



<https://www.hermann-gutmann-stiftung.de>

## **Potentiale und Herausforderungen des Förderprogramms BILDUNGSPARTNER der HERMANN GUTMANN STIFTUNG**

Zwischenbericht (Stand Juli 2019)

---

Dr. Petra Hiebl, Akademische Direktorin



**KU ZLB**  
Zentrum für Lehrerbildung

[www.petra-hiebl.de](http://www.petra-hiebl.de)

# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vorwort .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1. Qualitätsentwicklung von Lernwerkstätten in Bayern durch Förderprogramme der HERMANN GUTMANN STIFTUNG .....</b> | <b>4</b>  |
| <b>2. Die beteiligten Bildungseinrichtungen im „Bildungspartnerprogramm“ .....</b>                                    | <b>6</b>  |
| <b>3. Wissenschaftlichen Begleitung des „Bildungspartnerprogramms“ .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>4. Potentiale des „Bildungspartnerprogramms“ und Entwicklungsaufgaben.....</b>                                     | <b>12</b> |
| <b>5. Entwicklungspotentiale von Lernwerkstätten aus Forschungssicht.....</b>   | <b>14</b> |
| <b>6. Fazit .....</b>   | <b>22</b> |
| <b>7. Literatur .....</b>   | <b>22</b> |

## **Vorwort**

**Im Rahmen des Förderprogramms „Bildungspartner“ hat die HERMANN GUTMANN STIFTUNG auserwählte Bildungseinrichtungen mit besonderem Entwicklungsprofil zu einer Bildungspartnerschaft eingeladen, die auf einer Kooperationsvereinbarung beruht. In einem vorgegebenen Zeitrahmen (2017-2021) soll schulart- und institutionsübergreifend ein „MITEINANDER VONEINANDER LERNEN“ umgesetzt und dessen Erfolgsbedingungen wissenschaftlich erfasst, bewertet und veröffentlicht werden.**

**Das Förderprogramm hat nun auch einen Schirmherrn: den bayerischen Kultusminister Prof. Dr. Piazzolo. Die Bemühungen der Bildungspartner werden durch die Übernahme der Schirmherrschaft durch den Minister anerkennend aufgewertet.**

Die vorliegende, zwischenbilanzierende Berichterstattung zum Bildungspartnerprogramm der HERMANN GUTMANN STIFTUNG führt ein, indem sie die Qualitätsentwicklung von Lernwerkstätten in Bayern durch Förderprogramme der HERMANN GUTMANN STIFTUNG innerhalb der letzten Jahrzehnte skizziert, um schließlich das aktuelle Förderprogramm „Bildungspartner“ und die beteiligten Bildungseinrichtungen vorzustellen.

Die bisherige wissenschaftliche Begleitung zeigt, dass die beabsichtigte Intention des Bildungspartnerprogramms Fahrt aufgenommen hat und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklung gegeben sind. Für eine finale Ergebnispräsentation ist die Projektlaufzeit abzuwarten. Einstweilen werden für eine Steuerungsoptimierung des Gesamtprojekts zentrale Potentiale und Herausforderungen bzw. Entwicklungsaufgaben des Bildungspartnerprogramms festgehalten, die auf den bisher gewonnenen Daten der wissenschaftlichen Begleitung beruhen. Die Zwischenbilanz dient vor allem der Reflexion der Ziele des Bildungspartnerprogramms und der gemeinsamen Vision.

Um die Entwicklungspotentiale von Lernwerkstätten nochmals aus wissenschaftlicher Sicht vor Augen zu führen, schließt die Berichterstattung mit Ausführungen dazu. Besonders für die Implementierung von Lernwerkstätten können die dort aufgezeigten Handlungsfelder sinnvoll sein.

# 1. Qualitätsentwicklung von Lernwerkstätten in Bayern durch Förderprogramme der HERMANN GUTMANN STIFTUNG

Die HERMANN GUTMANN STIFTUNG fördert seit über 20 Jahren die *Lernwerkstattentwicklung in Bayern*. Vor allem der Aufbau der Werkstätten an Grundschulen war zunächst im Fokus der Stiftung. Inzwischen ist es der Stiftung ein Anliegen, ihre Förderprogramme kontinuierlich wissenschaftlich zu begleiten, um Steuerungsprozesse einer Qualitätsentwicklung zu optimieren.

Um Forschungsergebnisse und Best-Practise schließlich auch einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen, werden hierzu regelmäßig Handreichungen durch die Stiftung veröffentlicht (<https://www.lernwerkstatt-bayern.de/>). Das aktuelle Förderprogramm „Bildungspartner“ der HERMANN GUTMANN STIFTUNG (2017-2021) legt den Fokus weniger auf die Einzelförderung als auf die Vernetzung von Bildungseinrichtungen.

Zunächst sollen grundsätzlich die Förderbemühungen der HERMANN GUTMANN STIFTUNG betrachtet werden, um dann das Programm „Bildungspartner“ zu beleuchten.

