

## **Leitbild Schule Im Birch**

### **Hintergrundtexte**

**Die Kinder und Jugendlichen unserer Schule vertrauen in ihre eigene Wirksamkeit und haben einen gesunden Umgang mit sich selbst und ihren Mitmenschen.**

- „Ich trage Sorge zu mir.  
Ich trage Sorge zu den anderen.  
Ich trage Sorge zu den Sachen.“  
(*Kodex Schule Im Birch, 2009*)
- „Das fundamentalste Ziel von Bildung ist es, Kinder und junge Menschen auf eine lokale und globale nachhaltige Lebensführung in nachhaltig gestalteten Gemeinschaften und Umwelten vorzubereiten.“ (*Reich, Inklusion und Bildungsgerechtigkeit, S. 192*)
- „Heute kennen wir die unterschiedlichen Begriffe des Selbstvertrauens und des Selbstgefühls, wobei derjenige des Selbstgefühls relativ neu ist. Daher möchte ich ihn im Folgenden noch einmal ausführlich erklären. Die Kenntnisse dieser Begriffe hat letztlich einen wichtigen Einfluss darauf, wie wir als Eltern und Lehrpersonen auf Kinder und Jugendliche zugehen.  
Selbstgefühl bedeutet: wer bin ich – mein Sein. Wie gut kenn ich mich: wie ich mich fühle, wie ich mich mir selbst gegenüber verhalte.  
Selbstvertrauen bedeutet: was ich leiste, was ich kann, wie gut ich es kann.  
Die beiden Begriffe werden häufig vermischt. Einst sagten wir „Selbstvertrauen“, ohne genau zu wissen, was wir eigentlich meinten. Heute scheint die Tendenz in die Richtung zu gehen, dass wir „Selbstgefühl“ sagen, ohne genau zu wissen, was wir meinen.  
Manchmal werden für „Selbstgefühl“ auch die Begriffe „Selbstwertgefühl“ oder „Selbstwert“ verwendet. Ich nenne es weiterhin Selbstgefühl, da es sich um mein Selbst und mein Gefühl dazu geht. Es ist ein relativ neuer Begriff, der dadurch entstanden ist, dass das „Selbst“ des Kindes und des Menschen grosse Bedeutung für dessen Lebensqualität hat. Als man früher pädagogische Prinzipien formulierte, sprach man selten vom Selbst. Ein Selbst bei Kindern war überhaupt kein Thema, weil man allgemein der Ansicht war, dass Kinder sich anpassen und gehorsam sein müssen. Demzufolge hat man sehr hart und oft auch erfolgreich daran gearbeitet, das Selbstvertrauen von Kindern und Jugendlichen zu stärken.  
Was das Selbstvertrauen betrifft, sollten wir uns vor Augen führen, dass es an bestimmte Aktivitäten und Fähigkeiten gebunden ist. Ich kann beispielsweise viel Selbstvertrauen haben, dass ich ein guter Fussballer, ein begabter Musiker, ein versierter Koch oder zuverlässiger Freund bin, je nachdem. Doch

wissen wir aus Erfahrung, dass es vielen Jugendlichen schlecht geht, obwohl man sich intensiv darum bemüht hat, ihr Selbstvertrauen zu stärken. Denn es fehlt ihnen die innere Überzeugung und der Glaube daran, ein ordentlicher, guter Mensch zu sein. Mit anderen Worten, es fehlt ihnen an Selbstgefühl – der Gewissheit, sich selbst zu spüren und zu kennen.

Das Selbstgefühl eines Menschen setzt sich zusammen aus dem, was er über sich weiss, und aus dem, was er davon hält. Ein gesundes Selbstgefühl bedeutet, in der Lage zu sein, sich selbst nüchtern, nuanciert und akzeptierend zu betrachten.

Das Selbstgefühl des Menschen hat also zwei Dimensionen: eine quantitative Dimension bei der es darum geht, wie gut ich mich selbst kenne, und eine qualitative Dimension, bei der es darum geht, wie ich mich demgegenüber verhalte und was ich über mich denke und fühle. Anders als Selbstvertrauen, wo es um Fähigkeiten geht und darum, wie gut ich etwas kann, hat Selbstgefühl nichts mit Leistung zu tun.

Stellen Sie sich ein Kind vor, dass weiss, dass es sich nicht getraut, auf den Baum zu klettern. Was es davon hält, ob es sich dafür schämt oder einfach dazu steht -, hat damit zu tun, wie gesund sein Selbstgefühl entwickelt ist. Es kann enttäuscht darüber sein oder es kann sich als Versager fühlen. Im Lebensgefühl macht es einen grossen Unterschied, ob ich nur enttäuscht bin oder ob ich mich schäme und als Versager fühle. Ein gesundes Selbstgefühl lässt sich daran erkennen, dass man sich nüchtern und akzeptierend betrachten kann. Kinder bauen durch Lob oder Kritik („Brav bist du!“, „Toll machst du das“, „Das war aber dumm!“) kein Selbstgefühl auf. Lob und Kritik sind Bewertungen von Leistungen und wirken auf das Selbstvertrauen.

Wenn wir Kindern und Jugendlichen hingegen dabei helfen wollen, ein gesundes Selbstgefühl aufzubauen, brauchen wir unsere Anerkennung für das, was sie sind. Es geht darum, den jungen Menschen zu sehen und zu akzeptieren. „Ich sehe, dass es dir Spass macht“, „Ah, du scheinst sehr wütend zu sein“, „Die Schule bereitet dir gerade Schwierigkeiten“. Ich nehme wahr, was im Gegenüber vorgeht.

Wenn das Kind beispielsweise glücklich auf der Rutsche steht und schreit: „Mama schau!\“, dann genügt es, die Freude des Kindes wahrzunehmen und zurückzulächeln. „Ja, ich sehe dich. Sieht aus, als macht es dir grossen Spass.“ Oder: „Ich sehe, dass du traurig bist. Ich möchte wissen, was dich traurig macht. Weisst du es?“ So fühlen die jungen Menschen sich wahrgenommen und bekommen einen Ausdruck für ihre innere Realität, die wertefrei ist. So entwickeln sie ein Gefühl für sich selbst: ihr Selbstgefühl. So wie wir uns Kindern gegenüber verhalten, so verhalten sie sich selbst gegenüber. Wenn wir das, was in ihnen vorgeht, ernst nehmen, werden sie dies selbst einmal für sich tun können. Wenn wir zudem noch unsere Freude darüber, dass es sie in unserem Leben gibt, ausdrücken können und geniessen, erleben sie, dass *ihr Sein* einen Wert für uns hat und nicht nur ihre Leistung.“ (*Juul, Schulinfarkt, S. 118,119*)

## Lebensraum Schule

**Wir engagieren uns für ein Schulumfeld, in dem sich alle wohlfühlen.**

**Die Schülerinnen und Schüler wissen, dass sie zur Schulgemeinschaft gehören, diese mitgestalten und mitverantwortlich sind.**

- „Welches Muster der Verbindung gibt es zwischen Menschen, die hier bei uns als Asylbewerber, als Menschen mit Zuwanderungshintergrund, als Menschen mit einer nicht zu Mehrheit gehörenden sexuellen Orientierung oder als behindert klassifiziert werden oder in einer abgehängten Schicht von Armut betroffen sind – und welche Verbindungsmuster gibt es zwischen all den Menschen und mir? Was verbindet uns alle mit dem etwas sonderbar wirkenden Hochbegabten in einer Richtung und mit dem eingeschüchterten Schizophrenen oder dem verwirrten, dementen alten Menschen in einer anderen? Was ist es, was wir gemeinsam haben, was verbindet uns wirklich? (...). Dieses Muster des Verbundenseins – wir können auch sagen des Solidarischseins – entsteht, wenn ich Menschen willkommen heisse, wenn ich niemanden ausschliesse, wenn ich mich dafür einsetze, dass alle dazu gehören: zu unserer Gesellschaft, zu unserer Kommune, zu unserer Bildungseinrichtung, zu jeder kleinen oder grossen Gruppe der Gemeinschaft. Aller werden anerkannt und alle können etwas beitragen. (...) Unsere Gesellschaft wird reicher durch diese sich aufeinander beziehende Vielfalt aller Menschen. Sicherheit und Lebensqualität werden erhöht, weil inklusive Kulturen Bedrohung und Ausgrenzung abbauen und die Verbundenheit miteinander stärken.“ (*Imhäuser, Workshop „Inklusion in der Bildung“*)
- „Das menschliche Gehirn bewertet zugefügten körperlichen Schmerz auf gleiche Weise wie soziale Ausgrenzung oder Demütigung, was zur Folge hat, dass beides – physischer wie psychischer Schmerz – mit Aggression beantwortet wird. Zur körperlichen Unversehrtheit gehört – jedenfalls in der Wahrnehmung des Gehirns – also auch, sozial akzeptiert zu sein. Ausschluss und Ernidrigung sind daher nicht nur aus psychologischer, sondern auch als neurobiologischer Sicht ein potenter Aggressionsauslöser.“ (*Bauer, Lob der Schule, S. 31*)
- „Was viele Erwachsene heute aber allzu häufig vergessen, ja verleugnen, ist die Tatsache, dass die Beziehung zum Kind niemals symmetrisch, also gleichberechtigt sein kann. Bezugspersonen, die Kinder permanent fragen, was sie tun wollen, ohne mit eigenen guten Vorschlägen und Vorstellungen auf den Plan zu treten, bringen sie in eine Situation, die sie ständig überfordert. (...) Das Kind kann sich die Welt nicht alleine erschliessen, es kann vor allem keine Entscheidungen über Dinge treffen, die es noch gar nicht kennt.“ (*Bauer, Lob der Schule, S. 96,97*)

