



# LEA NEWS

Ausgabe 2/2012

Jahrgang 8

**ILS** INSTITUT FÜR  
LEHRERINNENBILDUNG UND  
SCHULFORSCHUNG  
UNIVERSITÄT INNSBRUCK



bm:uk

Leadership Academy

## Aktuelle Ergebnisse der Neuro- wissenschaften zu Bildungsfragen

Univ.-Prof. Joachim Bauer, Uniklinik Freiburg, war bereits zum zweiten Mal Gast bei der Leadership Academy in Alpbach. Die Begeisterung der Teilnehmenden ist jeweils sehr groß, wenn der Neurowissenschaftler seine Forschungsergebnisse und die daraus erwachsenen Erkenntnisse auf den Bildungsbereich über-

trägt und daraus Konsequenzen für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ableitet. Im Zentrum seiner Ausführungen stand dieses Mal die Verbindung zwischen Beziehung und Motivation sowie die Bedeutung der Spiegelung in der pädagogischen Beziehung. *Fortsetzung auf S. 2*

### Impressum

Herausgeber:  
Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley  
Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz

Redaktion:  
Mag. Dr. Silvia Pool Maag  
Mag. Dr. Paul Resinger

Layout: Mag. Dr. Paul Resinger

Redaktionsadresse:  
Institut für LehrerInnenbildung  
und Schulforschung  
Universität Innsbruck  
Innrain 52, A-6020 Innsbruck  
E-Mail: Paul.Resinger@uibk.ac.at

### Aus dem Inhalt

<b>Aktuelle Ergebnisse der Neurowissenschaften zu Bildungsfragen</b>	Seite 2
<b>LEA – Mitglied im Europäischen Leadership Netzwerk</b>	Seite 5
<b>Open Space: Einblicke in die thematische LEA-Arbeit</b>	Seite 6
<b>„Raus aus dem Führungskräfte-Wahnsinn!“</b>	Seite 8
<b>Regionalgruppe Wien in der Glasergasse</b>	Seite 9
<b>Ein Weg zur Neuen Mittelschule</b>	
<b>Erfahrungen wie es gelingen kann</b>	Seite 10
<b>LEA Buchempfehlung</b>	Seite 12

## Aktuelle Sicht der Neurowissenschaften zur Bildungsfrage: Lehren und Lernen aus Sicht der Hirnforschung



*Der vorliegende Beitrag fasst die zentralen Aussagen von Joachim Bauer zusammen, der als Referent beim Forum 2 der IX. LEA-Generation eingeladen war.*

Lehrkräfte unterliegen bei der Arbeit mit ihren Schüler/innen den gleichen Grundsätzen wie Führungspersonal mit ihren Teammitgliedern oder Ärzt/innen mit ihren Patient/innen. Dabei ist der wirkungsstärkste Faktor die Beziehungsgestaltung.

Die Neurowissenschaft versucht zu Fragen der Entwicklung und Förderung von Kindern einen Beitrag zu leisten. Die Erkenntnisse der Hirnforschung ebnet, ähnlich wie Mosaiksteinchen, den Weg zu einer neurobiologisch fundierten Pädagogik. Dabei wird davon ausgegangen, dass Gene keine Diktatoren sind, sondern Kommunikatoren, die auf Signale aus der Umwelt reagieren. Die so genannte Genregulation ist hierbei zentral und ermöglicht eine gewisse Plastizität, so wie ein Schalter den man auf- oder abdrehen kann. Bildungserfolg wird nicht durch die richtigen oder falschen Gene entschieden, sondern durch Umwelteinflüsse, die eine Aktivierung der Gene ermöglicht und Lernblockaden verhindert (enriched vs. impoverished environment).

Das Gehirn ist keine fest installierte Hardware. Soziale Erfahrungen gestalten das Gehirn und seine Funktionalität. Neue Technologien, Computertomographien und Scanner haben den Fortschritt der Neurowissenschaften im letzten Jahrzehnt maßgeblich geprägt. Social Neuroscience bezeichnet das zeitgenössische Forschungsgeschehen der Neurowissenschaften auf der Suche nach der Beschaffenheit und dem Effekt sozialer Erfahrungen als Voraussetzung für die intellektuelle Entwicklung des Kindes. Was sind „gute“ emotionale und soziale Erfahrungen in der Beziehungsgestaltung? Vor allem in den ersten drei Lebensjahren ist eine sichere Bindung zu mindestens einem Elternteil, geprägt von emotionaler Spiegelung und individueller

Resonanz, grundlegend für eine gefestigte Persönlichkeits- und Beziehungsentwicklung (Arendt). Institutionen als „enriched environments“ sind im späteren Kindesalter durchaus kompetent diese Bindung komplementär zu bereichern. Vernachlässigung, fehlende Anregungen, Armut und Gewalt sind dagegen Schädigungsfaktoren für eine gesunde Entwicklung.

### 1. Ohne Beziehung keine Motivation

Das Motivationssystem des Gehirns bedarf einer Lebensfreude und gegenteilig zu früheren Annahmen nicht eines bloßen Vigilanzzustandes. Das bedeutet vor allem, dass Motivation hergestellt werden muss. Das Motivationsniveau wird durch das Zusammenspiel dreier Stoffe im Gehirn beeinflusst. Dopamin sorgt für Energie und Leistungsbereitschaft. Opioide haben eine schmerzlindernde Wirkung und erzeugen ein Wohlgefühl und Freude. Oxytozin ist ein Vertrauens- und Kooperationshormon. Dieser Hormoncocktail wird vor allem durch Beziehung aktiviert, was zu einer hohen Motivation und Lernbereitschaft führt. Zum Beispiel fördert die Realerfahrung von Vertrauen vertrauensvolleres Verhalten. Allein hilfreiche Zuwendung eines Menschen, ein bloßer Blickkontakt kann das Motivationssystem im Mittelhirn aktivieren. Soziale Akzeptanz und eine spürbare Selbstbedeutung, Disziplin als Teil der Wertschätzung, und die Selbsterfahrung für jemanden wichtig zu sein, stehen in direkter Verbindung zur Lern- und Leistungsbereitschaft: Sympathie sowie Musik und Bewegung aktivieren das Motivationssystem, worüber Motivation, Leistungsbereitschaft und Kreativität entsteht. Man kann also sagen, dass die soziale Umgebung und andere Menschen eine Droge für Kinder und Jugendliche sind i.S. der Aktivierung von motivations-

