Verhaltensweisen – sowie die in der Präsenz steckende Kraft des wirksamen Handelns gerückt. Intensiv haben wir uns mit den Wechselwirkungsbeziehungen in diesem Zusammenhang beschäftigt.

Gleichzeitig ist mit unserer Tagung in Hannover im April 2018 sowie der 5. Internationalen Tagung in Tel Aviv im Mai 2018 ein Austausch über den Namen des Konzeptes entstanden. Was zunächst »Systemisches Elterncoaching« oder auch »Gewaltloser Widerstand« hieß und 2010 mit dem Buch *Stärke statt Macht* von Haim Omer und Arist von Schlippe zum Konzept Neue Autorität wurde, sollte jetzt mit qualitativen Beschreibungen ergänzt werden. Wir beschäftigen uns damit im [Kapitel 1](#) »Vom Elterncoaching zur Systemischen Autorität«. Arist von Schlippe hatte durch seine Vorträge in Hannover und Tel Aviv sowie seinen Artikel in *Neue Autorität – Das Handbuch* einen

inspirierenden Anteil daran. Wie wir beschreiben, hat uns dies zum Namen »Systemische Autorität« geführt. Als wir mit dem Carl-Auer Verlag über die Frage nachgedacht haben, ob es eine neue Auflage oder ein ganz neues Buch geben soll, war schnell klar: Der Titel ist neu und der Inhalt stark weiterentwickelt – also ein neues Buch.

In dieser Zeit haben wir uns außerdem verstärkt mit der Frage auseinandergesetzt, welche »Sprache« diesem Konzept zugehörig ist. Angeregt durch Rückfragen von Seminarteilnehmerinnen sind uns dabei zunächst unsere eigenen Muster in der Begegnung mit Klienten und der Durchführung von Seminaren und Projekten in den Blick gerückt. Sprache meint in diesem Zusammenhang die Kommunikation, das gesamte Vorgehen, die Absicht – gespiegelt und reflektiert an den Grundhaltungen des Konzeptes *Systemische Autorität*. So nimmt dieser Teil der Beschreibung, neurobiologisch unterlegt, einen großen Teil unseres neuen Buches ein.

Wenn sich Sprache auf etwas beziehen soll, dann braucht sie eine Grundlage an Werten. Gandhi hat sein Denken und Handeln im Umsetzen der Nichtgewalt an seinem Streben nach »Wahrheit« (*Satyagraha* = »Festigkeit in der Liebe«) orientiert. Lieber hat er Aktionen und Ideen verschoben, als dass er sie zu früh und nicht fest genug in seinen Grundwerten verankerte. Wir haben in unserem Alltag wiederholt Umsetzungen und Interpretationen des Konzeptes Neue Autorität erlebt, die wir aus unserer Überzeugung nicht mitgehen konnten und können. So sind uns Ankündigungen vorgestellt worden, die eine Liste von Verfehlungen des betroffenen Kindes darstellten und was es zu tun habe, um sein Verhalten zu ändern. Auch die Durchführung von praktischen Umsetzungen (Sit-ins, Schweigende Gespräche u. a.) waren teilweise als machtorientiert und dominant wahrnehmbar und eben

nicht auf Verbesserung der Beziehung und Entwicklung ausgerichtet.

Nicht zuletzt ist die kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept an verschiedenen Stellen daran orientiert gewesen, welche Haltung und Werte in der Umsetzung des eigenen Handelns gezeigt worden sind. So haben wir in diesem Buch unsere Gedanken zur Umsetzung des Vorgehens beschrieben und dieses Vorgehen als komplexes Muster von »Sprache« verstanden. Die zugrunde liegende Haltung orientiert sich für uns an drei Kernwerten: Sicherheit, Verbundenheit und Autonomie. Dies haben wir »transformatives Feld« der Entwicklung genannt, weil die Orientierung an diesen Kernwerten uns hat erleben lassen, dass der daraus entstehende Resonanzraum Entwicklungen ermöglicht, die zuvor nicht mehr möglich erschienen.