1993 wurde in Ansbach die „*Initiative Praktisches Lernen (IPL)*“ von Pädagog\*innen aller Schularten gegründet, die sich überverbandlich, überparteilich, überkonfessionell und vor allem auch schulartübergreifend verstand. Annähernd 400 Mitglieder aus über 60 verschiedenen Berufen hatten sich der Initiative angeschlossen. Ihre Grundauffassung manifestierte sich folgendermaßen: „Die moderne Welt wird zunehmend abstrakter. Kinder können immer weniger selbst primäre Erfahrungen sammeln. Lernen in der Schule findet zu oft nur über den Kopf statt. Praktisches Lernen zielt darauf, den Erfahrungs- und Lebensbezug von Schule zu stärken. Lernen mit Kopf, Herz und Hand muss wieder mehr Mittelpunkt schulischer Bemühungen werden, nicht nur weil es PISA gibt“ (IPL Bayern 1993, zit. n. Rupprecht 2013). Die IPL initiierte und begleitete Förderprogramme zum Praktischen Lernen, beriet und unterstützte die Schulen, förderte das Praktische Lernen durch Mitarbeit in der Lehrerfortbildung, führte Tagungen und Kongresse durch und vieles andere mehr. Unterstützt wurden die IPL-Bemühungen von Anfang an von der HERMANN GUTMANN STIFTUNG, deren Förderung nicht nur auf eine finanzielle Starthilfe neuer Lernwerkstätten begrenzt war. In den 1990er Jahren entstanden die ersten Lernwerkstätten an grundschulpädagogischen Lehrstühlen an bayerischen Hochschulen, wie z.B. an der Universität in Regensburg und Augsburg. In Nürnberg entwickelte sich angeregt durch ein Forschungsprojekt zum entwicklungsorientierten Schriftspracherwerb eine Lernwerkstatt. Durch dieses Projekt entstanden weitere Lernwerkstätten an Schulen für Kinder – ausgehend von Mittelfranken in weitere Regierungsbezirke Bayerns – maßgeblich unterstützt und initiiert durch die Initiative Praktisches Lernen e.V. Die IPL Bayern wollte verstärkt Grund-, Haupt- und Förderschulen auch bei der Konzeptionierung und Umsetzung von Lernwerkstätten unterstützen, die den Schüler\*innen zugutekommen sollten. Lernwerkstätten sollten von Anfang an auf Schulentwicklung ausgerichtet werden, der Unterrichtsentwicklung dienen und zu einem neuen Rollenverständnis von Schüler\*innen und Lehrer\*innen führen. Erste Haupt- und Förderschulen entwickelten schulartbezogene Lernwerkstattkonzepte. Rückläufige Schüler\*innenzahlen eröffneten neue Perspektiven in der Raumplanung der Schulen. Bis heute anhaltende schulreformerische Bemühungen haben mit dazu beigetragen, dass immer mehr Schulen (inzwischen aller Schularten) und Lehrerausbildungsstätten sich der Lernwerkstattidee öffneten. Auch die Schulverwaltung (Schulämter, Regierungen und Kultusministerium) zeigten sich immer aufgeschlossener und würdigten mehr und mehr Lernwerkstätten als Gewinn (vgl. Rupprecht 2013).

Im Jahre 2008 veröffentlichte das bayerische Kultusministerium, unterstützt durch die IPL Bayern und die HERMANN GUTMANN STIFTUNG, eine erste „*Handreichung zum Aufbau einer Lernwerkstatt*“ (StMUK 2008), die in kurzer Zeit vergriffen war. Es folgte die Unterstützung der Ausbildung von Lernwerkstattberatern und die Verlagerung des Stiftungsförderschwerpunkts auf die Qualitätsentwicklung der Lernwerkstätten (vgl. Rupprecht 2013). Durch Fortbildungsmaßnahmen, die Multiplikatoren

„Lernwerkstattberater<sup>1</sup> für Grund- und Mittelschulen“, und eine Broschüre „Handreichung für den Aufbau einer Lernwerkstatt“ (StMUK 2008) unterstützt das Staatsministerium für Unterricht und Kultus seit 2008 aktiv und ausdrücklich die Entstehung von Lernwerkstätten an bayerischen Schulen. Der ehemalige Staatsminister für Unterricht und Kultus, Siegfried Schneider, bezeichnet sie als Stätten, „in denen zeit- und entwicklungsgemäßes Lernen in offenen Lernformen stattfinden kann“ (Schneider 2008, 5). Siegfried Schneider argumentiert weiter im Sinne der Lernwerkstattarbeit: „In der Arbeitswelt kommt der Werkstatt als Produktionsstätte und Ort praktischen Tuns eine enorme Bedeutung zu. Aktives Handeln und praktisches Lernen spielen aber auch in der Schule eine zentrale Rolle. Aufgrund ihrer Nähe zur Lebenswirklichkeit der Kinder und Jugendlichen können sie die Vermittlung von Lerninhalten effektiv unterstützen und so zu erfolgreichem Lernen beitragen. Eine Lernwerkstatt eröffnet diese Möglichkeiten“ (ebd.).

Nach 15 Jahren aktiver Mitgestaltung der bayerischen Schullandschaft hat sich die Initiative Praktisches Lernen Bayern e.V. (IPL Bayern) als Verein 2008 aufgelöst.

Praktisches Lernen und das Lernen in Lernwerkstätten hatten verstärkt Einzug in die bayerischen Lehrpläne und die Lehrerausbildung gehalten. Die Initiative Praktisches Lernen ging davon aus, dass nun der Staat und die Gesellschaft durch konkrete Maßnahmen den Rahmen dauerhaft sichern müssten (vgl. Rupprecht 2013). Bildungseinrichtungen (vom Kindergarten bis zur Universität), die eine Lernwerkstatt planen oder weiter entwickeln wollten, konnten bis 2014 bei der HERMANN GUTMANN STIFTUNG einen Förderantrag stellen, der eine Anschubfinanzierung vorsah.

2010-2013 widmete sich das Forschungsprojekt „*Lernwerkstätten an Schulen aus der Perspektive von Schulleitern und Schülern*“ (Hiebl 2014) Fragestellungen der qualitätsvollen Implementierung von Lernwerkstätten. Auf der Grundlage einer bayernweiten Erhebung wurden Lernwerkstätten an Grundschulen im Kontext eines Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesses beleuchtet und analysiert. Die Ergebnisse wurden in einer weiteren Handreichung „*Lernwerkstätten können gelingen*“ (Hiebl 2015) veröffentlicht (vgl. hierzu auch 5. Entwicklungspotentiale von Lernwerkstätten aus Forschungssicht).

Das aktuelle *Förderprogramm „Bildungspartner“* (2017-2021) legt den Fokus weniger auf die Einzelförderung als auf die Vernetzung von Bildungseinrichtungen. Von der Förderung der Stiftung sollen in diesem Programm vor allem Projekte profitieren, welche nicht nur ihre eigene Entwicklung hinsichtlich individualisierten Lernens verfolgen, sondern gleichzeitig innerhalb eines Netzwerkes fungieren (Arbeitsformen des Netzwerkes sind z.B. gemeinsame Tagungen, Hospitationen, Austausch innerhalb Projekte, Fortbildungen etc. sowie beratende Besuche durch Stiftung und wissenschaftliche Begleitung).