fördernden Botenstoffen. Für das Schulwesen darf man schlussfolgern, dass Beziehungsgestaltung und Fachwissen gleichermaßen von Bedeutung im Umgang und in der Arbeit mit Schüler/innen sind.

Bei unsicheren Bindungen und ausgrenzender Interaktion fahren dahingegen die Stresssysteme hoch und können unter dauerhafter Erhöhung drastische Verhaltens- und Persönlichkeitsänderungen zur Folge haben. Das Leben fühlt sich nicht aushaltbar an und das Risiko steigt, Angstzustände, Depressionen oder aggressives Verhalten zu entwickeln. Auf der Suche nach Erlösung erhöht sich die Gefahr fehlende Bindung und Beziehung durch andere Mittel zu ersetzen. Suchtdrogen, Süßigkeiten oder das Abtauchen in eine virtuelle Welt am Bildschirm bieten oft Auswege, wenn vertrauensvolle Bezugspersonen fehlen.

Kinder und Jugendliche wollen nicht verwöhnt werden, sie wollen persönlich gesehen und wahrgenommen werden. Sie sind bereit für Beachtung und Anerkennung eine Menge zu tun. Leidenschaftliches Interesse an ihrer Person und ihrem Wohlergehen macht Fördern erst sinnvoll. Im ganz normalen Alltag heißt das auch für Eltern, Beziehung mit ihren Kindern zu gestalten und zu leben. Gemeinsame Essen und Unternehmungen, sportliche und musikalische Förderung, Zeit, sich zu unterhalten über eigene wichtige Themen und Gedanken, Freunde und Schule. Das heißt, es gibt keine Motivation ohne Beziehung!

## 2. Die Bedeutung der Spiegelung für die pädagogische Beziehung

Die Phänomene der Empathie und der Einfühlung verhalten sich wie die Resonanzen zweier Stimmgabeln. Der Klang überträgt sich von der einen auf die andere Stimmgabel, sie haben Ausstrahlung und erzeugen ein gemeinsames Schwingungsfeld. Die Fähigkeit, den inneren Zustand eines anderen Menschen nachzuempfinden, sich anzustecken und zu imitieren, beruht auf den Funktionen der Spiegelneuronen. Allein durch die visuelle Wahrnehmung einer Handlung (ohne konkrete Imitation), Geste oder eines Ausdrucks, werden im Gehirn die gleichen Gebiete aktiviert wie bei der tatsächlichen Ausführung. Sie werden „gespiegelt“ ohne selbst zu agieren.

Das Beobachten eines Menschen, der gerade gähnt, aktiviert im eigenen Gehirn die gleichen

Areale die beim Gähnen aktiv sind. Gähnen ist ansteckend, hört man oft als Erklärung. In gewisser Weise stimmt dieses Verständnis. Die mentale Repräsentation vom Gähnen im Gehirn führt nicht selten dazu auch selber gähnen zu müssen. Der Effekt der Spiegelneuronen lässt sich nicht nur an Imitation und sozialem Lernen erkennen. Albert Bandura entwickelte in den frühen 60er Jahren die Theorie des Lernens am Modell. Anhand von mehreren Experimenten wurde deutlich, dass durch Beobachtung auch komplexere Handlungsabläufe und Fähigkeiten erlernt werden können (nicht zuletzt kann man mentales Training als innerliche Anwendung des Modelllernens verstehen).

Für den Schulalltag haben diese Erkenntnisse eine große Bedeutung. Sprache und Körpersprache erzeugen Resonanz. Das Auftreten, der Gang, die Ausstrahlung und der Sprachgebrauch von Lehrpersonen haben eine Wirkung auf das Verhalten, die Reaktionen und die Präsenz der Schüler/innen. Mit der Gangart einer ausgewachsenen Löwin, wird keine Lehrerin von ihren Schülern gejagt. Der sehnsüchtige Blick aus dem Fenster signalisiert hingegen die Vorstellung einer Welt da draußen, außerhalb des Klassenzimmers, die weitaus lebenswerter scheint. Unerwartete Höreindrücke, ein lautes „Hey“ oder eine ganz leise Stimme, schaffen Lebendigkeit im Unterricht, das versteckt Sein hinterm Lehrerpult hingegen große Distanz.

## 3. Die Suche des Kindes nach Auskunft über sich selbst

Kinder sind in der Begegnung mit ihren Bindungspersonen auf der Suche nach Rückmeldung über sich selbst:

- Lass mich wissen, dass du weißt, dass es mich gibt!
- Zeige mir, wer ich bin und wo meine guten und schwachen Seiten liegen!
- Sage mir, ob du daran glaubst dass aus mir etwas werden kann. Zeige mir, dass du mir etwas zutraust!

In der Interaktion wollen Kinder und Jugendliche spüren, wer sie sind, welche Bedeutung und Rolle sie in der Beziehung haben, was ihre guten und schlechten Seiten sind. Vertraust du mir? Traust du mir etwas zu? Glaubst du an mich? Das sind Fragen nach existenzieller, qualitativer und visionärer Resonanz.