Zudem haben wir uns damit gefragt, ob es eine Präsenz von komplexen sozialen Systemen, von Organisationen gibt. Präsenz als Reflexion des Erlebens haben wir somit von der persönlichen Ebene auf eine organisationale Ebene gehoben. Insofern ist das Prozessdynamische Modell, welches wir schon 2019 in *Neue Autorität - Das Handbuch* beschrieben haben, erweitert worden zu einem Prozessmodell einer »präsenten Organisation«.

Weiter findet sich in diesem Buch die Aktualisierung des Leitfadens, den wir als praktische Anleitungsorientierung verstehen. Verschiedene Interventionen und Erfahrungen mit diesen sind eingeflossen - vielfach von den Menschen, mit denen wir gemeinsam in Projekten tätig sein dürfen.

Oft haben wir den Eindruck, dass sich das Konzept Neue oder Systemische oder Verbindende Autorität in einer intensiven Entwicklung befindet, die mit diesem Buch lediglich einen Zwischenstand erreichen wird. Dies ist für uns allerdings ein wesentlicher Schritt!

Alles in allem musste es also ein neues Buch sein. Wir freuen uns sehr über diese Entwicklung und stehen häufig selbst staunend vor dem, was alles noch möglich erscheint.

Wir möchten intensiv Danke sagen für all die Unterstützung, die wir beim Schreiben des Buches erlebt haben.

Insbesondere gilt dieser Dank unseren Familien, vor allem unseren Partnerinnen Anne und Silvia, die ein ums andere Mal in der Freizeit auf uns verzichten mussten und dies sicherlich nicht immer gerne und doch aus intensiver Unterstützung heraus gemacht haben. Wir danken Euch sehr dafür!

Weiter möchten wir Dagmar Hoefs, Harald Kurp und Frank Baumann-Habersack danken, die uns mit ihren Ideen und Anregungen immer wieder achtsam und wachsam in der Reflexion halten. Wir erleben gemeinsam immer wieder Momente von neuer Erkenntnis und Transformation.

Arist von Schlippe gilt unser Dank, da er uns in der Entwicklung an den verschiedensten Stellen entscheidend inspiriert und gefördert hat – ohne ihn wären wir nicht an dieser Stelle. Umso mehr freuen wir uns über sein Vorwort zu diesem Buch – eine große Ehre für uns.

Danken möchten wir auch unseren Trainerinnen und Trainern, die mit uns gemeinsam das Konzept Systemische Autorität vermitteln und weitertragen. Wir wissen, dass wir sie mit unseren steten Ideen von Weiterentwicklung stark herausfordern. Umso mehr wissen wir auch ihre Loyalität zu schätzen.

Und wir danken sehr dem Carl-Auer Verlag, in dem wir einen verlässlichen und freundschaftlich verbundenen Verlag gefunden haben, der unsere Ideen fördert und in die Öffentlichkeit trägt.

*Oktober 2021*  
*Martin Lemme & Bruno Körner*

# 1 Grundlagen

## 1.1 Vom Elterncoaching zur Systemischen Autorität

### 1.1.1 Der Weg zum neuen Namen

Seitdem das Konzept Neue Autorität (Omer u. von Schlippe 2010) bekannt geworden ist, gibt es Überlegungen, dass es eigentlich anders heißen müsste. Die Reaktionen, die wir bei Diskussionen in zahlreichen Fachkreisen zu diesem Titel erlebt haben, sind vielfältig. Zunächst störten sich viele am Begriff der Autorität und verbanden damit eher negativ geprägte Erfahrungen wie »autoritär«, »machtvoll« oder »von oben herab«. Wir beobachteten dies vor allem bei denen, die ihre berufliche Tätigkeit schon länger ausübten und in ihrer Kindheit durchaus Erfahrungen mit dem Widerspruch von autoritärer und antiautoritärer Autorität gemacht hatten. Je länger insbesondere Schulerfahrungen her sind, desto mehr wurden autoritäre Maßnahmen von gesellschaftlich anerkannten Autoritäten kritisch gesehen. Bei der Anmeldung unseres Instituts SyNA (Systemisches Institut für Neue Autorität) bekamen wir vom Vorstand der DGFS die Rückmeldung, der Name erinnere sie eher an rechtsnationale Ideen, die nicht zu unseren Inhalten und Grundlagen, vorrangig dem Gewaltlosen Widerstand, passten. Sie empfahlen uns, einen anderen Namen zu wählen.