---

<sup>1</sup> Dieser an der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung ausgebildete Personenkreis steht in den Regierungsbezirken für den Aufbau von Lernwerkstätten Schulen beratend zur Verfügung.

## 2. Die beteiligten Bildungseinrichtungen im „Bildungspartnerprogramm“

Für das „Bildungspartner“- Programm wurden auserwählte Bildungseinrichtungen mit besonderem Entwicklungsprofil zu einer Bildungspartnerschaft eingeladen. Schulart- und institutionenübergreifend sowie durch unterschiedliche Bildungsprofile gekennzeichnet, soll ein MITEINANDER VONEINANDER LERNEN umgesetzt und dessen Erfolgs-Bedingungen wissenschaftlich erfasst, bewertet und veröffentlicht werden. Im Programm sind folgende Bildungseinrichtungen:

|  |
|--|
| <p><b>Grundschule Emskirchen</b><br/><b>„Lernwerkstatt IdeenReich – selbstbestimmt und mit Freude lernen“</b><br/><a href="https://www.grundschule-emskirchen.com/">https://www.grundschule-emskirchen.com/</a></p>        |
| <p><b>Grundschule Treuchtlingen</b><br/><b>„Lernräume öffnen und sichtbar machen“</b><br/><a href="http://grundschule-treuchtlingen.de/">http://grundschule-treuchtlingen.de/</a></p>                                      |
| <p><b>Grundschule Kirchensittenbach</b><br/><b>„Lernwerkstattschule“</b><br/><a href="https://www.grundschule-kirchensittenbach.de/">https://www.grundschule-kirchensittenbach.de/</a></p>                                 |
| <p><b>Grund- und Mittelschule Sperberschule Nürnberg</b><br/><b>„Eine Lernwerkstatt für alle Sperberschüler“</b><br/><a href="https://sperberschule.net/">https://sperberschule.net/</a></p>                               |
| <p><b>Grund- und Mittelschule Bechhofen</b><br/><b>„Die Lebenswerkstatt Bechhofen“</b><br/><a href="http://vs-bechhofen.de/">http://vs-bechhofen.de/</a></p>   |
| <p><b>Grund- und Mittelschule Liebfrauenhaus Herzogenaurach</b><br/><b>„Lernen, Wissen zu erwerben, zusammen zu leben, zu handeln“</b><br/><a href="https://www.liebfrauenhaus.de/">https://www.liebfrauenhaus.de/</a></p> |
| <p><b>Grund- und Mittelschule Spalt</b><br/><b>„Spalter Lernwerkstatt“</b><br/><a href="http://spalatin-schule-spalt.de/">http://spalatin-schule-spalt.de/</a></p>   |
| <p><b>Mittelschule Zirndorf</b><br/><b>„Unterricht 3.0. lernen. Individuell. digital“</b><br/><a href="https://mittelschule.zirndorf.de/">https://mittelschule.zirndorf.de/</a></p>  |

**Mittelschule Eichendorffschule Erlangen**  
**„Wissen neu lernen – die Lernbüroarbeit“**  
<https://eichendorffschule-erlangen.de/>

**Mittelschule St. Leonhard Nürnberg**  
**„Inklusion und individuelle Förderung“**  
[https://www.nuernberg.de/internet/schulen\\_in\\_nuernberg/ms\\_leonhard.html](https://www.nuernberg.de/internet/schulen_in_nuernberg/ms_leonhard.html)

**Mittelschule Weißenburg**  
**„Forscherwerkstatt „Altmühlfranken“**  
<https://www.mittelschule-weissenburg.de/>

**Realschule Zirndorf**  
**„MINT-Projektarbeit“**  
<https://www.rs-zirndorf.info/>

**Willstätter Gymnasium Nürnberg**  
**„Schülerforschung im Regelunterricht“**  
<http://www.willstaetter-gymnasium.de/>

**Gymnasium Wendelstein**  
**„Lern- und Forscherwerkstatt für die 5. Klasse“**  
<http://www.gym-wen.de/startseite/>

**Albrecht-Ernst-Gymnasium Oettingen**  
**„Lernwelten“**  
<http://www.gymnasiumoettingen.de/>

**FAU, Erlangen Nürnberg Schulmuseum Nürnberg**  
**„Matelier“**  
<http://www.schulmuseum.uni-erlangen.de/>

**Fachakademie für Sozialpädagogik Rummelsberg**  
**„Von der Lernlandschaft zur lernenden/lehrenden Landschaft**  
**- Die Lernwerkstatt Fachakademie Rummelsberg“**  
<https://faks.rummelsberger-diakonie.de/>

**Universität Bamberg, Fakultät für Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik**  
**„Mobile Informatik Lernwerkstatt für Vor- und Grundschule“**  
<https://www.uni-bamberg.de/en/cogsys/research/projects/feli/>



### 3. Wissenschaftlichen Begleitung des „Bildungspartnerprogramms“

*Grundanliegen der wissenschaftlichen Begleitung* ist, Potentiale der Bildungspartnerschaft für (Schul-) Entwicklungsprozesse hinsichtlich individualisierten Lernens zu beleuchten, (Schul-) Entwicklung(en) zu befördern und schließlich Best-Practice-Lösungen zu verbreiten.



Die **Untersuchungsbereiche** sind hierbei die Einzeldynamiken der individuellen (Schul-) Entwicklungen (Unterrichtsentwicklung), die Dynamik des Netzwerkes der Bildungspartner (Wirkungen der Bildungspartnerschaft) und die Bedeutung der Stiftung.

Das **Forschungsdesign** ist an der Schnittstelle zwischen Schulentwicklungs- und Netzwerkforschung angesiedelt. Der *Qualitätsrahmen für die Einschätzungen der Projekte und des Netzwerkes* wurde auf der Grundlage von „LERNEN BEGLEITEN. Eine Orientierungshilfe für die pädagogische Arbeit in Lernwerkstätten“ (dkjs 2017) und Qualitätsmerkmalen der Bildungspartnerschaft<sup>2</sup> (Czerwanski 2003, 21) konzipiert.