Wenn wir die Spiegelneuronen bei der Arbeit genauer beobachten, können wir sie als Sensor für richtiges Agieren nutzen. Sie beeinflussen über das motorische System unsere Handlungen und über das somatosensible System unsere Körperwahrnehmungen. Direkt spiegeln sie das empathische Erleben und Teilen von Schmerz, Abscheu, Müdigkeit und Freude. Sie lassen uns bewusst sein, was unser Gegenüber in Resonanz zu uns bringt und welche Resonanzen für das Selbstwerterleben und die Beziehung wichtig sind. Du nimmst mich wahr, du erlebst, was ich erlebe, du zeigst mir, was ich bei dir auslöse und spiegelst mein Wirkungserleben.

## 4. Schmerz als Auslöser für Aggression

Schmerz ist der zuverlässigste Auslöser von Aggression. Soziale Abgrenzung und Demütigung aktiviert dieselben Zentren im Gehirn, die auf zugefügten körperlichen Schmerz reagieren. Das Gehirn bewertet soziale Ausgrenzung und Demütigung wie zugefügten körperlichen Schmerz. Daher führt nicht nur körperlicher Schmerz, sondern auch soziale Ausgrenzung und Demütigung zu Aggression. So verstanden ist Aggression eine Beziehungsaussage, die darauf wartet, verstanden zu werden. Oft landet sie im Teufelskreis weiterer Ausgrenzung und Stigmatisierung. Gerade hier ist Resonanz entscheidend. Nicht als Bewertung, sondern als Erleben ist sie wichtig. Und besonders bedeutsam ist es mitzuteilen, wozu die Aggression bei mir führt.

## 5. Schlussfolgerungen

### *Emotionale Ansteckung*

Nützen Sie die Sprache und aktivieren Sie den inneren Beobachter. Äußern Sie dann, was Sie beobachtet haben, an guten Beispielen („Ist Euch aufgefallen, dass Christina in ihrem Gruppenbericht die Ergebnisse als gutes Zusammenspiel aller dargestellt hat, die daran gearbeitet haben?“)

### *Genregulation*

Gene sind eine Klaviatur, auf der die Umwelt spielt. Erhöhen Sie Ihre Fähigkeit zur Genregulation hier und jetzt: Je höher die liebevolle Zuwendung der Menschen, desto stärker ist das Antistressgen auf Dauer und je früher wir beginnen sozial zu fördern und kognitiv anzuregen, je stärker werden die Gene aufgrund der neuronalen Plastizität beeinflusst. Das gilt auch für die Pubertät mit ihrem Antimimesis-Programm, denn die Kids wollen trotzdem

Zuwendung.

### *Kernbotschaften (...auch für Eltern)*

- Kinder und Jugendliche wollen nicht verwöhnt, sondern „persönlich gesehen“ also wahrgenommen werden.
- Kinder und Jugendliche sind bereit, für Beachtung und Anerkennung eine Menge zu tun.
- Es gibt keine Motivation ohne Beziehung.
- Eltern können im Alltag enorm viel für Beziehung tun: Einmal am Tag mit den Kindern und Jugendlichen über gute und ungute Erlebnisse, über Freunde, über die Gedanken, die das Kind beschäftigen, sprechen.
- Kinder und Jugendliche musikalisch und sportlich fördern.

### *Im Kern geht es um Resonanz wie bei zwei klingenden Stimmgabeln*

- Resonanzäußerungen lösen aus: „Ich habe Ausstrahlung und Wirkung“.
- Resonanz führt zur Botschaft: „Du hast einen Impuls gegeben und ich weiß, was bei Dir los ist“.
- Die Resonanz erzeugen wir mit Sprache und Körpersprache.

Zu den Kernkompetenzen von Führungspersonen und Pädagog/innen gehört die Schaffung einer Balance zwischen mir und meinem Gegenüber, d.h. die Fähigkeit Verstehen und Führen miteinander zu verbinden.

**Mag. Dr. Silvia Pool Maag**  
Wissenschaftliches Team der LEA  
spool@ife.uzh.ch

**Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley**  
Wissenschaftlicher Leiter der LEA  
wilfried.schley@ios-schley.de

## Leadership Academy – Mitglied im Europäischen Leadership Netzwerk (EPNoSL)

Michael Schratz

Effektive Leadership wirkt sich positiv auf die Motivation und Leistungsfähigkeit von Lehrer/innen sowie auf das Schulklima und das Umfeld von Schule aus und spielt damit eine wichtige Rolle für den Schulerfolg. Leadership zielt dabei auf den Prozess des strategischen Einsatzes einschlägiger Fähigkeiten und das Wissen von Lehrer/innen, Schüler/innen und Eltern, um die vorgegebenen Bildungsziele zu erreichen.

Das *Europäische Leadership Netzwerk* (EPNoSL) trägt dem steigenden Bedarf an beruflicher Fortbildung und Professionalisierung von Schulleiter/innen Rechnung, indem es die Diskussion und Reflexion über das Thema stimuliert und die Politikentwicklung auf der Grundlage aktueller Trends in den Mitgliedsländern des Netzwerks unterstützt.

Das EPNoSL-Netzwerk wird von der *Stiftung für Forschung und Technologie Hellas* (FORTH) in Heraklion, Griechenland, koordiniert und umfasst derzeit 34 Partner und Partnerorganisationen aus 21 EU-Mitgliedstaaten: Bildungsministerien, Bildungseinrichtungen, Europäische Lehrer/innen- und Schulleitungsverbände, Universitäten und eine Reihe von Bildungsexpert/innen. In kollegialer Zusammenarbeit wird Wissen generiert, verwaltet, ausgetauscht und der Politik zur Verfügung gestellt, um letztlich Schulleitungshandeln in Europa zu verbessern. Es ist beabsichtigt, das Netzwerk auf alle EU-Staaten sowie auf die assoziierten Länder auszuweiten.