Wir sind dennoch bei dem Namen geblieben. Neue Autorität sollte sich von bisherigen Mustern absetzen und ein Pendant zu einer »alten« oder »traditionellen Autorität« anbieten. So führten Omer und von Schlippe diesen Namen ein, als sich das Konzept des Elterncoachings bzw. des Gewaltlosen Widerstands von einem Krisenmodell zu einem umfassenderen Pädagogik-Konzept entwickelte.

Wir haben uns lange mit der Frage beschäftigt, welche inhaltliche Bedeutung der Begriff »neu« bei der Neuen Autorität hat: Welche Sinnhaftigkeit hat er möglicherweise über das andere, was sich jetzt als neu zeigt, hinaus? Diese Auseinandersetzung erzeugt einen Spannungsbogen, der von Beginn an auch die Diskussionen im Konzept selbst geprägt hat und auf den wir in diesem Kapitel zurückkommen wollen.

1999 kam Haim Omer<sup>1</sup> auf Einladung von Arist von Schlippe<sup>2</sup> erstmalig nach Deutschland und stellte in einem internen Kreis des Instituts für Familientherapie Weinheim (IFW) das Konzept des Gewaltlosen Widerstands im Kontext von hocheskalieren Familiensystemen vor. Von Schlippe (2019) schreibt dazu:

»In den ersten Jahren hatten wir uns intensiv und kontrovers mit der Frage auseinandergesetzt, inwieweit es auch im gewaltlosen Widerstand um das Thema ›Macht‹ geht. Haim bestand darauf, dass es, wenn auch gewaltlos, in jedem Fall um den Kampf um Macht geht, ich neigte eher dem Pol zu, den wir bei Bateson besonders deutlich vertreten sehen: den Glauben an den ›Mythos der Macht‹ als den zentralen erkenntnistheoretischen Irrtum der Menschheit zu sehen, der diese an den Rand des Abgrunds führt – und, wer weiß, vielleicht ja auch noch darüber hinaus« (ebd., S. 98). Und weiter: »Der Mythos der Macht besteht aus dieser Sicht in der irrigen Idee, mit Mitteln von Manipulation, Kontrolle und Macht jemals in einen befriedigenden Zustand zwischenmenschlicher Beziehungen gelangen zu können.«

Dieser Dialog führte in der weiteren Entwicklung zu Begriffen, die beides miteinander verbanden und bei Eltern wie Eltern- und Familienberaterinnen<sup>3</sup> zu Verständnis und

Zustimmung führten: Wachsame Sorge oder Ankerkonzept. Gleichwohl blieb aus unserer Sicht seitdem auch die Diskussion in den verschiedenen Umsetzungen und Publikationen sichtbar und führte zur beobachtbaren Differenzierung zwischen einerseits eher pragmatisch orientiertem Handeln nach Vorgaben (Protokollen, stärker verhaltenstherapeutisch ausgerichtet) und andererseits selbstreflexivem Handeln, bei dem die Wechselwirkungsbedingungen in den Familien wie im Beratungssetting selbst fokussiert werden. Am intensivsten zeigt sich dies für uns am Begriff der Präsenz, der in einigen Beschreibungen stärker als ein durch gewaltfreie Grundhaltungen geprägtes Handeln von Dasein und Verbindlichkeit dargestellt wird (s. »7 Säulen der Neuen Autorität« in Körner 2019, S. 21).

Wir hingegen verstehen Präsenz als ein Reflexionsinstrument für das eigene Erleben einer Situation bzw. einer Handlung (s. »Prozessdynamisches Modell der Präsenz«, [Kap. 2](#)). Diesen Spannungsbogen haben wir als Autoren des Handbuchs *Neue Autorität* in einem Grundlagenkapitel diskutiert. Aus dieser Selbstreflexion heraus ergeben sich fast zwangsläufig Handlungen, die die eigene Präsenz stärken, um die Verbundenheit wiederherzustellen. Sicherlich hat dieser Umstand auch damit zu tun, dass das Elterncoaching zunächst ein Krisenmodell war, welches in Familien, in denen es zu einer Gewaltumkehrung gekommen ist, den Eltern wieder mehr Handlungsmöglichkeiten liefern sollte. In diesem Zusammenhang ist der Begriff der Autorität zu sehen, da es Omer und von Schlippe um die Wiederherstellung der elterlichen Autorität ging. In unseren Darstellungen gilt die Präsenz als Quelle und Grundlage von Autorität.