- „Kinder und Jugendliche brauchen das Gefühl, dass die Welt auf sie wartet, dass es auf sie ankommt, dass wir von ihnen etwas fordern und dass sie sich daher, um ihre Chancen wahrzunehmen, anstrengen müssen und sich nützlich machen sollten. Ein nicht geringer Teil unserer Jugend wächst aber inzwischen in einem Umfeld auf, in dem sie offenbar weder Chancen noch Perspektiven erkennt, für die es sich anzustrengen lohnt. (...) Der grosse Pädagoge Hartmut von Hentig hat – gerade auch aus neurobiologischer Sicht – den Kern des Problems erkannt, wenn er „die nützliche Erfahrung, nützlich zu sein“ anspricht. (*Bewährung. Von der nützlichen Erfahrung, nützlich zu sein*, Hanser, München 2006). Die Grundmotivation des Lebens ergibt sich aus dem neurobiologischen verankerten Wunsch, von anderen gesehen zu werden, ihre Wertschätzung und Zuneigung zu erlangen. (...) Nützlich zu sein heißt, anderen etwas zu bedeuten und durch Beiträge, die man für die Gemeinschaft leistet, Beachtung, Anerkennung und Freude am Leben zu finden. Das – und nur das – ist es, was im Erleben eines Kindes oder Jugendlichen Sinn stiftet. (...) Sinn erhalten Kinder und Jugendliche nur von konkreten Personen, mit denen sie konkrete Erfahrungen machen können, von Menschen, die sich ihnen zuwenden und die – weil sie an sie glauben – von ihnen auch etwas fordern.  
Der Dreh- und Angelplatz für Erziehung und Bildung sind handfeste reale Erfahrungen, die junge Leute mit handfesten, realen Personen machen. Ein lebendiges, fest gefügtes Miteinander und persönlich erlebte gute Vorbilder sind die Voraussetzung für Motivation und für die Fähigkeit, beziehungs- und gemeinschaftsfähig zu werden.“ (*Bauer, Lob der Schule*, S. 139,140)
- „Einem Schüler, der unter dem Bann oder der Demütigung anderer leidet, wird nur dann wirklich Hilfe zuteil, wenn andere Schüler bereit sind, die Misshandlungen zu beenden. Ein von oben erteilter Auftrag zur Beendigung der psychischen Gewalt, auch wenn ihm Gehorsam geleistet wird, erreicht nur zum Teil das erwünschte Ziel. Einige Lehrer scheitern mit der Handhabung solcher Vorfälle, da sie alles selbst in die Hand nehmen. Andere versagen, weil sie die Regelung solcher Vorfälle ganz und gar den Schülern überlassen. Wenn ein Lehrer einschreitet, wird oft das schuldige Kind bestraft, ohne dass die anderen Kinder mit einbezogen werden. Dadurch wird den Schülern vermittelt: „Wir nehmen uns des Problems an, kehrt ihr in die Alltagsroutine zurück!“ Die Schlussfolgerung der Kinder lautet also: „Das ist nicht unsere Angelegenheit.“ Im anderen Fall vermittelt der Lehrer den Schülern: „Diese Probleme sind eure alleinige Angelegenheit.“ Die Schlussfolgerung der Kinder lautet in diesem Fall: „Wir erhalten keinen Schutz vor den Mobbern.“ (*Omer & von Schlippe, Stärke statt Macht*, S. 284,285)

## **An unserer Schule schaffen wir Freiräume zur Musse.**

- Das Wort *Schule* leitet sich ab aus dem lateinischen Wort *schola*, was „freie Zeit“ bedeutet.
- „Das Leben vieler Kinder ist von morgens bis abends durchgetaktet. Jede freie Minute ist verplant; sich zu langweilen ist verpönt. Völlig zu Unrecht, sagen Experten. Wer sich Zeit nimmt, nichts zu tun, entwickelt besonders kreative Ideen. (...) Offenbar mag unser Gehirn keine langanhaltenden, monotonen Arbeiten. Wenn von aussen keine neuen Reize oder Eindrücke kommen, erschafft es sich selbst welche. Durch diese Form von Langeweile entsteht im Gehirn ein erhöhtes Potenzial an Kreativität. Das Gehirn „freut“ sich auf neue Aufgaben und gibt sein Bestes. Deshalb schnitten die gelangweilten Versuchspersonen beim Kreativitätstest besser ab. (...) Erst aus langweiligen Situationen entsteht Kreativität, entstehen gute Ideen zum Spielen. Egal ob mit sich selbst, einem Spielkameraden oder einer erwachsenen Person. Das Eintauchen in die eigene Fantasiewelt braucht Zeit, will geübt sein und geht nicht auf Knopfdruck. (...) Der Spracherwerb ist kein bewusster Lernprozess. Für den Spracherwerb ist es wichtig, dass Kinder aktiv sprechen, ihre Kommunikation selber gestalten. Nur so können die notwendigen Verknüpfungen im Gehirn entstehen. Um sich die sprachlichen Anregungen und Verknüpfungen zu holen, die die Kinder in der jeweiligen Phase ihrer Sprachentwicklung benötigen, braucht es unendlich viel Übung. Und genau das bietet das Rollenspiel. (...) Bieten Sie Ihrem Kind immer wieder Zeit und Raum für Langeweile. Insbesondere sehr aktive Kinder brauchen Langeweile, um herauszufinden, was ihnen guttut, um zur Ruhe zu kommen.“ (*Heidelberger, „Mama, mir ist langweilig!“*)
- „Kinder müssen in ihrer eigenen Langeweile versinken, damit die Welt um sie herum so still wird, dass sie sich selber hören können.“ (*Lapointe, Zitat Huffington Post*)

## **Wir leiten und begleiten die Kinder und Jugendlichen in ihrer persönlichen Entwicklung. Wir sind für sie verlässliche, authentische und präsente Bezugspersonen.**

- „Der Mensch wird am Du zum Ich.“ (*Buber, Ich und Du*)
- „Mit dem Konzept der *Neuen Autorität* von Haim Omer und Arist von Schlippe haben wir einen Erziehungsansatz gefunden, der unserer Vorstellung entspricht. Im Gegensatz zum traditionellen Autoritätsverständnis, aufbauend auf Verboten, Sanktionen und mit dem Ziel des „blinden“ (SchülerInnen-) Gehorsams, fördert die *Neue Autorität* die Eigenverantwortung, die Urteils-

und Kritikfähigkeit der Kinder und Jugendlichen und unterstützt ihren Entwicklungsprozess hin zu mündigen Menschen.