### Ziele des Netzwerks

Die allgemeinen Ziele des Netzwerks für die vierjährige Projektdauer reichen von der Entwicklung und Pflege einer Internet-Plattform für den Austausch zwischen den Akteur/innen über empirische Forschung zu relevanten Aspekten von Schulleitung bis hin zur Entwicklung von Werkzeugen zur Selbstreflexion, zum Monitoring und der Festlegung von Indikatoren für die Entwicklung wirksamer politischer Konzepte und deren Umsetzung:

- Die Identifizierung, Analyse, Erfassung und Darstellung gegenwärtiger Trends und

deren rechtlicher Rahmenbedingungen bezüglich der Vorbereitung und Auswahl von Schulleitungskräften;

- Die Klassifizierung der Trends für die Auswahl und Vorbereitung von Schulleitungskräften aus einer Lernkultur-Perspektive;
- Die Entwicklung und Implementierung von handlungsorientierten Werkzeugen zur Selbstreflexion der persönlichen und beruflichen Kompetenzen; Qualitätssicherung und Akkreditierung von Schulleitungspersonen in Europa;
- Der Ausbau der Vernetzung von Zielgruppen in nationalen Kontexten;
- Einen kontinuierlichen Prozess der Wissensgenerierung auf Grundlage theoretischer und praktischer Aspekte von Leadership;
- Eine höhere Sichtbarkeit der Wirkung von Schulleitungshandeln auf Bildung und Bildungsgerechtigkeit zur Unterstützung der Qualitätsverbesserung.

### Themenbereiche

Die Beratergruppe des Netzwerks definiert sechs Themenbereiche als Orientierungsrahmen für den Diskurs der Akteur/innen im Netzwerk: (1) Trends externer politischer und kultureller Erwartungen und *Governance*; (2) Umsetzung externer Erwartungen in interne Bedeutung und Richtungsgebung; (3) Verständnis für und Motivierung von Lehrpersonen und anderen Mitarbeiter/innen; (4) Strukturierung und Kultivierung der Schulen; (5) Zusammenarbeit mit Partner/innen und dem externen Umfeld; (6) Anwerbung, Einstellung, Vorbereitung und Weiterbildung von Schulleitungskräften.

Weitere Informationen auf der EPNoSL-Website unter [www.schoolleadership.eu](http://www.schoolleadership.eu)

#### Österreichisches Subnetzwerk

**Univ.-Prof. Dr. Michael Schratz**  
ILS, Universität Innsbruck  
Wissenschaftlicher Leiter der LEA  
[michael.schratz@uibk.ac.at](mailto:michael.schratz@uibk.ac.at)

## Open Space: Einblicke in die thematische Arbeit von LEA-Teilnehmer/innen der IX. Generation

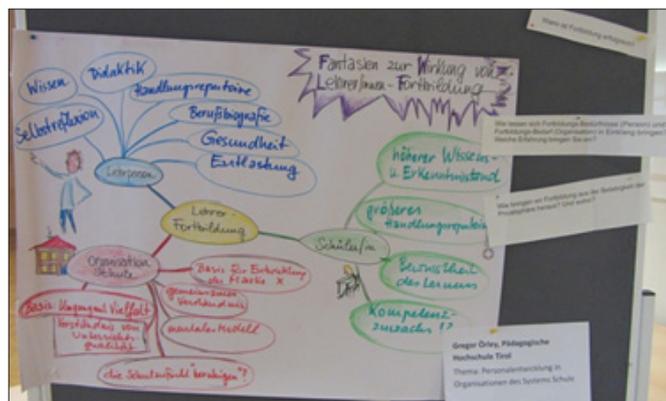
Beim 2. Forum der IX. LEA-Generation vom 15. bis 18. April in Alpbach gaben Teilnehmer/innen im Rahmen eines Open Space Einblicke in die Arbeit an ihren Institutionen. Einen kurzen Überblick über ausgewählte Open Space Beiträge liefert dieser Beitrag.

### Personalentwicklung in Organisationen des Systems Schule

Gregor Örley, Pädagogische Hochschule Tirol

Der Open Space Beitrag wurde unter folgenden Aspekten thematisiert:

- Bildung bzw. Ausbau nationaler Netzwerke zur Schulleitung
- 28./29. Juni 2012 in Berlin: bildungspolitische Konferenz zur Schulführung.



Von Beginn weg kam in diesem Open Space Beitrag das Gefühl auf, die Gesprächsteilnehmer/innen haben eine gemeinsame „Landkarte“. Viele Wortmeldungen waren begleitet vom Kopfnicken der Zuhörenden: „Jawohl, wir wissen, Fortbildung als Personalentwicklung, das ist kein leichtes Thema!“ Wie kann die Gratwanderung gelingen, Fortbildung im Spannungsfeld von Freiwilligkeit und Pflicht zu platzieren? Das Ziel liegt im Weg dazwischen. In Bezug auf die Fortbildung von Lehrer/innen gibt es in Österreich eine starke Kultur der Freiwilligkeit und der personabhängigen Auswahl des Angebots. Dennoch, einige Diskutanten/innen berichteten auch vom Gelingen dieses ambiva-

lenten Vorhabens: Von schulischen Konferenzen beispielsweise, in denen jede Lehrperson ihr aktuelles Fortbildungsvorhaben öffentlich macht und gleichzeitig die Schulleitung den organisationalen Bedarf einbringen kann.

Am Ende der kurzen Diskussionszeit standen mehr Fragen als Antworten im Raum. Wenn man die Frage als das mächtigste Mittel der Kommunikation betrachtet, dann bleibt die glückliche Vorahnung, dass die doch wichtige Debatte über eine Fortbildung für Lehrpersonen zwischen persönlicher und organisationaler Entwicklung gerade erst begonnen hat.