Doch kommen wir zunächst darauf zurück, wie aus unserer Sicht der Entwicklungsprozess des Konzepts begonnen hat. Im April 2002 fand die erste uns bekannte Tagung mit Haim Omer an einer Fachhochschule in Würzburg statt, im Herbst 2002 die erste Tagung in Osnabrück in Kooperation der Uni Osnabrück mit dem IFW<sup>4</sup>. An dieser Stätte fanden zwischen 2002 und 2012 insgesamt 5 Tagungen statt. Gleich nach der ersten Osnabrücker Tagung kam eine Gruppe von Systemischen Therapeuten und Beraterinnen zusammen, zu der auch wir gehörten, die wir zunächst von Haim Omer weitergebildet wurden, später von Uri Weinblatt und Idan Amiel. 2004 traf sich während der Tagung eine kleinere Gruppe, die sich mit der Umsetzung des Konzeptes im System Schule beschäftigte, erste Ideen wurden bereits 2006 in der dann dritten Tagung vorgestellt. Zuvor starteten in Joint-Ventures an Modellschulen erste Experimente, die ab 2007 in Osnabrück und dem dazugehörigen Landkreis zu finanzierten Modellprojekten wurden.

Während dieser ersten Jahre gab es auch beim IFW erste Seminare (Michael Grabbe, Bruno Körner u. a.), in denen das Elterncoaching vermittelt wurde. 2006 entwickelten dann Arist von Schlippe, Michael Grabbe und wir ein Curriculum, welches im IFW u. a. von uns umgesetzt wurde. Neben den Büchern von Omer und von Schlippe entstanden in dieser Zeit mehrere Publikationen (Schlippe u. Grabbe 2007; Grabbe, Borke u. Tsirigotis 2013; Körner u. Lemme 2011) u. a. in der Zeitschrift *Systema* sowie die Promotionsarbeit von Barbara Ollefs (2009).

Uns war in dieser Phase genauso wie heute besonders der Selbstreflexionsprozess im Sinne der Betrachtung von zirkulären und wechselwirkungsbedingten Zusammenhängen wichtig - sowohl in der Vermittlung an

die Klientinnen als auch in der Betrachtung unserer eigenen Beratungs- und Therapierolle. Dies entstand aus unserer Praxis, in der wir erlebten, dass kein Coaching dem anderen gleich und es für die Familien, Teams und Kollegien zunächst wichtig war, aus den Mustern von Machtlogik und Eskalation auszusteigen.

Während Eltern wegen ihrer in der Regel hilflosen Situation zu uns kamen und daher eher in einer hilfesuchenden Rolle waren, diskutierte man in verschiedenen Schulkollegien kontrovers über diesen Umstand. Die Idee, die eigene Präsenz zu verändern und sich in Standhaftigkeit, Beharrlichkeit und Selbstregulation zu üben, ohne Sanktionen und Strafen einzusetzen, zudem dennoch Kooperationsangebote an die Schülerinnen und Schüler zu machen, stellte manche vor eine große Herausforderung. Dazu kam sicherlich auch unser Anspruch, ein besseres - eben neues - Konzept dem weniger guten - eben alten - Konzept entgegenzustellen, es quasi auszuwechseln. Das führte zu manch herausfordernder Fortbildung mit teilweise auch weniger guten Erinnerungen.

Nach und nach verstanden wir, dass unsere Kundinnen dann profitierten, wenn wir selbst in dem, was wir vermitteln, das taten, was wir ihnen vermitteln wollten. Wir betrachteten also zunehmend nicht nur das Handeln im Vermitteln, sondern auch, welche Präsenz wir selbst in der Beziehung zu unseren Klientinnen an den Tag legen. Dies bezieht sich sowohl auf konkrete Beratungen, Therapien und Coachings wie auch auf Fort- und Weiterbildungen sowie Seminare.