Lernwerkstattarbeit<sup>3</sup> ist dabei der Ausgangspunkt der (Schul-) Entwicklungen der teilnehmenden Projekte, wurde jedoch auch weiterentwickelt (z.B. Lernen mit mobilen Lernwerkstätten, individuelle Lern-

<sup>2</sup> Handlungsfelder eines Lernnetzwerkes:

1. „Erfahrungsaustausch und gemeinsame Weiterentwicklung im Netzwerk: Die Schulen des Lernnetzwerkes sollen im Verlauf ihrer Kooperation Wege finden, um ihre praktischen Erfahrungen im Hinblick auf das gewählte Schwerpunktthema auszutauschen und die vorhandenen Ansätze gemeinsam weiterzuentwickeln. Sie sollen voneinander und miteinander lernen und ihre Erfahrungen und Materialien auch für andere Schulen verfügbar machen.
2. Weiterentwicklung der schulischen Praxis: Die Schulen des Lernnetzwerkes sollen Wege finden, um das im Austausch hinzu gewonnene und gemeinsame erarbeitete Know-how – also die Erfahrungen, Konzepte, Ansätze, Materialien und Instrumente – an der eigenen Schule zu erproben und zur Weiterentwicklung einzusetzen.
3. Evaluation der schulischen Praxis und der Arbeit im Lernnetzwerk: Die Schulen des Lernnetzwerkes sollen – so weit möglich – Wege finden, um die Umsetzung des neu gewonnenen Know-hows an der einzelnen Schule und die Zusammenarbeit im Lernnetzwerk zu reflektieren und zu evaluieren.
4. Transfer: Die Schulen des Lernnetzwerkes sollen Wege finden, um ihre Ergebnisse, Materialien und Instrumente über das eigene Lernnetzwerk hinaus bekannt zu machen und andere Schulen an dem im Lernnetzwerk erarbeiteten Know-how teilhaben zu lassen (Czerwanski 2003, 21).

<sup>3</sup> „Lernwerkstattarbeit ermöglicht es uns allen, unsere Welt auf verschiedenen Wegen zu erkunden und unterschiedliche Perspektiven einfließen zu lassen. Im Vordergrund stehen der individuelle Lernprozess und seine Reflexion in einer Gruppe. Mit der vorliegenden Orientierungshilfe LERNEN BEGLEITEN haben wir Qualitätsmerkmale kompakt zusammengefasst, die helfen können, sich mit Kindern und Jugendlichen auf die abenteuerliche Reise des Entdeckens zu begeben (dkjs 2017).“

leitern, Lernbausteine, Lernbüroarbeit, Lernwerkstattschule, Lernlandschaften, Schülerforschungszentrum, Lernen durch Lehren, digitale Lernlabore) und wird deshalb begrifflich auch weit gefasst: Es kann Arbeit in einer Lernwerkstatt (Raum) sein, genauso wie forschendes bzw. individualisiertes Lernen. Die Projekte nehmen dadurch u.a. eine *Perspektive „lernseits von Unterricht“* ein und orientieren sich konsequent am Lernen, d.h. an den Lernerfahrungen der Schüler\*innen bzw. Lernenden (vgl. Schratz, Schwarz & Westfall-Greitner 2012, 17).



## „lernseits“ ... (Schratz)

- (mobile) Lernwerkstatt (-arbeit)
- Lernleitern
- Lernbausteine
- Lernbüroarbeit
- Lernwerkstattschule
- Lernlandschaften
- Schülerforschungszentrum
- Lernen durch Lehren
- Digitale Lernlabore



... als Motor für Entwicklung

Grundsätzlich bedarf es dazu einer pädagogischen Lern- und Leistungskultur, einer kompetenzorientierten Sicht auf Lernen und Leisten. Raum und (inklusive) Lernen stehen in einem wechselseitigen Verhältnis. Digitalisierung in der Pädagogik wird dabei konsequent mitgedacht.

Dieses Verständnis ist *Motor für (Schul-) Entwicklungsprozesse* (Hiebl 2014) hinsichtlich der Organisations-, Personal- und Unterrichts- bzw. Lehrentwicklung. Als verbindendes Element steht somit das Ziel individualisierten, kompetenzorientierten Lernens im Zentrum der Bemühungen aller teilnehmenden Projekte. Mit der Intention der Verbesserung der Unterrichts- und damit der Schulqualität werden individuelle Konzepte entwickelt. Diese dürfen Qualitätsmerkmale nicht außen vorlassen.

Aufgenommen sind in die vorliegende *Zwischenbilanz* zum einen Einschätzungen durch die Portraits, die im Januar und Februar 2018 entstanden sind. Bei der Einschätzung durch die Portraits ist zu berücksichtigen, dass aufgrund der schriftlichen Ausführungen die Realität der Projektentwicklungen nicht vollständig gespiegelt wurde. Ebenso konnten zu einigen Kriterien aufgrund der noch jungen Projekte wie auch der Bildungspartnerschaft an sich (Start 2017) noch keine Einschätzungen vorgenommen werden. Somit waren detailliertere Informationen notwendig. Weitere Daten wurden ergänzend vor Ort innerhalb von Projektbesuchen der wissenschaftlichen Begleitung erhoben werden. Die Projektbesuche waren von Mai 2018 – Juli 2018 sowie im November 2018 und Dezember 2018.

Die Projektbesuche der wissenschaftlichen Begleitung fanden dabei unabhängig von den beratenden Besuchen Rainer Rupprechts, Lernwerkstattberater der Stiftung, statt. Damit sollten die unterschiedlichen Perspektiven auf die Projekte gewahrt werden (Datengewinnung für wissenschaftliche Begleitung, Einschätzung der Projekte, der Netzwerkarbeit und der Bedeutung der Stiftung durch Dr. Petra Hiebl; Beratung wie gehabt durch individuelle Absprachen mit Rainer Rupprecht, Berater der HERMANN

GUTMANN STIFTUNG). Beide Perspektiven auf die Projekte und die Netzwerkarbeit werden regelmäßig zusammengeführt.