### Personal Learning Environments in der NMS

Kurt Schafzahl, M.A.

NMS Mürzzuschlag Peter Rosegger

Einer kurzen Einstimmung, die durch Zitate führender Protagonisten von e-Education wie Attwell, Prensky u.a. (siehe Kasten) illustriert wurde, folgte eine Verortung des Begriffs PLE (Personal Learning Environments) im Bereich Web 2.0-Anwendungen, wobei strukturell ein wesentlicher Unterschied zu LMS (Learning Management Systems – Lernplattform) bzw. WBT (Web Based Training) und CBT (Computer Based Training) festgestellt wurde, da hier der Lernende im Mittelpunkt des Einsatzes von computerunterstütztem Lernen zu sehen ist (siehe Grafik auf S. 7).

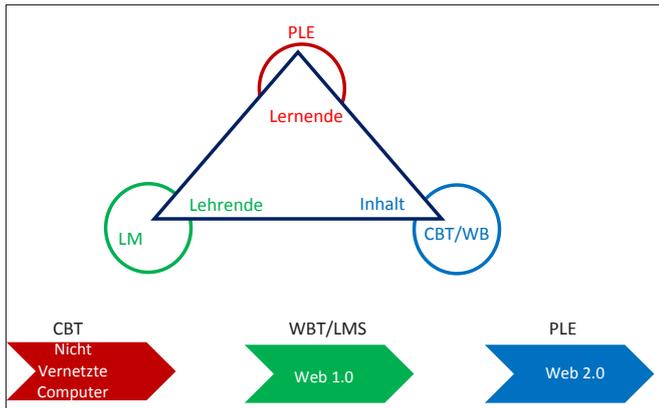
„Our students have changed radically. Today’s students are no longer the people our educational system was designed to teach“ (Prensky, 2001).

„For younger people there is a danger that they will increasingly see school as a turn off – as something irrelevant to their identities and to their lives. Personal Learning Environments have the potential to bring together these different worlds and interrelate learning from life with learning from school and college“ (Attwell, 2007).

In der Folge wurde beispielhaft eine konkrete Um-

setzung in einer NMS mittels Google Apps präsentiert:

- Datenschutz und Datensicherheit
- Akzeptanz von Seiten der Unterrichtenden und der Eltern
- Technisches Handling und Kompetenzen der Lehrpersonen und Schüler/innen
- Google Apps: Vorteile, Schwächen und Alternativen



In einem Gedankenaustausch wurden verschiedene Aspekte der integrativen Verwendung von Computern, Web 2.0-Tools und Neuen Medien im Unterricht beleuchtet und die Erfahrungen der Teilnehmer/innen diskutiert.

## INTEGRATIVE LERNWERKSTATT BRIGITTENAU – eine Schule der Stadt Wien

Christiana Pock-Rosei  
MMag. Ines Haselsteiner  
Integrative Lernwerkstatt Brigittenua

„Wirkungsvolles und nachhaltiges Lernen bedarf



einer annehmenden, aufbauenden und liebevollen Atmosphäre mit klarer Zielsetzung in einem geborgenen Rahmen.“

Wir – die ILB – sind eine öffentliche Schule der Stadt Wien im 20. Bezirk, die im September 1998 als Volksschule mit Nachmittagsbetreuung die Pforten geöffnet hat. Gegründet wurde sie von dem damals im Wiener Schulbetrieb schon als Pionier bekannten OSR Josef Reichmayr (Teilnehmer der LEA II) und seinem Team (Christiana Pock-Rosei und anderen) nach einer einjährigen Vorarbeit.

„Altes Haus – Neue Schule“ stand auf dem Flyer, mit dem wir für unsere so ganz andere Schule geworben haben – und wir konnten gleich mit sieben Stammgruppen (= Mehrstufenklassen, Schulversuch des SSRW seit 1997) starten. Von Anbeginn an ging es uns um eine Erweiterung des Begriffs „LERNEN“, da uns damals schon klar war, dass Kinder auch am Nachmittag in der Schule, in der Freizeit LERNEN. Somit haben wir (= Pädagog/innen und Freizeitbetreuer/innen) für uns die Bezeichnung „Lernbegleiter/innen“ (Vormittags-, bzw. Nachmittagslernbegleiter/innen) gefunden.

Von Anfang an gab es neben der essentiellen Nachmittagsbetreuung die auch heute noch drei wichtigen pädagogischen „Säulen“: MEHRSTUFIGKEIT, REFORMPÄDAGOGIK und INTEGRATION.

Vor drei Jahren haben wir in aktiver Resonanz auf eine Elterninitiative mit dem Aufbau der Sekundarstufe I begonnen. Heute sind wir eine „Volksschule mit angeschlossenen Hauptschulklassen“, die aus 17 Stammgruppen besteht. 333 Schüler/innen (davon 80 Integrationskinder) besuchen derzeit die ILB. In unserer Schule sind Lehrpersonen (= Lernbegleiter/innen) mit VS-, ASO-, HS- und AHS-Lehramt sowie Freizeitpädagog/innen und Spezialist/innen aus verschiedenen Bereichen beschäftigt.

Wie sich im „Open Space“ gezeigt hat, war es sicher von großem Vorteil, dass ein äußerst ambitionierter, engagierter, leidenschaftlicher und visionärer Direktor auf Grund einer Schulmodellbeschreibung die Möglichkeit bekommen hat, mit ebensolchen Lernbegleiter/innen eine Schule zu gestalten und so gemeinsam zu immer neuen Ufern vorzustoßen. Resümee: „Veränderung ist das einzig Beständige“ gilt nicht nur für das Leben überhaupt, sondern auch für eine dem Leben angepasste Schule.