2012 gründeten wir unser eigenes Institut und nannten dies schon bezeichnenderweise »Systemisches Institut für Neue Autorität«, betonten also die uns wichtige systemische Grundlage des Konzepts. In der

Seminarvermittlung fiel uns auf, dass viele Teilnehmende von den bisherigen Büchern fasziniert waren, die Umsetzung aber als große Herausforderung empfanden. In der Folgezeit entwickelten wir den Leitfaden als Orientierung im Vorgehen, der vor allem die Anteile der Selbstreflexion beschreibt (s. [Kapitel 4](#)).

Schließlich entstand in unserer Beschreibung das Prozessdynamische Modell, welches als systemisches Betrachtungsmodell das Vorgehen im Konzept darstellt und die Selbstreflexion vor das (schnelle) Handeln stellt – zumindest, solange kein akuter Schutz notwendig erscheint. Das Prozessdynamische Modell stellen wir in diesem Buch in [Kapitel 2](#) in der aktualisierten Form dar. Ein Bestandteil dieses Modells ist das transformative Feld, welches die Kernwerte der Haltung und des Handelns beschreibt und zudem eine Selbstreflexionsmöglichkeit ist.

Mit der Entwicklung dieses Modells war uns klar, dass wir uns nicht mehr im Kontext von *Neuer Autorität* befinden. Auf unserer 4. Tagung 2018 an der FH in Hannover stellten wir die Frage: »Neue Autorität – ein systemisches Konzept?!« Wir wollten somit auch zur Entwicklung eines neuen Namens für das Konzept anregen. Arist von Schlippe (2019) stellte sich dieser Frage sowohl auf dieser Tagung wie auf der 5. Internationalen Tagung 2018 in Tel Aviv und führte dies im Handbuch *Neue Autorität* aus. Er macht deutlich, dass ein Konzept, welches mit dem Kontext der Macht verbunden wird, berücksichtigen sollte, dass es verschiedene Möglichkeiten der Begegnung mit den Klientinnen gestaltet, sodass diese in ihrer jeweils eigenen Sprache angesprochen werden könnten. Diese Mehrsprachigkeit, die letztlich auf intensivem Zuhören beruht, lässt sich nach seinen Überlegungen auch durch den Begriff der Präsenz und deren Reflexion ermöglichen:

»Im Elterncoaching und weiter gefasst in aller sozialer Praxis, die sich auf den gewaltlosen Widerstand beruft, werden die Ratsuchenden, Eltern und andere (etwa Führungskräfte, vgl. Baumann-Habersack 2017), angeregt, ihre ›Präsenz‹ zu verwirklichen. Diese Präsenz, und das ist die zentrale Aussage meines Beitrages, stellt eine Kontextmarkierung dar, die es dem Kommunikationssystem erlaubt, das Medium zu wechseln, also aus dem Medium Macht in ein anderes Medium umzuschalten« (von Schlippe 2019, S. 100-101).

Die so verstandene Präsenz können wir folgerichtig nicht mehr als ein Handlungsakt verstehen, sondern sie benötigt ein Verstehen und Einfühlen, welches nur mit einer entsprechenden vorherigen (Selbst-)Reflexion möglich ist.

So haben wir uns, gemeinsam mit Dagmar Hoefs und Harald Kurp, dazu entschieden, unseren Ansatz als das *Konzept Systemische Autorität* zu bezeichnen. Dies soll verdeutlichen, dass die Wechselwirkungsbeziehungen im Sinne eines Selbstreflexionsprozesses im Mittelpunkt stehen.

In der internationalen Landschaft wird ebenfalls ein Wechsel des Namens erwogen, derzeit hat Eliane Wiebenga auf der 6. Internationalen Tagung im Mai 2021 »Verbindende Autorität« vorgeschlagen. Frank Baumann-Habersack (2021) nennt seine Darstellung des Konzepts »transformative Autorität«.