Gleichzeitig unterstreicht bereits der Begriff *Neue Autorität* die Legitimation, respektive die Notwendigkeit einer autoritären Präsenz, um in der Rolle als (Sozial-) Pädagoge / Pädagogin die Aufsichtspflicht und die Führungsverantwortung sowohl für das einzelne Kind, als auch für Kindergruppen wahrnehmen zu können. Kinder und Jugendliche haben das Recht auf Schutz, Orientierung, Führung und Begleitung.“ (*Haller, aus dem Leitfaden Neue Autorität Schule Im Birch, 2016*)

- „Die Beziehungen zwischen Kindern und Jugendlichen auf der einen sowie Lehrern, Eltern und Mentoren auf der anderen Seite sind keine Einbahnstrassen, sondern gleichen – neurobiologisch gesehen – eher einer Strecke mit lebhaftem Gegenverkehr. Einerseits bildet sich das, was Lehrer und Eltern tun (aber auch viele andere Erlebnisse), fortlaufend in den Köpfen von Kindern und Jugendlichen ab. Andererseits registrieren diese, wie sie ihrerseits in den Köpfen ihrer Eltern, Lehrer und sonstigen Bezugspersonen wahrgenommen werden, wie sie sich also in deren Spiegelsystemen abbilden. An der Art und Weise, wie sie von ihren Eltern und Lehrern wahrgenommen werden, erkennen Kinder und Jugendliche nicht nur, wer sie selbst sind, sondern vor allem auch, wer sie sein könnten, das heißt, worin ihre Potentiale und Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Sie leben sich gewissermaßen in den Korridor der Vorstellungen und Visionen hinein, die sich ihre Bezugspersonen von ihnen machen. Gibt es keinen solchen Zukunftskorridor, dann weiß das Kind nicht, wohin die Reise gehen soll. Kinder und Jugendliche verwerten beides – sowohl das unmittelbare Vorbild handelnder Erwachsener als auch die Spiegelung (ihres eigenen Bildes), die sie von ihren Bezugspersonen erhalten –, um so Stück für Stück ein „Selbst“ zu entwickeln und zu einer Persönlichkeit zu werden. Dies ist der Kern dessen, worum es in der Erziehung und Bildung geht, und der Grund, warum die Beziehungen zu Erwachsenen für Heranwachsende eine alles entscheidende Rolle spielen. (...) Erste Voraussetzung für einen solchen Prozess ist natürlich zunächst einmal, dass erwachsene Bezugspersonen für einen jungen Menschen überhaupt da sind. Sie müssen sich darüber hinaus auch noch zeigen, das heißt, als Mensch mit Eigenschaften erkennbar werden. Ausstrahlung entwickeln und eine Vorbildfunktion erfüllen kann als Erwachsener aber nur, wer als Person vital auftritt, das Leben liebt, wer weiß, wie man Probleme löst, sich für Ziele begeistern kann und für Lebensstile und Werte eintritt, die er oder sie für richtig hält. Dabei muss er oder sie zugleich menschlich bleiben, darf also keine Gewalt ausüben, andere nicht demütigen und eigene Schwächen nicht verleugnen. Eltern und Pädagogen mit solchen Eigenschaften dürfen eine Menge menschlicher „Fehler“ haben, denn viel wichtiger als Perfektion ist, dass von ihnen etwas Einzigartiges ausgeht: Sie erzeugen – über das System der Spiegelzellen – im Kind bzw. Jugendlichen Resonanz, sie können eine Flamme entfachen und Begeisterung entzünden.“

Nichts behindert Bildungsprozesse mehr als Eltern und Lehrer, die aus Angst, etwas falsch zu machen, und vom Wunsch getrieben, sich auf keinen Fall eine Blösse zu geben, jede persönliche Identität abgestreift haben und zu Menschen ohne Eigenschaften geworden sind. Identitätslose Unangreifbarkeit auf Kosten persönlicher Eigenart ist der Totengräber jeglicher Bildung und Erziehung.“ (*Bauer, Lob der Schule*, S. 26 - 28)

- „Der Lehrerberuf fordert eine Balance zwischen verstehender Zuwendung und Führung. Verstehende Zuwendung bedeutet, den einzelnen Schüler nicht nur unter dem Aspekt seines schulischen Könnens (oder seiner schulischen Schwächen) zu sehen, sondern auch und vor allem als Person, das heisst, seine Motive, sein Bemühen, sein Verhalten, seine emotionalen Stärken ebenso wie seine problematischen Seiten wahrnehmen. Dabei vermeidet sie Kränkungen, Demütigungen und Blossenstellungen. Führung bedeutet die Notwendigkeit, Wertehaltungen zu vertreten, Ziele zu formulieren, Schüler zu fordern, als Lehrkraft mutig zu diesen Forderungen zu stehen und Kritik zu üben, Schülerinnen und Schüler dabei aber Mut zu machen und sie in ihren Anstrengungen zu unterstützen. (...) Eine ausgewogene Balance zwischen verstehender Zuwendung und Führung gelingt jenen Lehrkräften am besten, die nicht nur ihre Schüler als Person wahrnehmen, sondern sich selbst auch als Person wahrnehmen lassen, die also als Menschen mit Eigenschaften auftreten, das heisst, spontan und authentisch sind.“ (*Bauer, Lob der Schule*, S. 54,55)
- „Alles schulische Lehren und Lernen ist eingebettet in ein interaktives und dialogisches Beziehungsgeschehen.“ (*Bauer, Lob der Schule*, S. 14)  
Die sechs für die Beziehungsgestaltung wichtigen Elemente sind:
  - Sehen und Gesehen werden (zum Gesehen werden gehört auch, sich als Person zu zeigen, authentisch zu sein)
  - Gemeinsame Aufmerksamkeit (sich dem zuwenden, wofür sich eine Person interessiert, was sie beschäftigt)
  - Emotionale Resonanz
  - Grundsätzliche Kooperationsbereitschaft und das angeborene Bedürfnis nach Fairness
  - Gemeinsames Handeln
  - Verstehen von Motivationen und Absichten*(Bauer, Zusammenfassung aus Prinzip Menschlichkeit)*

- „Ein wichtiger Einfluss beim Erlernen der Selbststeuerung (*Planen, Vorausschauen, Bedürfnisse aufschieben*) ist die Verlässlichkeit der Erwachsenen. Nicht eingehaltene Versprechungen von Erwachsenen geben dem Präfrontalen Cortex des Kindes die Botschaft, dass in einem Leben, das wenig Planbarkeit (auf Grund fehlender Verlässlichkeit) zulässt, die sofortige Bedürfnisstillung immer noch das Beste ist. (nach *Bauer, Selbststeuerung*, S. 45,46)

## **Lehren und Lernen**

**Wir legen Wert darauf, Neugierde und Freude am Lernen zu erhalten und zu fördern.**

- „Dazu gehört es (für Lehrende), andere auf ihrem Weg zu sich selbst mit dem Wissen zu begleiten, dass Menschen aufblühen, wenn sie Wertschätzung erfahren. Dies schafft ein Gefühl von Identität und Zugehörigkeit und unterstützt die Partizipation. (...) Als Wert für Lehrende können Liebe oder Sorge ein asymmetrisches Verhältnis beschreiben: Die Sorge für alle Kinder und jungen Menschen im Umfeld von Lehrenden gehört zu ihrem professionellen Selbst, unabhängig davon, ob Wärme, Dankbarkeit oder Fortschritt zu ihnen als Belohnung zurückkommen.“ (*Reich, Inklusion und Bildungsgerechtigkeit*, S.192,193)
- „Nichts kommt von allein, auch Motivation nicht. (...) Motivationsbotenstoff Nummer eins ist das Dopamin, eine Art Dopingdroge, die uns Lust macht, etwas zu tun, uns anzustrengen und Leistung zu zeigen. Botenstoff Nummer zwei sind die körpereignen Opioide, die dafür sorgen, dass wir uns körperlich und seelisch gut fühlen. Botenstoff Nummer drei ist Oxytocin, eine hochinteressante Substanz, die uns bestimmten Menschen besonders verbunden fühlen lässt und uns animiert, uns für sie besonders einzusetzen. Gemeinsam bilden die Leistungsdroge Dopamin, die Wohlfühldroge aus der Gruppe der Opioide und das Freundschaftshormon Oxytocin ein geradezu geniales Trio. Menschen, die von ihrem Gehirn mit dieser Mixtur ausreichend versorgt werden, haben Lust aufs Leben, sind bereit, gemeinsam mit anderen etwas auf die Beine zu stellen, und wollen den Erfolg ihrer Taten geniessen. Womit wir bei der Hauptfrage angelangt wären: Was muss geschehen, damit die Motivationssysteme des Gehirns ihren Cocktail über die Theke schieben, das heisst den Körper damit versorgen? Neueste neurobiologische Studien zeigen: Entscheidende Voraussetzungen für die biologische Funktionstüchtigkeit unserer Motivationssysteme sind das Interesse, die soziale Anerkennung und die persönliche Wertschätzung, die einem Menschen von anderen entgegengebracht werden. Wie schon erwähnt, verwandelt das Gehirn seelische Eindrücke in biologische Signale, es macht – etwas salopp ausgedrückt – aus Psychologie also Biologie. Studien konnten