## „Raus aus dem Führungskräfte-Wahnsinn!“ NÖ-Führungskräfte zeigen Leadership und vernetzen sich landesweit

Zita Schatzl, Leopold Schauppenlehner  
und Cornelia Wagner-Sturm

Raus aus dem Wahnsinn – hin zum Sinn: Unter diesem Motto vernetzten sich rund 100 Führungskräfte an der KPH Krems/NÖ, Campus Mitterau. Dabei wurden vielfältige Themenbereiche von der Work-Life-Balance bis hin zur Stärkung von Führungskräften durch kollegiale Teams angesprochen. Eingeladen waren exklusiv zertifizierte NÖ-Mitglieder von der ersten bis zur achten Generation der Leadership Academy.

Animateur, Input-Geber und Begleiter durch den Tag war kein Geringerer als Seminarkabarettist Bernhard Ludwig. Mit seinem neuen Gesundheitsprogramm „10 in 2 – Morgen alles Essen“ als Antwort auf alle Zivilisationserkrankungen und gleichzeitig als Kick-off für ein lustvolles Leben brachte der kabarettistische Therapeut sein Publikum weg von den Problemfeldern wie Burn-Out, sexueller Unzufriedenheit und Bluthochdruck hin zu einer Lust-betonten Nabelschau. In den folgenden Themengruppen spürten die Führungspersönlichkeiten den „Wahn-Sinn“ in ihrer eigenen Institution und ihrem Arbeitsalltag auf und lieferten auch handfeste Ausstiegsszenarien – um den Wahn zum Sinn zu wandeln.

1. No stress, no time, no burn-out
2. Fitness für Faule
3. Service is our success
4. Einzelkämpfer oder Teamplayer?
5. Elterngespräche oder Therapiestunde
6. Der Inspektor mein Freund und Helfer



Die NEKOs aus NÖ (rechts) begrüßen den Vertreter der LEA-Generationen I, Franz Buchberger

### 7. Berufsbild Schulleiter/in: Eine/r für alle(s)?

Bernhard Ludwig, der die Gesprächsrunden besuchte, im O-Ton: „Es ist für die Teilnehmer sehr schwer, Zukunftsszenarien zu entwickeln, wenn man noch so verstrickt in der eigenen Problematik steckt und auch oft alleingelassen scheint.“ Bevor Ludwig die „Aufgerüttelten“ in die Vernetzungstätigkeit über diesen Tag hinaus entließ, gab es noch Tipps für ein lustvoll geführtes Leben, unter dem Motto „Ein Tag essen, ein Tag Sex“ sowie ein handsigniertes Buch des Gesundheitsmissionars.

Drei Tischgruppen haben die Einladung zur Weiterbildung in „Kreative Transfer Communities“ angenommen. Sie werden als „special offer“ einerseits durch uns NÖ-Nekos betreut, andererseits garantiert ihnen die KPH in Person der stv. Institutsleiterin Mag. Petra Braun die Begleitung durch entsprechend qualifizierte Referent/innen. Des Weiteren werden ihnen das Vortrittsrecht bei der Herbst-Academy mit Claus Otto Scharmer in Alpbach sowie eine weitere NÖ-Großveranstaltung im nächsten Jahr als „Bühne“ für ihre Anliegen, Erkenntnisse und Entwicklungen angeboten. Im Rahmen dieser innovativen Zukunftsentwicklung werden u.a. folgende Anliegen in mehreren Treffen bearbeitet und weiterentwickelt: (1) Administrative Unterstützung für Pflichtschulleiter/innen; (2) die Stärken des Lehrberufs und sein Image stärken; (3) Bereitstellung von Ressourcen.

Die Netzwerk-Koordinator/innen aus NÖ sind mit dieser einzigartigen Kick-off-Veranstaltung durchaus zufrieden. In einem Jahr ist das Follow-up und somit die öffentliche Präsentation aus den Themengruppen mit möglichen Umsetzungsmaßnahmen geplant – man darf gespannt sein.

**Zita Schatzl, HS Himberg**  
zita.schatzl@hauptschule-himberg.at

**Leopold Schauppenlehner, BSR Scheibbs**  
leopold.schauppenlehner@lshr-noe.gv.at

**Cornelia Wagner-Sturm, HS Aschbach Markt**  
305052@noeschule.at



strophy!“ Wenn wir aus der Haltung des Klagen herauskommen wollen, dann müssen wir das Reframing lernen und trainieren: Inhaltsreframing, Kontextreframing, Beziehungsreframing.

Versuchen wir es doch, nicht einmal, sondern wiederkehrend in den unterschiedlichsten Kontexten der Bedrängung, Überforderung, der Zerrissenheit und Unvorbereitetheit. Geben wir den Dingen, die auf uns wirken, Sinn und Bedeutung. Beginnen wir das Klagen zu verstehen als eine inadäquate Einordnung, eine Opferhaltung, eine Anspruchshaltung, eine irrationale Erwartung, als Ausdruck eines Kontrolldenkens oder des Perfektionismus. Wenn wir bei uns beginnen, kann die Wirkung enorm sein.

## Schlussgedanken

Als Team der Regionalgruppe sind wir nach dem Treffen froh und erleichtert. Die Arbeit hat Spaß ge-

macht, es wurde gelacht und jede Person erkannte sich zu einem Teil in den anderen wieder. Durch Ingrid Tanzmeister erlebten wir organisationale Unterstützung und wir ergänzten uns untereinander. Wir sind nicht Opfer eines unmöglichen Auftrags mit zu vielen Menschen, in zu komplexen Situationen Lernen zu gestalten, sondern Anstifter/innen, Impulsgeber/innen, Augenöffner/innen, Ermöglicher/innen und vieles weitere mehr. Es liegt an uns, das zu wollen.