### **1.1.2 Umgang mit Kritik am Konzept Neue Autorität**

Ein weiterer Anstoß für die Notwendigkeit eines neuen Namens für das Konzept war die zwischenzeitliche Kritik am bestehenden Konzept Neue Autorität. In einer Hamburger Zeitschrift wurden 2016 und 2019 Artikel veröffentlicht, die sich mit diesem Ansatz kritisch auseinandersetzten. Dabei ging es den Autorinnen offensichtlich weniger um die fachliche Diskussion, sondern – so lässt sich aus dem Tonfall des Artikels schließen – um die vollständige Ablehnung dieses Konzepts, das als

kinderrechtsverletzend angesehen wurde. Sowohl Arist von Schlippe als auch wir selbst bezogen uns in den Antworten wiederholt auf die Selbstreflexion als Grundlage allen Handelns, um den Kern der Vorgehensweisen verständlich zu machen.

Was diese Diskussion in nachhaltiger Weise ausgelöst hat, ist eine vertiefte Selbstreflexion vieler Personen, die dieses Konzept vertreten, sowie die Reflexion ihrer Handlungen. Folgendes wurde deutlich: Insbesondere dann, wenn es um die Wiederherstellung von Autorität ohne die Selbstreflexion der eigenen Präsenz geht, können auch Maßnahmen und Vorgehensweisen des gewaltlosen Widerstandes missbräuchlich im Sinne von Machtinteressen eingesetzt werden. Das rein pragmatische Handeln kann Gefahr laufen, im Medium von Macht gefangen zu bleiben. Grigat und Kollegen (2021) sehen diesbezüglich eine hohe Anforderung an die Persönlichkeit der Mitarbeitenden und die Notwendigkeit einer reflektierenden Auseinandersetzung. Sie kritisieren, dass insbesondere in erzieherischen Zusammenhängen systemische Methoden von den zugrunde liegenden Annahmen und Haltungen losgelöst verwendet würden (ebd., S. 188). Interessanterweise nehmen diese Autoren die Unterstützung der Eltern als einseitig wahr, was vermuten lässt, dass sie die Unterstützung nicht als die Stärkung der Verbundenheit auffassen. Dies erscheint auch uns als wichtiger Aspekt, da wir als sinngebend eben nicht die Stärkung der Autorität an sich, auch nicht die Stärkung der elterlichen Präsenz losgelöst von deren Ziel dieser losgelöst sehen, sondern Präsenz das Ziel hat, die Beziehung zwischen den verantwortlich Führenden (Eltern, Pädagoginnen, Führungskräfte) zu stärken und die Entwicklung der anvertrauten Personen zu fördern. Unterstützung und übrigens auch alle weiteren

Maßnahmen sind damit nicht parteilich in Bezug auf Personen, sondern parteilich für die Verbesserung des Kontaktes zwischen ebendiesen Personen.

Insofern betrachten wir das Element der Kommunikation als Gegenstand systemischer Interventionen im Konzept Systemische Autorität. Wir werden im Folgenden noch darstellen, dass wir den systemischen Grundannahmen folgen, in denen die Elemente eines Systems aus einer entsprechenden Perspektive nicht die Personen im System sind, sondern die Beziehungen dieser Personen untereinander. Diese sind durch die Kommunikation - ihre Sprache in der komplexesten Form - zu beobachten. Insofern sind alle Handlungen in diesem Konzept auf die Stärkung, Entwicklung und Verbesserung dieser Kommunikation ausgerichtet, sodass die Verbundenheit wächst und sich alle Beteiligten im gemeinsamen Tun orientiert und sicher wissen und dabei autonom entscheiden können, wie sie sich in Bezug auf das Geschehen im System verhalten.

Ein weiterer Aspekt des Anspruchs, im Titel bereits zu verdeutlichen, dass systemische Grundprinzipien eine Rolle spielen, ist der Umstand, dass statische Darstellungen die Idee von linearen Vorgehensweisen schneller nähren, als wenn in Prozessverläufen und Handlungsfeldern zwangsläufig die Reflexion und Auseinandersetzung nachvollziehbar wird. Auch wenn manche Handlungen zur Stärkung der Präsenz von verantwortlichen Personen schlicht und einfach aussehen mögen, so ist uns wichtig zu betonen, dass sie im Kontext ihrer Bedeutung und Sinnhaftigkeit zu betrachten sind. Letztlich bekommen alle Vorgehensweisen im Modell die Perspektive einer Lösungsfokussierung, da es nicht allein um das Vermeiden von bisherigen Verhaltensmustern geht, sondern um die Entwicklung von Interaktionen, die mehr Verbundenheit,