Der Ablauf der Projektbesuche der wissenschaftlichen Begleitung erfolgte in zwei Teilen: Teil 1: Projekt erleben (ca. 60 Minuten), z.B. Rundgang; kurze Mitschau; Schüler\*innen erleben; Wesentliches des Projekts erleben; Teil 2: Dialogisches Gespräch auf der Grundlage einer Selbstbewertung und von Leitfragen (ca. 60 Minuten); kurze Darstellung der Selbstbewertung und weiterer Ziele bzw. Maßnahmen durch Bildungspartner (unterstützt durch eigene Instrumente oder Audit-Verfahren, wie in Reichenschwand I besprochen), weitere Fragen hinsichtlich des Programms „Bildungspartner“ durch wissenschaftliche Begleitung.

Nach eineinhalb Jahren Laufzeit des Bildungspartnerprogramms wurde Ende 2018 innerhalb der wissenschaftlichen Begleitung eine erste *summative Evaluation des Bildungspartnerprogramms* vorgenommen. Ergänzend zur formativen Evaluation (Portraits, Schulbesuche der wiss. Begleitung mit Audit u.a.), geht es bei der *zwischenbilanzierenden Evaluation* durch einen Online - Fragebogen darum, weitere Erkenntnisse zur Entwicklung der einzelnen Projekte und zu den Potentialen des Bildungspartnerprogramms für ein VONEINANDER MITEINANDER LERNEN zu erhalten. Die Ergebnisse dienen der Steuerungsoptimierung, es sollen dadurch die weiteren Arbeitsprozesse gezielt gestaltet werden. Vor allem soll dadurch die *gemeinsame Vision* (2018 beim Arbeitstreffen in Reichenschwand mit den Bildungspartnern gemeinsam entwickelt und verabschiedet)

- Wir wollen als Bildungspartner
- in unseren Einrichtungen Lernen stärken als  
forschend-entdeckendes  
aktiv-selbstbestimmtes  
lebensnah-praktisches  
individualisierendes und kooperatives Lernen
  - uns als Werkstatt gemeinsamen Lernens verstehen durch  
Anregung und gegenseitige Hilfe  
Mut und Zuversicht  
Vertrauen in die Entfaltung von Potenzialen  
Austausch, Impulse und Angebote zur Selbststeuerung

im Blick behalten und reflektiert werden. Mit der Ergebnisdarstellung dieser summativen Evaluation wird eine „beschreibende Nutzungsanalyse“ des Bildungspartnerprogramms (Czerwanski 2003, S. 204) anvisiert.

#### 4. Potentiale des „Bildungspartnerprogramms“ und Entwicklungsaufgaben

Die zwischenbilanzierende Berichterstattung der wissenschaftliche Begleitung gibt erste stichhaltige Anhaltspunkte, inwiefern die Zielsetzungen des Bildungspartnerprogramms aus Sicht der Projektpartner bisher erreicht werden konnten. Die Handlungsfelder des Bildungspartnerprogramms sind dafür wie im Folgenden operationalisiert:

Es geht darum, zu erfahren,

- wie der Nutzen des Bildungspartnerprogramms von den Projektpartnern für die Weiterentwicklung der Projekte eingeschätzt wird,
- wie das durch das Bildungspartnerprogramm gewonnen Wissen innerhalb der einzelnen Projekte zugänglich gemacht wird (Transfer),
- welche Herausforderungen bzw. Entwicklungsaufgaben und Gelingensfaktoren sich abzeichnen.

Aus den bisher gewonnen Daten werden folgende Erkenntnisse *zusammenfassend* festgehalten:

##### **Zwischenbilanz zu den Potentialen des „Bildungspartnerprogramms“**

Das Bildungspartnerprogramm ermöglicht den Blick über den Tellerrand, andere Schulen und Institutionen können bei den Hospitationen im Alltag „erlebt“ werden. Die Bildungspartner berichten, dass der professionelle Austausch Mut macht und Energie gibt, an der eigenen Entwicklung dran zu bleiben. Die Projekte finden Wege das im Austausch gewonnene bzw. gemeinsam erarbeitete Know-How – also die Erfahrungen, Konzepte, Ansätze, Materialien, Vorgehensweisen und Instrumente – an der eigenen Schule bzw. Institution zu erproben und zur Weiterentwicklung einzusetzen. Durch die Vernetzung werden ebenso „zarte“ Kontakte über die Schularten und Institutionen hinweg geschlossen. Etliche teilnehmende Projekte nutzen neben dem Bildungspartnerprogramm weitere (nichtstaatliche) Netzwerke und die Begleitung durch weitere (nichtstaatliche) externe Experten und erfahren diese Breite an Stärkung von außen als positiv.

Es ist insgesamt festzustellen, dass die beabsichtigte Intention des Bildungspartnerprogramms Fahrt aufgenommen hat und Voraussetzungen für die erfolgreiche Entwicklung gegeben sind. Die Entwicklungsaufgaben bzw. Herausforderungen sind aufgedeckt und werden gemeinsam angegangen. Für eine finale Ergebnispräsentation ist die Projektlaufzeit abzuwarten.