**Markus Valtingojer**  
**NEKO aus Wien**  
*m.valtingojer@chello.at*

**Univ.-Prof. Dr. Wilfried Schley**  
*Wissenschaftlicher Leiter der LEA*  
*wilfried.schley@ios-schley.de*

## Ein Weg zur Neuen Mittelschule Erfahrungen wie es gelingen kann

*Christian Leitner*

Sie wollen mit Ihrer Hauptschule eine Neue Mittelschule werden? Vielleicht stehen Sie noch ganz am Anfang, vielleicht sind Sie aber auch schon unterwegs – genauso wie die Neue Mittelschule Henndorf. Es gibt eine große Bandbreite von Zugängen zum Neuen: Zwischen dem entspannten „Schaumamal...“ bis hin zum nervösen „Wo soll ich nur anfangen?“ Schulleitungspersonen sind Hauptverantwortliche im Gestaltungsprozess und sie entscheiden, wie ihre Schulen den Weg in die NMS planen. Sie sehen sich dabei mit der besonderen Herausforderung konfrontiert, dass der Weg in die NMS weder einfach ist noch geradlinig verlaufen wird.

Nachdem ich mich vier Jahre lang intensiv mit den Themenfeldern der Neuen Mittelschule beschäftigte und nun schon seit zwei Jahren mit meinem Kollegium, den Schüler/innen und Eltern auf diesem neuen Weg des Lernens und Lehrens unterwegs bin, habe ich aus vielen positiven und aus einigen negativen Erfahrungen Erkenntnisse

gewonnen, die mir als Schulleiter den weiteren Weg erleichtern. In meiner Direktionskanzlei hängt gut sichtbar eine Liste mit zehn Punkten, die ich für den Entwicklungsprozess der Schule als wichtig erachte und gerne mit Ihnen teilen möchte:

**1. Informiere dich und bilde dir eine sachlich fundierte Meinung!**

Du kannst nicht alles wissen, aber die grundlegenden gesetzlichen Bestimmungen oder die wichtigsten Änderungen müssen dir geläufig sein. Eine Diskussion z.B. über die Vor- und Nachteile der Neuen Mittelschule setzen eine fachlich fundierte Meinung der Schulleitungsperson voraus. Diesbezügliche Unsicherheiten verunsichern das Kollegium. Andere für etwas zu motivieren gelingt nur dem, der sich umfassend mit der Thematik auseinandergesetzt hat!

**2. Lass die Beteiligten diskutieren, debattieren, streiten!**

Freie Meinungsäußerung – sachlich und konstruktiv vorgebracht – ist legitim und wichtig! Jede un-

terdrückte Diskussion kommt irgendwann zum Vorschein und dies meist in einer unerwarteten Heftigkeit. Es steht jedem Kollegen, jeder Kollegin frei, persönlich Stellung zu beziehen.

### *3. Besuche andere Schulen!*

Alleine, in einer kleinen Gruppe oder – wenn möglich – mit dem gesamten Kollegium. Ich halte es für geradezu fahrlässig, das nicht zu tun. Ein Betriebsausflug, in dessen Rahmen der Besuch in einer NMS geplant ist, verbindet in idealer Weise Gemeinschaftspflege mit Fortbildung. Wenn dann noch fröhliche Schüler/innen, engagierte Lehrpersonen und eine positive Schulatmosphäre wahrgenommen werden, ergibt das einen Mehrwert von mindestens zwei halbtägigen schulinternen Fortbildungen!

### *4. Sei gelassen!*

Es ist eine Tatsache, dass ein Kollegium knapp vor Antritt dieser „großen Reise“ nervös und angespannt ist. Es tauchen viele Fragen auf: Mit wem stehe ich nächstes Jahr in der Klasse? Kann das Unterrichten ohne Leistungsgruppen funktionieren? Wie machen wir das mit den Noten? Können wir allen Schüler/innen gerecht werden? Kommt es zu einem Niveauverlust? Es zeugt von einem hohen Verantwortungsbewusstsein, wenn sich Lehrpersonen diese Fragen stellen, die sie erst beantworten können, wenn sie im konkreten Tun die entsprechenden Erfahrungen sammeln werden.

### *5. Du brauchst die Unterstützung eines Planungsteams!*

Wenn schon ein Team besteht – umso besser; wenn nicht, ist jetzt der Zeitpunkt dafür gekommen eines einzusetzen! Wichtige und komplexe Entscheidungen, die die ganze Schule betreffen, sollten in einem vier bis sieben Personen umfassenden Team überlegt und vorbereitet werden. Das spart Zeit und Energie und erhöht die Akzeptanz. Diskussionen über das vorgelegte Grobkonzept, Ergänzungen, Korrekturen und Beschlussfassung passieren immer mit allen zusammen im Kollegium oder im Schulforum! Die Bildung dieses Teams erfolgt transparent für alle, die Teilnahme ist freiwillig und je nach Thema kann der Personenkreis wechseln, auch Eltern sind willkommen.

### *6. Freiräume sind unerlässlich!*

Bei allem Respekt für das Recht der Schüler/innen (und der Eltern) auf Unterricht – eine Konferenz um 17:00 Uhr anzusetzen, die mindestens 3 Stunden

dauern wird, halte ich für sinnlos und kontraproduktiv! Eine halbtägige schulinterne Fortbildung (SCHILF), verpflichtend für das gesamte Kollegium, darf schon mal um 12:00 oder 12:30 Uhr beginnen. Eltern sind dann rechtzeitig und nachweislich zu informieren und gegebenenfalls muss eine Betreuung für die Schüler/innen eingerichtet werden! Unter „Freiräume geben“ verstehe ich aber auch die Zurückhaltung der Leitungsperson, um die pädagogischen Handlungsspielräume der Lehrpersonen nicht unnötig einzuengen. Beispiel Teamteaching: Jedes Tandem darf seinen Unterrichtsstil ausprobieren und damit Erfahrungen sammeln. Was aber inakzeptabel ist: Eine Lehrperson unterrichtet während die andere Hefte korrigiert!