zeigen, dass soziale Ausgrenzung oder Isolation Gene im Bereich der Motivationssysteme inaktiviert. Umgekehrt hat bereits die blosse Aussicht auf Anerkennung und Wertschätzung eine massive Aktivierung dieser Systeme zur Folge. Woher Kinder und Jugendliche die für die Motivation so wichtige Anerkennung und Wertschätzung erhalten, liegt auf der Hand: Sie erhalten sie im Rahmen zuverlässiger persönlicher Beziehungen zu ihren Bezugspersonen, in der Regel also zu Eltern oder anderen engen Angehörigen, aber auch zu Lehrern und Mentoren. Nur dort, wo sich Bezugspersonen für das einzelne Kind persönlich interessieren, kommt es in diesem zu einem Gefühl, dass ihm eine Bedeutung zukommt, dass das Leben einen Sinn hat und dass es sich deshalb lohnt, sich für Ziele anzustrengen. Kinder und Jugendliche haben ein biologisch begründetes Bedürfnis, Bedeutung zu erlangen. Ohne ihnen zufließende Beachtung können sie nicht nur keine Motivation aufbauen, sondern sich auch insgesamt nicht gesund entwickeln.“ (*Bauer, Lob der Schule*, S. 18-20)

- „Auch Musik scheint dem Motivationssystem zu gefallen. Hirnforscher beobachteten bei verschiedenen Probanden, die schöner Musik zuhörten, eine ausgeprägte Reaktion des Dopamin-Systems. Dies ist deshalb interessant, weil Musik bekanntlich das Phänomen der Resonanz – allerdings in seiner physikalischen Dimension – zur Grundlage hat. Dass wir uns als biologische Wesen von dieser Resonanz nicht nur berühren lassen können, sondern auch unter dem Einfluss von Musik, die wir als schön empfinden, untereinander die psychologische Resonanz verstärken, ist ein bemerkenswertes, ja geradezu magisch anmutendes Parallelphänomen von Physik und Biologie. Musik ist – vor allem verbunden mit gemeinsamer Bewegung oder mit Tanz – in der Lage, kooperatives Verhalten in sozialen Gemeinschaften zu verstärken.“ (*Bauer, Prinzip Menschlichkeit*, S. 43,44)
- „Alles, was zwischenmenschliche Resonanz und soziale Verbundenheit erzeugt, scheint für die Bildung dieses Glücksbotenstoffes gut zu sein: Selbst das gemeinsame Singen, aber auch gemeinsames Lachen stimuliert die Oxytozin-Produktion.“ (*Bauer, Prinzip Menschlichkeit*, S. 49,50)

### **Wir anerkennen persönliche Leistungen und ermöglichen Lernerfolg für alle.**

- „Das *plastische* Prinzip der Pädagogik zielt auf die Formung des auszubildenden Menschen durch Übung. Um Kompetenzen zu erwerben – sei es im Lesen, im Rechnen, beim Erwerb einer Sprache, im Sport oder in der Musik - bedarf es dieses Elements. Was wir häufig tun und dabei trainieren, führt zur Optimierung der neuronalen Verknüpfungen in den jeweils zuständigen Nervenzellen, was zur Folge hat, dass wir eine bestimmte Fähigkeit immer weiter optimieren. Wenn der oder die Übende erstmals spürt,

dass ein gewisses Mass des Könnens erreicht ist, dann erzeugt dieser Moment hohe Befriedigung, ja Gefühle des Glücks. Dieses Glücksgefühl zeigt sich unabhängig davon, ob ein Kind gelernt hat, mit dem Ball zu dribbeln, Funktionsgleichungen zu lösen, eine fremde Sprache zu sprechen oder bei einer Musical-Aufführung mitzuwirken (in der Psychologie spricht man in diesem Zusammenhang von Selbstwirksamkeitserleben). Die dem Erfolgsglück vorangehende Phase des Übens jedoch ist, unter dem Gesichtspunkt der Motivation betrachtet, eine Durststrecke. Fleissig zu sein und etwas zu erlernen ist kein Vergnügen, sondern mit zahlreichen Momenten erheblicher Unlust verbunden. Es gehört zu den zentralen Aufgaben von Eltern und Lehrern, die anstrengenden Strecken des Übens so zu belgeiten, dass das Kind nicht auf halber Strecke *verhungert* und aufgibt. Dabei alleine auf Druck zu setzen, muss scheitern. (...) Kinder und Jugendliche müssen begleitet werden – und zwar durch Beziehung, also durch Nachfragen, Ansporn und Forderung, auch von Kritik, aber ebenso von Anteilnahme, Hilfe und Ermutigung. Anspruch und Zuwendung sind erstrangige Stimuli für die Motivationssysteme des Kindes. Hier sind nicht nur Lehrer, sondern auch und vor allem die Eltern gefordert – und hier wiederum vor allem die Väter, die sich aus diesem Geschäft teilweise völlig zurückgezogen haben. Die zweite Stellschraube betrifft die wechselseitige Spiegelung zwischen Kind und Lehrer, bzw. zwischen Kind und Eltern: Nur wenn sich Pädagogen (Elternteil oder Lehrer) selbst für eine bestimmte Sache und ein bestimmtes Ziel begeistern können (...) kann der Funke auf das Kind überspringen. Umgekehrt erlebt sich das Kind in der Spiegelung, die sein Bestreben auslöst. Wenn es diese Spiegelung wahrnimmt, kommt es zu etwas Magischem: zu Resonanz. Mittels Resonanz zwischen Erwachsenen und Schülern werden Neugierde und Begeisterung übertragen.“ (*Bauer, Lob der Schule*, S. 38,39)

- „Um Bedeutsamkeit zu erleben, Motivation aufzubauen und die dazu notwendigen neurobiologischen Prozesse in Gang zu bringen, brauchen Kinder gute, verbindliche Beziehungen, was keineswegs bedeutet, sie in Watte zu packen. Gerade weil sie die Anerkennung suchen, wollen Kinder auch eine klare Auskunft darüber haben, was wir von ihnen erwarten. Als Eltern, Pädagogen oder Mentoren sollten wir bei Kindern aber nicht das hegen und pflegen, was uns bequem ist oder uns ein Gefühl von Macht gibt, sondern das, was das Leben von ihnen fordern wird: Begeisterungsfähigkeit, Kreativität, Pfiffigkeit, Hilfsbereitschaft, kritisches Denken, Fleiss, Durchhaltevermögen, Unbestechlichkeit, Konfliktbereitschaft, Empathie, Fairness und Sportlichkeit.“\* (*Bauer, Lob der Schule*, S. 20,21)

\*Sokrates (469 – 399 v- Chr.), der Lehrer Platons, definierte vier Grundtugenden: Tapferkeit, Wissen (Weisheit), Gerechtigkeit und Mässigung (Besonnenheit).

- „Warum leiden dieses Kinder also unter einem so geringen Selbstwertgefühl? Für die Beantwortung dieser Frage ist es notwendig zu verstehen, dass das Selbstbild sich nicht nur durch positive Reflexion entwickelt. Diese stellen zwar einen wichtigen Faktor dar, aber die Entwicklung des Selbstbildes basiert auch auf der Erfahrung der Bewältigung von Schwierigkeiten. Bei einem normalen Entwicklungsverlauf wird ein Kind mit vielen Herausforderungen konfrontiert. Der Eintritt in den Kindergarten oder die Einschulung, die Notwendigkeit, Regeln und Vorschriften zu akzeptieren, oder die Unvermeidlichkeit, die Befriedigung eigener Bedürfnisse aufschieben zu müssen, stellen für das Kind grosse Herausforderungen dar. (...) Kinder, die in einem übermäßig permissiven Erziehungsfeld aufwachsen, sammeln keine solchen positiven Erfahrungen der Schwierigkeitsbewältigung, also keine persönlichen Erfolge. Das permissive Prinzip schreibt vor, dass, sobald das Kind eine Aufgabe ablehnt oder als zu schwierig empfindet, diese Aufgabe dem Kind abgenommen werden sollte, da die Anforderung dem Wesen des Kindes und seiner Entwicklung schaden könnte. Dadurch fehlen diesen Kindern die Erfahrungen, die für den Aufbau eines Gefühls der Kompetenz unvermeidlich sind. (...) Entwicklung erfolgt in hohem Mass durch Anstrengung, die Schwierigkeiten auf dem Lebensweg zu bewältigen.“ (*Omer & von Schlippe, Stärke statt Macht* S. 26,27)
- „Wo immer die Arbeit (das Lernen) Freude machen kann, ist das in Ordnung. Aber noch viel wichtiger ist es, dass die Ergebnisse der Arbeit (des Lernens) und die Effektivität, mit der sie getan wird, Freude machen und Stolz vermitteln. Gewöhnliche Führungskräfte (Lehrpersonen) begnügen sich mit dem Ersten; gute Führungskräfte (Lehrpersonen) schauen auf das Zweite. Sie verhelfen damit ihren Mitarbeitern (SchülerInnen) und sich selbst zu einem sehr viel höheren und stabileren Mass an Motivation, vor allem Selbstmotivation und Erfüllung. Sie tragen damit bei, den Menschen (Kindern und Jugendlichen), für die sie verantwortlich sind, zu helfen, das vielleicht Wichtigste im Leben zu finden – nämlich Sinn.“ (*Malik, Führen, Leisten, Leben*, S. 90,91)
- Weitere Texte zu *Leistung* und *Erfolg* siehe unter *Schulmanagement, Orientierung an Ergebnissen*