| Potentiale   | Entwicklungsaufgaben  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• gegenseitiges stärken, Mut machen</li> <li>• Blick über den Tellerrand</li> <li>• Vergleich und Einschätzung der eigenen Arbeit und Entwicklung</li> <li>• andere Projekte durch Hospitationen „erleben“</li> <li>• professioneller Erfahrungsaustausch: die Projekte finden Wege, um das im Austausch gewonnene bzw. gemeinsam erarbeitete Know-How – also die Erfahrungen, Konzepte, Ansätze, Materialien, Vorgehensweisen und Instrumente – im eigenen Projekt zu erproben und zur Weiterentwicklung der Praxis einzusetzen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Selbst-) Evaluation der Praxis und der Arbeit im Bildungspartnerprogramm</li> <li>• Impulse durch die HGS für die individuelle Entwicklung projektgerecht beisteuern</li> <li>• Transfer: Die Projekte sollen Wege finden, um ihre Ergebnisse, Materialien und Instrumente bekannt zu machen und eine breite Öffentlichkeit an dem erarbeiteten Know-How teilhaben zu lassen</li> <li>• mehrere Kolleg*innen in das Bildungspartnerprogramm einbeziehen, nicht nur Schulleitung und eine Lehrkraft</li> <li>• <i>alle</i> Projekte kennen lernen</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• „zarte“ Kontakte über die Schularten und Institutionen hinweg</li> <li>• nachhaltige Entwicklungen der einzelnen Projekte durch die Beratung und wissenschaftliche Begleitung des Bildungspartnerprogramms</li> <li>• viele Projekte zeigen Kooperation mit weiteren Netzwerken und Begleitung durch weitere externe Experten, erfahren Breite an Stärkung von außen als positiv</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gesamtes Kollegium „mitnehmen“, Wissenstransfer aus dem Bildungspartnerprogramm ins eigene Kollegium</li> <li>• Vernetzung der Uni-Partner „Forschen des Lernen“</li> <li>• Politische (proaktive) Ausrichtung des Bildungspartnerprogramms</li> </ul> |
|--|---|

Im Hinblick auf die Aussagen von Frau Novotny und Herrn Rupprecht, Stiftungsvorsitzende und Berater der HERMANN GUTMANN STIFTUNG (Experteninterviews Dezember 2018) zur Intention des Förderprogramms „Bildungspartner“ bewegen sich diese festgestellten Potentiale und Entwicklungsaufgaben im Rahmen der Erwartungen.

Beeindruckend bei allen Projekten ist die sehr hohe Motivation der Beteiligten. Das Miteinander voneinander lernen scheint im Gesamtprojekt schulart- bzw. institutionsübergreifend angebahnt. Stolpersteine ergeben sich meist aus dem kräftezehrenden Alltag, den zu starren Strukturen und amtlichen Vorgaben.

#### **Maßnahmen der weiteren Prozessbegleitung**

Die prozessbegleitenden *Unterstützungsangebote der HERMANN GUTMANN STIFTUNG zur Qualitätsentwicklung* (Impulse über Projektvorstellungen, Literatur, Filmbeispiele, gemeinsame Praxistage, Reichenschwander Tagungen, Fortbildungswerkstatt „Lernbegleitung und Leistungsbeurteilung“) erweisen sich als wichtige Anregungen und Hilfen.

In Planung sind:

- 5. Impulsbroschüre (Albrecht-Ernst-Gymnasium, Oettingen) erscheint im 3. Quartal 2019
- 4. Praxistag: Herbst 2019 Universität Bamberg (Digitales Lernen/ künstliche Intelligenz/ Digitallabor)
- 5. Praxistag: Frühjahr 2020 (Eichendorffschule Erlangen)
- Fortbildungswerkstatt „Lernbegleitung und Leistungsbeurteilung (Organisation und Durchführung über die Deutsche Schulakademie<sup>4</sup> und Regierung von Mittelfranken)
- Angebot für Schulentwicklungs- und Unterrichtsmoderation

<sup>4</sup> <https://www.deutsche-schulakademie.de/aktuelles/aktuelle-meldung/erste-kooperation-der-schulakademie-in-bayern/> [03.07.2019]

## 5. Entwicklungspotentiale von Lernwerkstätten aus Forschungssicht

Lernwerkstätten in Bayern haben vielfältige Konzepte und Zielsetzungen. Gemeinsam ist ihnen die Bemühung um eine Qualitätsverbesserung zugunsten des Lernerfolgs einer heterogenen Schülerschaft und aktuellen Herausforderungen der Bildungslandschaft. Aus Forschungssicht (Hiebl 2014) und damit aus der Perspektive der befragten Schüler\*innen und Schulleitungen können Lernwerkstätten vielfältige Entwicklungspotentiale für die Schüler\*innen, für die Lehrkräfte wie für Schulentwicklungsprozesse zugeschrieben werden.

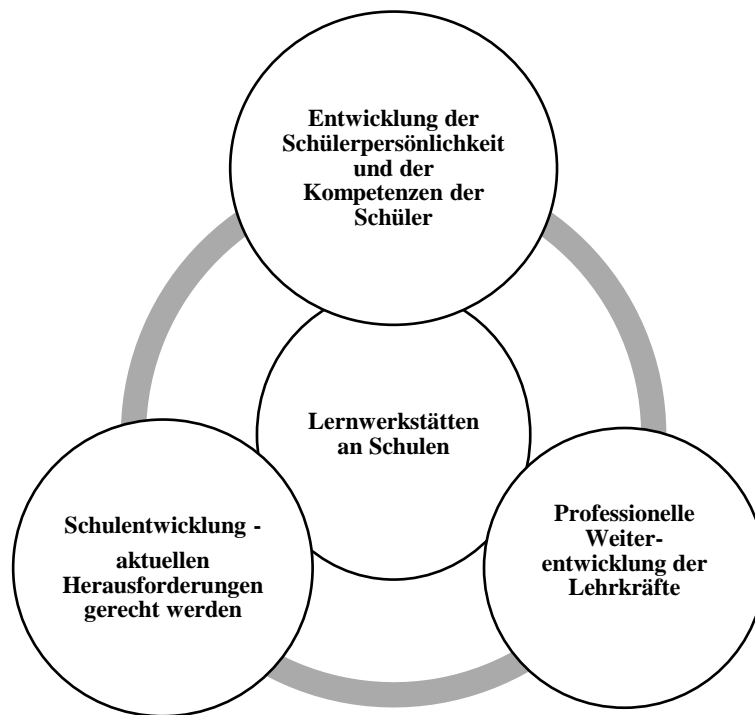


Abb: Entwicklungspotentiale von Lernwerkstätten aus Forschungssicht (Hiebl 2014)

Im Schaubild wird der *Mehrwert* von Lernwerkstätten sichtbar. Lernwerkstätten sind Orte der Lernerfahrungen für Schüler\*innen und Lehrer\*innen, sie bieten Entwicklungspotentiale für Lernende sowie für die gesamte Schule im Sinne einer lernenden Organisation.