### *7. Gemach, gemacht!*

Gib den Lehrpersonen genügend Zeit, um sich einzuarbeiten. So wie es gedauert hat, sich an die Leistungsgruppen zu gewöhnen, wird es seine Zeit brauchen, sich im „Haus der NMS“ zurechtzufinden und an Sicherheit zu gewinnen. Bei den einen geht das ganz schnell, bei anderen dauert es länger und glaube nie, dass die Entwicklung in zwei bis drei Jahren abgeschlossen ist. Geduld zu haben bedeutet jedoch keinesfalls, vom langfristigen Ziel auch nur einen Millimeter abzurücken!

### *8. Hol dir Expert/innen an die Schule!*

Die Pädagogischen Hochschulen in ganz Österreich haben den Auftrag, die Lehrpersonen bei der Umstellung auf das NMS-Konzept zu unterstützen. Neben den individuell buchbaren PH-Seminaren habe ich die schulinternen Fortbildungen als eine der effizientesten Möglichkeiten erlebt, möglichst flächendeckend Schulentwicklung zu forcieren. Zu den Bereichen des rückwärtigen Lerndesigns, zur flexiblen Differenzierung, zur Leistungsbeurteilung und der lernseitigen Orientierung sollten pädagogische Inhalte der NMS ebenso vermittelt werden wie zentrale Themen der gesellschaftlichen und schulischen Gegenwart, beispielsweise hilfreiche Strategien, um mit verhaltensauffälligen Schüler/innen konstruktiv arbeiten zu können.

### *9. Regelmäßige Information!*

Keine Konferenz sollte ohne den Tagesordnungspunkt „Neue Mittelschule“ abgehalten werden! Dabei wird natürlich den Lerndesigner/innen genügend Zeit eingeräumt, um das Kollegium zu informieren. Teilnehmer/innen bestimmter Fortbildungsveranstaltungen sollen über Erfahrungen und Erkenntnisse berichten. Kein Schuljahr sollte

# Beiträge aus dem LEA-Netzwerk

ohne Elterninformationsabend vorübergehen – zumindest nicht in den ersten NMS-Jahren! Schüler/innen und Eltern schätzen es sehr, wenn sie am Ende des Schuljahres einen Feedbackbogen ausfüllen können und ihre Meinung zu bestimmten Themen abgeben können. Zusammenfassende Information über das Ergebnis kann via Elternbrief oder Homepage erfolgen.

## 10. Qualität muss sein!

Differenzierung und individuelle Förderung sind ein Muss, Leistung von den Schüler/innen einzufordern ebenfalls! Im Gegenzug besteht die Leistung der Lehrperson darin, Tag für Tag ihre Beiträge zum Lernerfolg ihrer Schüler/innen zu hinterfragen und zu optimieren. Die Schulleitungsperson kommuniziert und motiviert, informiert und schafft Freiräume, plant und entwickelt. Sie ist in besonderer Weise um ein positives Schulklima bemüht

und räumt den Lehrpersonen Hindernisse aus dem Weg. Sie ist aufmerksam und steht dem Kollegium, den Schüler/innen und Eltern zur Verfügung. Die Leitungsperson hat aber auch die Pflicht, den Lehrpersonen(-Teams) bei der Arbeit zuzuschauen, im Gespräch die Art und Weise des Arbeitsstils zu reflektieren und gemeinsame Ziele zu formulieren.

Aus einer unüberschaubaren Fülle von Aufgaben und Verantwortungsbereichen der Leitungsperson sind das die wesentlichen Aspekte, die berücksichtigt werden müssen, wenn Schule gelingen soll!

**Christian Leitner**  
Musik-Mittelschule Henndorf  
direktion@mms-henndorf.at

## LEA Buchempfehlung

**Hüther, G. (2012). Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher. Frankfurt: Fischer, ISBN-10: 3100324056.**

Dieses Buch sollte für alle Bildungsinteressierten eine Pflichtlektüre sein. Der Neurobiologe Dr. Gerald Hüther schreibt darin: „Das Gehirn wird so, wie und wofür man es mit Freude und Begeisterung benutzt.“ Das ist die wichtigste Erkenntnis, die die Hirnforscher im letzten Jahrhundert zutage gefördert haben. Statt uns ständig darauf hinzuweisen, was alles nicht geht, müssten wir uns gegenseitig ermutigen und begeistern, immer wieder neue, günstigere Erfahrungen mit uns selbst und mit anderen zu machen. Es geht um das Gelingen und nicht um das Funktionieren. Dabei sind die am eigenen Leib gemachten Erfahrungen und die daraus geformten und im Frontalhirn verankerten Haltungen, Über-

zeugungen und inneren Einstellungen von großer Wichtigkeit. Es geht dabei nicht um die von anderen übernommenen Wissensinhalte, die darüber bestimmen, was wir im Leben wichtig finden, wofür wir uns interessieren oder wie wir das, was wir erleben bewerten, sondern um das, was uns begeistert. Denn das entscheidet darüber, wie sich unser Gehirn strukturiert. „Begeisterung“ ist nach dem Autor Futter für das Gehirn und diese wünsche ich Ihnen beim Lesen dieses Buches!

**Mag. Dr. Margrit Weingraber**  
LEA Member, Generation V

Wir laden unsere Netzwerkmitglieder herzlich ein, von Ihren Entwicklungsinitiativen und -projekten zu berichten sowie spannende Bücher zu besprechen.

Bitte senden Sie Ihre Beiträge an [spool@ife.uzh.ch](mailto:spool@ife.uzh.ch). **Redaktionsschluss für den nächsten Newsletter: 30. November 2012**