### **Wir vermitteln Wissen und Lernstrategien und stärken emotionale sowie soziale Kompetenzen.**

- „Was wäre Bildung ohne Mut, Freude, die Liebe zu Menschen und der Sache, die Schönheit des Augenblicks?“ (*Reich, Inklusion und Bildungsgerechtigkeit*, S. 187)

- „So wird das Fachwissen in vielen Schulsystemen der international erfolgreichen Länder stark durch eine Kompetenzbildung begrenzt, die den Erwerb der Hochschulreife nicht allein von Spezialwissen der Fächer abhängig macht, sondern grundlegende Kompetenzen für die weitere Bildung bereitstellen will. Ich muss nicht in jedem Fach alle möglichen Details erlernen – das könnte ich in einem späteren Studium tun -, sondern soll exemplarisch vor allem jene Kompetenzen erwerben, die für Handlungen in unterschiedlichen Lebensfeldern und wechselnden Berufen oder Jobs wichtig sind: Exaktes Beobachten und Beschreiben, Analysieren und Beurteilen von Vorgängen, Durchführung von Untersuchungen und Experimenten, Unterscheidungen von Begründungen und Geltungen, kreatives Entwickeln und Gestalten von Lösungen, rasches Umdenken und Umstellen auf neue Gegebenheiten, Durchhaltevermögen und Bereitschaft auch übertriebenen Einsatzes etc. bezeichnen Kompetenzen, die mit dem Wissen zu verbinden sind. (...) Umgekehrt bedeutet dies nicht, das Wissen abzuschaffen, sondern es mit Kompetenzen zu verknüpfen, die nachweislich eine Wirkung auf spätere Handlungen haben.“ (*Reich, Inklusion und Bildungsgerechtigkeit*, S. 22,23)
- „Aber Lernen bedeute Anstrengung und Bemühung, Ringen um Aufmerksamkeit und Verständnis, Denken, Nachdenken und Überdenken, Üben und Wiederholen, Nachfragen und Suchen, wobei dem kommunikativen Charakter des schulischen Lernens grosse Bedeutung zugemessen wird. Roland Reichenbach betont die kulturelle Relevanz der Bildung, des Lernens. „Etwas muss wichtig sein“, erklärt er, sei das Baseball oder Blockflötenunterricht, auch wenn die Kinder keine Profisportler oder Star-Musiker werden. Es sei pädagogisch jedoch bedeutsam, dass die ältere Generation ihre Werte, ihr kulturelles Gedankengut gegenüber der jüngeren vertrete. Was diese dann daraus mache, sei wieder etwas Anderes.“ (*Reichenbach, Auszug Referat: Über Besserwisserei. Zur Kritik der Schulkritik*)
- „Was wir unseren Kindern und Jugendlichen heute lehren müssen ist natürlich nicht die Jagd (Vergleich mit Löwen-Mutter), sondern das, was uns im Verlauf der Evolution zur erfolgreichsten Spezies gemacht hat: Konzentration, planvolles Handeln, Selbstkontrolle und soziale Kompetenz.“ (*Bauer, Selbststeuerung*, S. 55)
- „Eine funktionierende Selbststeuerung ist keine angeborene Eigenschaft, angeboren ist die Fähigkeit, sie zu erwerben. (...) Kinder müssen im Rahmen der Erziehung – liebevoll erklärend, aber auch konsequent – zur Selbstkontrolle angehalten werden, also lernen zu warten, zu teilen und ihre Impulse zu kontrollieren.“ (*Bauer, Selbststeuerung*, S. 42)

- „Das Entwicklungsziel der Selbststeuerung kann nur erlernt werden, wenn das Kind dazu angehalten wird, dort, wo es im Dienst der Gemeinschaft erforderlich ist, eigene Impulse zu bremsen, Aufschub zu ertragen und – wo nötig und begründet – Verzicht zu üben. Eltern, Erzieherinnen – und mit ihnen das Kind – müssen lernen, Nein zu sagen.“ (Bauer, *Selbststeuerung*, S. 53)

## Kooperationen

**Wir schaffen ein Bündnis zwischen Schule und Eltern, um die Kinder in ihrer Entwicklung zu unterstützen.**

- „Ein Bündnis, auch Allianz oder Pakt ist ein in der Regel vertraglich geregelter Zusammenschluss von nicht zwingend formell gleichberechtigten Partnern zur Erreichung eines bestimmten gemeinsamen Ziels.“ (Wikipedia 2017)
- „Beim Bündnis zwischen der Schule und den Eltern ist das gemeinsame Ziel, dass das Kind resp. der/die Jugendliche eine gute Schullaufbahn macht, lernt und sich gut entwickelt hin zu einem mündigen Erwachsenen im Sinne unseres übergeordneten Leitsatzes: „*Die Kinder und Jugendlichen unserer Schule vertrauen in ihre eigene Wirksamkeit und haben einen gesunden Umgang mit sich selbst und ihren Mitmenschen.*“ Die Ausgestaltung dieses Bündnisses, also das Mass und die Form der Zusammenarbeit, kann dabei ganz unterschiedlich sein. Bei vielen Kindern kann der Zusammenarbeitsaufwand minimal gehalten werden, bei einigen braucht es für eine Zielerreichung eine intensivere Zusammenarbeit zwischen der Schule und den Eltern.“ (Haller, 2017)
- „Wo diese (Schule und Eltern) nicht kooperieren, bleibt das Kind auf der Strecke. Wie soll es in die Lage kommen, sich innerlich auf die Schule einzulassen, Motivation aufzubauen und sich mit den Bildungszielen zu identifizieren, wenn es spürt, dass Eltern Vorbehalte gegenüber der Schule haben, dass die Eltern meinen, das Kind vor den Lehrern schützen zu müssen oder wenn die Eltern gar mehr oder weniger offenen Krieg gegen die Schule führen? Motivation einerseits und aktuelle Beziehungen mit Erwachsenen andererseits sind für das Kind untrennbar miteinander verbunden: Es lernt – aus Sicht seiner neurobiologischen Motivationssysteme – durchaus für den Lehrer, bzw. für die Lehrerin. Das Kind wird aus einer Hand, die ihm eine Person (Lehrerin oder Lehrer) reicht, für die seine Eltern keinen Respekt empfinden, nichts annehmen.“ (Bauer, *Lob der Schule*, S. 93,94)
- „Eltern sind integrale Teilnehmer am System Schule. Sie vertrauen ihre Kinder einer für sie oft undurchschaubaren Institution an, was vor allem bei Eltern, die ihre eigene Schulzeit in schlechter Erinnerung haben, vielfach zu Ängsten und Vorurteilen gegenüber dieser Einrichtung führt, die fortan das Schicksal ihrer

Lieben mitbestimmen soll. Daher ist es von grosser Bedeutung, dass Lehrkräfte den Kontakt zu den Eltern ihrer Schüler nicht meiden oder erst dann suchen, wenn bereits erste Probleme mit dem Kind oder Jugendlichen aufgetreten sind, sondern frühzeitig auf sie zugehen, selbst wenn solche Begegnungen nicht immer erfreulich für sie waren. Auch hier gilt das Prinzip von Verstehen und Führen. Lehrer sollten sich immer wieder vor Augen halten, dass Eltern sich sehr leicht auf die Anklagebank gesetzt fühlen, wenn sie von ihnen angesprochen werden. Für beide Seiten ist es deshalb hilfreich, wenn Lehrer und Lehrerinnen Gespräche mit Eltern immer zunächst mit einem Hinweis auf den Wunsch nach einem kooperativen Zusammenwirken zum Wohle des Kindes eröffnen.