Aus Schülerperspektive sind Lernwerkstätten Erfahrungsräume, die zur Entwicklung der individuellen Persönlichkeit sowie überfachlicher und fachlicher Kompetenzen im sozialen Kontext beitragen. Durch die leiblich wahrgenommene lernförderliche Atmosphäre in der Lernwerkstatt und den Aufforderungscharakter der Lernumgebung werden die Schüler\*innen zum Lernen motiviert. Hierbei unterstützt sie das Gefühl von Mit- bzw. Selbstbestimmung. Die Schulleiteraussagen *über die Schüler\*innen* bestätigen dies: Die Schulleitungen nehmen wahr, dass die Selbstständigkeit der Schüler insgesamt gefördert wird und individuelle Kompetenzen gestärkt werden, die im gesamten Unterricht zum Tragen kommen. Die (Lern-)Motivation der Schüler\*innen durch die Lernwerkstattarbeit wird hoch eingeschätzt. Die Schüler\*innen erfahren als positiv, dass sie in der Lernwerkstatt ihren eigenen Fragestellungen nachgehen können und durch Lernpartner auf ihren Lernwegen unterstützt werden. Die Kinderaussagen korrelieren in hohem Maße mit erziehungswissenschaftlichen Theorien, wie Kinder gut lernen.

Lehrkräfte erleben ebenso wie die Schüler\*innen, laut Aussagen der Schulleitungen, Lernwerkstätten als Raum für neue (didaktische) Erfahrungen. „Aspekte guten Unterrichts können realisiert werden: vor allem Anschauung, Handlungsorientierung, Motivation, verschiedene Lernzugänge schaffen, abwechs-



lungsreiches Üben, effektives spielerisches Lernen“. Eine Lernwerkstatt führt zum gemeinsamen Nachdenken über Lernen im Kollegium. *Unterricht wird gemeinsam reflektiert und entwickelt*. Wobei Lernwerkstätten „weiche Veränderungsprozesse“ möglich machen. Sie sind für Schüler\*innen wie Lehrer\*innen *Lernorte* und bieten einen „Schonraum“, in dem Lernen und Unterricht neu gedacht werden dürfen. Die Lehrkräfte dürfen sich dort ohne unmittelbaren Zeit- und Leistungsdruck entwickeln und Aspekte der Innovation erfahren sowie auf Alltagstauglichkeit und Kompatibilität mit der etablierten Praxis prüfen. Gleichzeitig wird durch die Kooperation mit den Kolleg\*innen eine Arbeitserleichterung erfahren und die in der Lernwerkstatt zur Verfügung stehenden Lernangebote können ebenso zur Differenzierung im weiteren Unterricht eingesetzt werden. Die Lernwerkstattarbeit strahlt somit auf den gesamten Unterricht aus. Die Kooperation der Lehrer\*innen wird durch die gemeinsame Konzeption einer Lernwerkstatt angeregt, sie erfordert Kommunikation und das Zusammenbringen verschiedener Personen und Kompetenzen.

Die Entwicklungspotentiale einer Lernwerkstatt für die gesamte Schule, den Unterricht die Schüler\*innen beschreiben die Schulleitungen in den Bereichen *Lernen und Unterricht, Schulentwicklung, Kooperation im Kollegium* und *Lernwerkstätten als Raum für neue Erfahrungen*, um hier nur Schwerpunkte zu nennen. Es wird in den Antworten deutlich, dass Schulleitungen die Lernwerkstatt sowohl als Möglichkeit für die Entwicklung von Schüler\*innenkompetenzen sehen als auch als Element der Schulentwicklung. Durch die Lernwerkstatt wird das schulspezifische Profil dieser Schulen konkretisiert.

Hierbei ist dem Entwicklungsfaktor Zeit Rechnung zu tragen. Veränderungsprozesse und die Entwicklung einer alternativen Unterrichtskultur brauchen Zeit. „Werkstattkulturen – das zeigen die Erfahrungen in der Bildungsregion Nordhessen – brauchen längere Entwicklungszeiten und Optimierungsprozesse“ (Hagstedt 2011, 6). Auch die Schüler\*innen berichten von einer individuellen Zeitwahrnehmung in der Lernwerkstatt.

Herausforderung für die Schulen ist zum einen die Konzeptentwicklung, welche den Implementierungsprozess begleitet und schließlich permanent weiterentwickelt werden muss. Zum anderen werden auch die Rahmenbedingungen Personal, Raum und finanzielle Absicherung der Lernwerkstatt von den Schulleitern als Herausforderung genannt, welche die Entwicklungsprozesse hemmen können.

#### **4.1 Dimensionen einer qualitätsvollen Implementierung von Lernwerkstätten**

Die Ergebnisse der Studie haben Potentiale für eine Qualitätsverbesserung durch Lernwerkstätten aufgezeigt. Um diese Potentiale nutzen zu können, müssen Lernwerkstätten qualitätsvoll implementiert werden. Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Phänomen Lernwerkstatt sowie die Forschungsergebnisse (Hiebl 2014) zeigen hierbei, dass für eine Implementierung bzw. Institutionalisierung verschiedene Dimensionen zusammenwirken müssen. Diese werden im folgenden Schaubild dargestellt und anschließend beschrieben.