Andererseits sollten Lehrkräfte auch gegenüber Eltern Führung zeigen, was aber nicht bedeutet, anmassend oder besserwisserisch aufzutreten, sondern ihnen selbstsicher und gelassen deutlich zu machen, dass man klare Vorstellungen davon hat, wie man seinen Unterricht zu gestalten gedenke, welche Regeln gelten und worin die Ziele bestehen. (...) Lehrkräfte dürfen und müssen Eltern deutlich machen, dass kein erfolgreicher Lernprozess stattfinden kann, wenn nicht auch sie, die Eltern, nachdrücklich auf ihre Kinder dahingehend einwirken, dass im Unterricht, ebenso wie ausserhalb des Klassenzimmers, soziale Regeln eingehalten werden müssen. (*Bauer, Lob der Schule*, S. 58,59)

### **Wir arbeiten an unseren Haltungen, Werten und Normen und vertreten gemeinsam Abmachungen und Regeln.**

- „Werte sind für mich die Grundlage für Orientierung und Aufforderung zum Handeln. (...) Wenn wir beurteilen wollen, ob wir das Richtige tun oder getan haben, müssen wir den Zusammenhang zwischen unserem Handeln und unseren Werten verstehen. Denn alles Handeln, das andere mit einschliesst, basiert auf Werten. Jede Aktion ist ein moralisches Statement, ob wir es wollen oder nicht. Mit einem Referenzrahmen für Werte definieren wir, wie wir jetzt und in Zukunft zusammenleben und gegenseitig voneinander lernen wollen.“ (*Reich, Inklusion und Bildungsgerechtigkeit*, S. 186,187)
- „In der Regel zeigen sich erhebliche Unterschiede, wenn man über die reinen (Wert-) Begriffe hinausgeht und versucht herauszufinden, wie weit ein gemeinsames Verständnis bestimmter Werte wie z.B. Gleichheit, Partizipation und Gemeinschaft geht. Auch hier wird deutlich, dass unsere Erziehungs- und Bildungssysteme oft unter Druck ganz anderer Wertezusammenhänge stehen, wenn sie Kinder als Ware auf einem Bildungsmarkt behandeln. Von uns als Lehrende erwartet man dann, dass wir Kinder alle gleich abrichten und mit Mehrwert ausstatten, damit sie unserer Wirtschaft nutzen.“ (*Reich, Inklusion und Bildungsgerechtigkeit*, S. 188)

- „Solche grundlegenden Werte sind die Orientierungsbasis für Strukturen und für individuelle und kollektive Praktiken. Gleichzeitig sind sie nicht einfach als Handlungen umzusetzen, sondern erfordern immer wieder Reflexionen über eigenes Handeln. Und sie bedeuten immer wieder Diskussionen über ihre Gültigkeit, ggf. auch in Konflikten zwischen unterschiedlichen Werten.“ (Reich, *Inklusion und Bildungsgerechtigkeit*)
- „Voraussetzung für Selbstkontrolle ist die Fähigkeit, Regeln zu begreifen, diese zu beachten und vor allem, bei Bedarf eigene Impulse zu hemmen.“ (Bauer, *Selbststeuerung*, S. 52)
- „Eine Schule muss über einen Kanon von Regeln\* verfügen, den alle gemeinsam vertreten.  
*\*Zu einem solchen Kanon sollten meines Erachtens unter anderem die folgenden Regeln gehören: Höflichkeit und Hilfsbereitschaft; Verzicht auf Gewalt und – vor allem – auch auf die Androhung von Gewalt; Verzicht auf demütigende Beschimpfungen und Herabwürdigungen anderer; keine Handys und keine Privatmedien im Unterricht.*  
Gleichzeitig müssen aber Freiräume erhalten bleiben, die es jeder Lehrkraft ermöglicht, ihren Unterricht in ihrem persönlichen Stil zu gestalten, weil dies nun mal der beste Unterricht ist, den sie machen kann. (...) Spielräume für eine individuelle Art der Arbeitsgestaltung sind ein entscheidender Schutzfaktor für Burnout. Der bedeutendste Beitrag, den Lehrerinnen und Lehrer innerhalb ihres Kollegiums zur Kollegialität und zur gegenseitigen sozialen Unterstützung leisten können, besteht daher darin, anzuerkennen, dass es nicht nur eine, sondern mehrere Arten gibt, ein guter Lehrer zu sein.“ (Bauer, *Lob der Schule*, S. 64,65)
- „Eltern, Erzieherinnen, Lehrpersonen stellt sich ab dem 3. Lebensjahr die Aufgabe, das Kind bei der Erkundung der Welt zu ermutigen und zu begleiten, es bei der Entwicklung seiner sozialen Fähigkeiten zu planvollem Vorgehen anzuleiten, sein Sozialverhalten zu lenken und ihm deutlich zu machen, was richtig und was falsch ist. Bei diesem Prozess wird nun sehr viel Entdeckerfreude und Glück erlebt. Ebenso kommt es – für Kind, Erzieherinnen und Eltern – zu Frustrationen, die ausgehalten werden müssen.“ (Bauer, *Selbststeuerung*, S. 52)
- „Insoweit gibt es in der Diversität immer auch Differenzen zwischen einzelnen Gruppen oder Individuen, die sich nicht beseitigen lassen und die nicht verhindert werden können. Es muss jedoch auch eine gemeinsame Teilmenge von Interessen und Haltungen geben, die solche Differenzen aushaltbar erscheinen lassen und die vor allem formal und rechtlich regeln, was an Unterschieden erlaubt und möglich ist und wo solche Unterscheidungen mit

den Rechten oder Chancen anderer kollidieren und begrenzt werden müssen.“ (*Reich, Inklusion und Bildungsgerechtigkeit*, S. 35)

## **Wir arbeiten interdisziplinär und nutzen das Wissen und die Erfahrungen aus dem Team.**

- „Gleichheit bedeutet nicht, dass alle gleich sind oder gleich behandelt werden – es bedeutet, alle als gleichermaßen wertvoll zu behandeln.“ (*Reich, Inklusion und Bildungsgerechtigkeit*, S. 190)
- „Eine wichtige Hilfe für den Umgang mit schwierigen Schülerinnen und Schülern ist, dass Lehrkräfte – es sollten jeweils mindestens sechs sein – in regelmässigen Abständen über jedes einzelne Kind, über jeden einzelnen Jugendlichen miteinander sprechen, Informationen und Erfahrungen austauschen, Ideen vorbringen und gemeinsam Überlegungen anstellen. Die Schilderung der Verhaltensweisen eines Schülers löst in jeder zuhörenden Lehrkraft – unabhängig davon, ob sie ihn aus dem eigenen Unterricht kennt oder nicht – eine Resonanz aus, die zu überraschenden Einfällen führen kann. Werden diese zusammengetragen, ergeben sich oft frappierende neue Einsichten und Lösungsansätze. Wo solche Perspektiven nicht im gemeinsamen Nachdenken erarbeitet werden, bezahlen Lehrkräfte einen hohen Preis: Sie reiben sich an Kindern mit schwierigem Verhalten auf, bis sie krank werden. (...) Als Lehrerschaft systematisch in regelmässigen Abständen über jeden einzelnen Schüler zu sprechen kostet Zeit, doch dies nicht zu tun kann weit mehr Aufwand verursachen. Probleme „schmoren“ zu lassen, für die sich im gemeinsamen Nachdenken Lösungen finden liessen, belastet nicht nur den Unterricht, sondern vor allem die Gesundheit von Lehrerinnen und Lehrern. Was Lehrer krank macht ist das Einzelkämpfertum. Viele Lehrer haben Angst, ihren Unterricht zu öffnen und sich anderen anzuvertrauen, wenn es schlecht läuft. Hier ist ein partnerschaftliches Verhalten der Schulleitung gefragt. (...) Zu den Möglichkeiten des Austausches gehört auch, dass sich – am besten einander freundlich zugewandte – Kollegen und Kolleginnen gegenseitig beim Unterricht besuchen, nicht als Kontrollinstanzen, sondern im Gegenteil in der Absicht, etwas darüber zu erfahren, wie das eigene Tun oder eine Unterrichtssituation von einem nicht direkt Beteiligten wahrgenommen wird.“ (*Bauer, Lob der Schule*, S. 72 – 74)
- „Das Gesetz über die Information und den Datenschutz (IDG) schützt (– auch uns!). Kinder und Jugendliche und deren Familien haben das Recht auf Persönlichkeitsschutz. Als Faustregeln im Umgang mit sensiblen, persönlichen Daten eines Kindes, eines Jugendlichen, einer Familie gilt: Persönliche, sensible Daten werden nur weitergegeben, wenn der

Informationsaustausch dazu dient, die Situation des Kindes oder Jugendlichen zu verbessern oder für die Arbeit mit dem Kind, dem Jugendlichen wichtig ist. Kurzformel: Informationsaustausch für eine effektive Zusammenarbeit versus *Klatsch und Tratsch.*“ (*Haller, aus der Förderpraxis Im Birch, 2017*)

- „Damit die Zusammenarbeit gelingt, braucht es Achtung und Respekt vor der Arbeit des Gegenübers. Diese Arbeit definiert sich durch die jeweilige Rolle / die Funktion und zeigt sich in den zugehörigen Verantwortungen und Kompetenzen.“ (*Haller, aus der Förderpraxis Im Birch, 2016*)
- „Im schulischen Umfeld haben wir zunehmend komplexe Situationen. Bei unserer Arbeit mit Kindern und Jugendlichen sind oft verschiedenste Stellen und RollenträgerInnen involviert. Unsere Berufsrolle ist ein Schutz und eine Orientierungshilfe. Es ist wichtig, dass wir unserer Verantwortungen, Aufgaben und Kompetenzen bewusst sind und uns entsprechend verhalten und handeln, respektive auch nicht handeln und die Aufgaben, die nicht in unseren Kompetenzbereich gehören, abgeben. Ein geeignetes Bild für mich ist hierfür der Paar-Tanz. Wer sich je darin versucht hat weiß, dass der Raum zwischen den Tanzpartnern die wichtige Voraussetzung ist für das Gelingen des Paar-Tanzes. Dazu gehört, den eigenen Tanzbereich wahrzunehmen und auszufüllen und gleichzeitig dem Partner / der Partnerin den seinen / ihren Tanzbereich zu lassen. Nur so kann ein gemeinsames Werk entstehen, ansonsten kommt man ins Stolpern und tritt sich gegenseitig auf die Füsse.“ (*Haller, aus der Förderpraxis Im Birch, 2016*)

## **Betrieb und Infrastruktur**

**Wir unterstützen durch die Raumgestaltung vielfältige Begegnungsmöglichkeiten und eine gute Lernatmosphäre.**

- „Wer anderen eine Schule baut, muss selbst hinein.“ (*Aus Schülermund*) „Orte spielen im Leben des Menschen eine weit bedeutendere Rolle, als uns bewusst ist. Sie sind so etwas wie ein Anker, der alles erdet, was wir am jeweiligen Ort erleben bzw. erlebt haben.“ (*Bauer, Lob der Schule, S. 35*)
- „In vielen Ländern sind es vor allem Jungen, die in der Schule mit Lern- oder Verhaltensproblemen auffallen. Ein Ansatz, der Schwierigkeiten nur auf speziellen Förderbedarf diesen Kindern zuschreibt und nicht über Barrieren in der Lehr- und Lernumgebung sowie der Kultur innerhalb und außerhalb der Schule sieht, kann nicht erfolgreich Ungleichheiten bekämpfen.“ (*Reich, Inklusion und Bildungsgerechtigkeit, S. 198*)

**Wir sorgen für Ordnung und Sauberkeit und fordern einen achtsamen Umgang mit Material und Mobiliar.**

- „Eine Mischung aus Priming-Effekten und einer durch die Spiegelnervenzellen hervorgerufene emotionale Ansteckung scheint der Beobachtung zugrunde zu liegen, dass Menschen in Umgebungen, wo viel Müll herumliegt und Wände mit Graffiti beschmiert sind, sich selbst signifikant schlechter benehmen, Abfall wegwerfen und Ähnliches tun.“ (Bauer, *Selbststeuerung*, S. 104)

**Schulmanagement**

*Die Leitsätze zum Punkt Schulmanagement - und damit auch die Hintergrundtexte - beziehen sich auf alle Führungsaufgaben. Sie gelten für die Leitungsebene, können aber auch adaptiert werden auf die Ebene der Klassenführung oder das Führen einer Kindergruppe im Hort.*

**Wir schaffen Vertrauen, fördern eigenverantwortliches Handeln und orientieren uns an Ergebnissen.**

- „Wirksame Führung beruht für mich auf drei Facetten:
  - Vertrauen schaffen
  - Selbstverantwortliches Handeln fördern
  - Orientierung an Ergebnissen

Alle drei Punkte zielen hin auf möglichst grosse Freiräume und autonomes Handeln. Ein Orientierungsrahmen ist darum wichtig:

- Die Erwartungen in Bezug auf die Fähigkeiten / Stärken (im Zusammenhang mit der jeweiligen Rolle / Aufgabe) sind transparent
- Die strategische Zielsetzung (Schulprogramm) und die Ausrichtung der Schule (Leitbild) sind verständlich und stehen in Verbindung mit dem Arbeitsalltag
- Abläufe, Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen sind geklärt (Betriebskonzept)
- Das Prinzip der Rückversicherung und der Reflexivität ist installiert (Personalgespräche, Austausch im Pädagogischen Team, in Intervisionsgruppen und allg. mit Kolleginnen und Kollegen)
- Ergebnisse werden überprüft und besprochen“

(Haller, *Auszug Betriebskonzept Schule Im Birch, Führungsgrundsätze*, 2012)

**Orientierung an Ergebnissen**

- „Ein durchgängiges Muster im Denken und Handeln kompetenter Manager ist ihre Ausrichtung auf Ergebnisse. (...) Dieser Grundsatz ist nicht immer gleich wichtig. Solange Ergebnisse relativ leicht zu erzielen sind, etwa wegen einer

besonders günstigen wirtschaftlichen Konjunkturlage, ist Management nicht wirklich gefordert und unter Umständen nicht einmal nötig. Nötig, nützlich, ja zwingend wird der Grundsatz dann, wenn die Ergebnisse nicht mehr von selbst kommen; dann, wenn wirkliche Anstrengungen erforderlich sind. Selbstverständlich bedeutet dieser Grundsatz nicht, dass auch immer alles erreicht wird, was man sich vornimmt. Dies anzunehmen wäre naiv. (...) Aber Führungskräfte mit dem Fokus auf Resultatorientierung geben deswegen nicht auf und vor allem geben sie sich nicht mit Erklärungen und Begründungen für das Versagen zufrieden.

Man ist vielleicht versucht anzunehmen, dass der Grundsatz der Resultatorientierung eine Selbstverständlichkeit sei. Leider ist dem nicht so. Auf die Frage „Was tun Sie in Ihrer Firma?“ beschreiben die Leute ihre Tätigkeit. Das ist nicht anders zu erwarten. Dann aber kommt das Interessante: Rund 80% beginnen danach zu erzählen, wie hart sie arbeiten, wie viel Stress sie haben und wie viel Mühe sie sich geben. Nur etwa 20% berichten über ihre Ergebnisse. (...) Hart zu arbeiten, sich anzustrengen, Stress durchzustehen und so weiter – all das ist selbstverständlich wichtig. Ohne das geht es nicht im Management. Aber das alles ist *Input*. Darauf kommt es eben gerade nicht an. Was zählt, ist der *Output*.“ (*Malik, Führen, Leisten, Leben*, S. 78,79)

- „Sobald man dieses Prinzip, dass es letztlich nur auf die Ergebnisse ankommt, ernst nimmt und die Welt von dieser Warte aus sieht, fällt einem auf, wie viele Menschen es gibt, die immer genau sagen können – und dies auch sehr gut begründen – was nicht geht, was nicht möglich ist, was nicht funktioniert. Mein Vorschlag ist, sich nicht lange damit aufzuhalten. Manager müssen ihre Kraft, Energie und Aufmerksamkeit auf jene Dinge richten, die gehen. (...) *Ob jemand Resultatorientierung auch für sein sonstiges Leben gelten lassen will, muss er ganz persönlich entscheiden. Ich für meinen Teil tue vieles in meinem Leben nicht wegen der Ergebnisse, sondern aus ganz anderen Gründen: weil ich Freude daran habe, weil es Spass macht, weil ich etwas schön finde oder Ähnliches.* (...)
- Die Ausrichtung auf Ergebnisse hat nichts mit Stil zu tun. Mit Stil hängt möglichweise zusammen, wie man einen Grundsatz zur Anwendung oder zum Ausdruck bringt. Man kann das harsch, grob und laut tun; das ist vermutlich kein sehr glücklicher Stil. Man kann das aber auch leise, liebenswürdig und freundlich tun. Das ist ein anderer Stil, wahrscheinlich besser. Der Grundsatz als solcher, sein Inhalt, seine Aussage und seine Gültigkeit sind aber davon nicht berührt.  
Den Grundsatz der Resultatorientierung findet man keineswegs nur in Organisationen der Wirtschaft. Man findet ihn in jeder Organisation, die gut geführt ist, in jeder, die Leistung erbringt. Schulen müssen genauso Ergebnisse erzielen wie Wirtschaftsunternehmen, nur eben andere.“ (*Malik, Führen, Leisten, Leben*, S. 80,81)

- „Eines dieser Glaubensdogmen ist der Satz: Arbeit soll Freude, soll Spass machen.

Als Erstes räume ich selbstverständlich breitwillig ein, dass es wenig Schöneres gibt als Arbeit, die Freude macht, und dass dies nicht nur Mitarbeitern, sondern auch der Organisation guttut. (...). Problematisch wird die Angelegenheit dann, wenn aus einem erstrebenswerten Ziel ein vermeintlicher Anspruch – eine Forderung – wird. (...) Kein Job kann immer nur Freude machen. (...) Man muss froh sein, wenn die Arbeit im Grossen und Ganzen und während des grössten Teils der Zeit interessant ist und ein gewisses Mass an Befriedigung verschafft.

Und: Freude am Ergebnis und Spass am Funktionieren einer Organisation oder eines Teiles derselben sind auch dann möglich, wenn die Arbeit selbst langweilig oder hart ist. (...)

Damit verbunden ist ein weiterer Aspekt, bei welchem die Forderung „Arbeit soll Freude machen“ zu kurz greift. Erst und nur der Blick auf die Resultate führt zur Konzentration auf die Wirksamkeit, auf die Effektivität der Arbeit. Die Arbeit selber entscheidet noch über gar nichts – weder über die Leistung noch über das ein Ergebnis. Man könnte sogar sagen, Arbeit ist ein leider unvermeidlicher, oft lästiger und harter Umweg für etwas weit Wichtigeres: für die durch die Arbeit erzielte Leistung. Die Leistung hat mit Effektivität zu tun – sie steht exakt zwischen Input und Output – sie beeinflusst die Betriebsergebnisse, für die Manager zu sorgen haben. Statt auf die Freude am Arbeiten an sich sollten Manager auf die Freude an der Wirksamkeit des Arbeitens achten.

Zusammenfassend also: Wo immer die Arbeit Freude machen kann, ist das in Ordnung. Aber noch viel wichtiger ist es, dass die Ergebnisse der Arbeit und die Effektivität, mit der sie getan wird, Freude machen und Stolz vermitteln. Gewöhnliche Führungskräfte begnügen sich mit dem Ersten; gute Führungskräfte schauen auf das Zweite. Sie verhelfen damit ihren Mitarbeitern und sich selbst zu einem sehr viel höheren und stabileren Mass an Motivation, vor allem Selbstmotivation und Erfüllung. Sie tragen damit bei, den Menschen, für die sie verantwortlich sind, zu helfen, das vielleicht Wichtigste im Leben zu finden – nämlich Sinn. Und Sinn liegt – wie man von Viktor Frankl\* lernen kann – nur selten in einer Tätigkeit als solcher. Sinn liegt in den Ergebnissen einer Tätigkeit und in der Wirksamkeit ihrer Ausführung, und zwar auch dort noch, wo die Tätigkeit für sich allein beim besten Willen für niemanden einen Sinn haben oder machen kann.“ (*Malik, Führen, Leisten, Leben, S. 84-91*)

*\*Viktor Emil Frankl (1905 bis 1997) österreichischer Neurologe und Psychiater. Er begründete die Logotherapie und Existenzanalyse.*

## **Wir nutzen Ressourcen verantwortungsbewusst.**

- „Alle Beteiligten – im Schulsystem (und dem damit verbundenen Erziehungs- und Bildungssystem) – verpflichten sich, alle vorhandenen Ressourcen zielführend einzusetzen und bei Mangel an Ressourcen dafür einzutreten, die strukturellen Bedingungen in der Erziehung und Bildung nachhaltig zu verbessern.“ (*Reich, Inklusion und Bildungsgerechtigkeit*, S. 48)

## **Wir verstehen die gute Schule als lebendige Schule und bieten Raum für Entwicklung.**

- „Die gute Schule ist für mich eine lebendige Schule. Und Leben definiert sich, neben ein paar biochemischen Prozessen, durch Entwicklung. Entwicklung ist also der Schlüsselbegriff der guten Schule. Im Zentrum dieser Entwicklungsarbeit steht immer der Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler als ultimativer Bezugspunkt, dies sowohl in Bezug auf die fachlichen, als auch auf die überfachlichen Kompetenzen.“ (*Haller, Definition „Eine gute Schule ist ...“*, 2006)
- „Wir sprechen von *viablen*, also lebensfähigen Systemen, wenn sie
  - Im weitesten Sinne zu angemessenen Reaktionen auf unerwartete Situationen in der Lage sind (sowohl zeitlich als auch inhaltlich) und sich somit veränderten Gegebenheiten anpassen können, d.h. prozessbezogen anschlussfähig sind,
  - Über eine Bewertungs- und Lernfähigkeit mit dem Ziel verfügen, aus wiederholten Erfahrungen optimale Reaktionsformen abzuleiten, d.h., innovativ anschlussfähig bleiben können,
  - Die Entwicklungsfähigkeit besitzen, sich aus sich selbst heraus zu erneuern und weiterzuentwickeln, um ihr Umfeld aktiv zu beeinflussen und zu verändern, d.h. wirksame Aktionen setzen zu können
  - Zu ausreichender Fehlertoleranz gegenüber internen Zusammenbrüchen oder Fehlern des Gesamtsystems in der Lage sind und, sofern erforderlich, sich mit ihrem Umfeld neu konfigurieren, bzw. umstrukturieren, um eigene und fremde Ansprüche zu erfüllen.“

(*Imhäuser, Verfahren zur Einführung von Inklusion und Bildungsgerechtigkeit Kap. 5. aus Inklusion und Bildungsgerechtigkeit S. 128*)

## Literaturverzeichnis

- Bauer, J. (2007). *Lob der Schule. Sieben Perspektiven für Schüler, Lehrer und Eltern* (3. Auflage). Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Bauer, J. (2006). *Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren* (1. Auflage). Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Bauer, J. (2015). *Selbststeuerung. Die Wiederentdeckung des freien Willens* (2. Auflage). München: Karl Blessing.
- Buber, M. (1923). *Ich und Du*. (1. Auflage). Leipzig: Insel.
- Heidelberger, M. (Februar 2017). Artikel „Mama, mir ist langweilig!“ Schweizer ElternMagazin Fritz + Fränzi
- Imhäuser, K.H. (Nov. 2012). *Inklusion in der Bildung*. München: Auszug Referat Workshop Inklusion und Bildung
- Imhäuser, K.H. (2012). *Das virtuelle Schulboard als Umsetzungsrahmen, Kap. 5.2. in Inklusion und Bildungsgerechtigkeit* von Kersten Reich. Weinheim und Basel: Beltz.
- Juul, J. (2013). *Schulinfarkt. Was wir tun können, damit es Kindern, Eltern und Lehrern besser geht*. München: Kösel
- Lapointe, V. (2017), *Zitat in einem Beitrag für die Huffington Post*
- Malink, F. (2014). *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Welt*. Frankfurt / New York: Campus.
- Omer, H. & von Schlippe, A. (2010). *Stärke statt Macht. Neue Autorität in Familien, Schulen und Gemeinde*. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht.
- Reich, K. (2012). *Inklusion und Bildungsgerechtigkeit. Standards und Regeln zur Umsetzung einer inklusiven Schule*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Reichenbach, R. (Juni 2014) *Über Besserwisserei. Zur Kritik der Schulkritik*. Zürich: Auszug Referat am Konvent der Schulleitungen