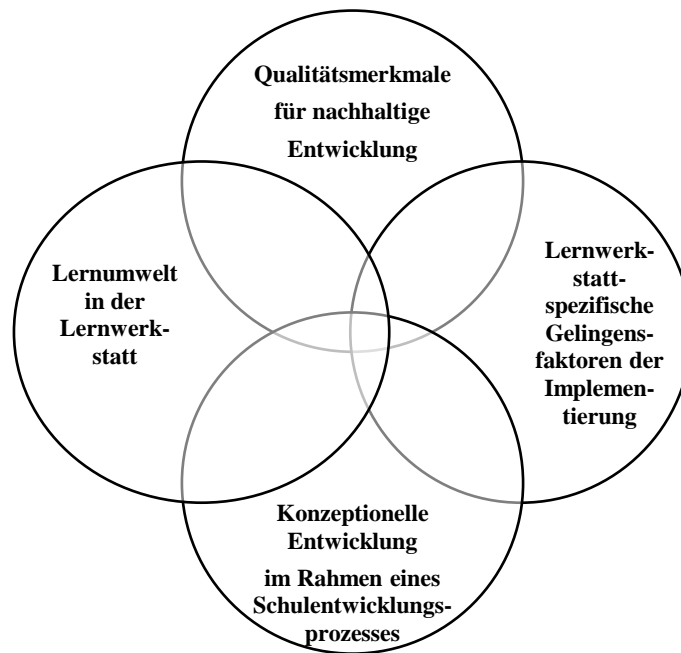


Abb.: Dimensionsmodell einer qualitativollen Implementierung von Lernwerkstätten (Hiebl 2014)

Ist eine Schule auf dem Weg, eine Lernwerkstatt zum Zwecke der Qualitätsverbesserung von Unterricht und Schule zu entwickeln, wird zunächst der Fokus auf die *Lernumwelt der Lernwerkstatt* und auf die *Konzeptentwicklung* gelegt. Diese beiden Dimensionen sind oft der Ausgangspunkt. Die konzeptionelle Grundlage, wie Lernen in der Lernwerkstatt intendiert ist, welche Ziele mit dem Lernen in der Lernwerkstatt verfolgt werden und wie das im Kollegium miteinander entwickelt werden soll, steht hierbei im Vordergrund. Gleichzeitig werden gute Rahmenbedingungen in Hinsicht auf Raum und finanzielle Absicherung diskutiert und Maßnahmen dazu eingeleitet. Dass die *konzeptionelle Entwicklung durch einen komplexen Schulentwicklungsprozess* begleitet wird, wird deutlich. Die Perspektive der Kinder auf Lernwerkstattarbeit trägt zur Implementierung von Lernwerkstätten insofern bei, als dass sie Feedback zum Lernen in der Lernwerkstatt gibt und die Lernwerkstatt im Sinne dieser Rückmeldung sinnvoll weiterentwickelt werden kann.

Die Forschungsergebnisse geben jedoch Hinweise darauf, dass diese beiden Dimensionen nicht für eine nachhaltige Entwicklung einer Lernwerkstatt, im Sinne von andauernd, über viele Jahre aufrechterhalten und qualitativvoll, ausreichen. Will man Lernwerkstätten nachhaltig implementieren und institutionalisieren, müssen die weiteren Dimensionen von Anfang an mitgedacht werden. Das ist zum einen die Orientierung an *Qualitätsstandards* (s. hierzu Hiebl 2014: *Qualitätsmerkmale von Lernwerkstätten*) und zum anderen sind es die *lernwerkstattspezifischen Gelingensfaktoren* (siehe Ausführungen im Anschluss). Diese Faktoren der Initiations-, Implementierungs- und Institutionalierungsphase geben vor allem Hinweise zum komplexen Schulentwicklungsprozess, der begleitend zur Implementierung läuft.

Diese Dimensionen einer qualitativollen Implementierung sind nicht immer eindeutig voneinander abzugrenzen und zahlreiche Faktoren gehen ineinander über. Die Dimensionen sollen nicht als „das Rezept“ verstanden werden, sondern im Sinne eines Qualitätsrahmens handlungsleitend für die nachhaltige Entwicklung einer Lernwerkstatt an Schulen sein und Schulen dafür aufmerksam machen, Lernwerkstätten möglichst „breit“ in den gesamten Schulkontext zu integrieren.

Imaginäres Ziel wäre demnach, die gesamte Schule zur Lernwerkstatt zu machen.

Hierzu können Schulen auf Unterstützungssysteme wie z.B. Hospitation, Vernetzung, Lernwerkstattberater (s. auch *Schlussfolgerungen und ausgewählte Handlungsfelder für eine qualitativolle Implementierung*) zurückgreifen.



## 4.2 Lernwerkstattspezifische Gelingensfaktoren

Im Folgenden werden die evidenzbasierten zentralen Gelingensfaktoren (Hiebl 2014) spezifisch für Lernwerkstatt und systematisch nach den Phasen von Schulentwicklungsprozessen *Initiation* → *Implementierung* → *Institutionalisierung* dokumentiert. Durch die Zuordnung in die Initiation-, Implementierungsphase und Institutionalisierungsphase werden die Faktoren in ihrer Bedeutung für die einzelnen Phasen für die Innovation Lernwerkstatt *reflektiert*.

Die einzelnen Faktoren sind voneinander abhängig und in Zusammenhang zu sehen, sollen sie zum Gelingen beitragen. Es wird aufgezeigt, dass die qualitätsvolle Implementierung nicht nur von externen Rahmenbedingungen und Ressourcen abhängt, sondern gerade von schulinternen Bedingungen bzw. Prozessen wie auch von den an der Lernwerkstatt (-arbeit) beteiligten Personen. Die Faktoren wurden im Sinne einer Bestandsaufnahme unter Berücksichtigung der Expertise von Schulleitungen, die den Implementierungsprozess erfolgreich gegangen sind, zusammengestellt. Sie sind für alle weiteren Schulen und Institutionen als ein Bezugsrahmen zu sehen, der an die spezifischen Bedingungen adaptiert werden muss. Darüber hinaus kann es sein, dass Faktoren mit unterschiedlicher Intensität angegangen werden müssen. Die Faktoren sind schließlich nicht als Reihenfolge anzusehen, sondern sind „einzelne Stellschrauben“, welche das „Gefüge Implementierung“ in Gang bringen. „Schulentwicklung [muss] unbedingt die Handlungseinheit der Einzelschule einbeziehen [...], um lokal Strukturen und Arbeitskulturen zu verändern. Personen- und organisationsbezogene Strategien zielen auf die Selbstentwicklung der Lehrpersonen (fachliche und pädagogische Kompetenzentwicklung, Teamentwicklung) und die Entwicklung der Organisation, wobei angenommen wird, dass Schulen als soziale Organisationen lernen können“ (Holtappels 2013, 48).

### Faktoren der Initiationsphase

- *Die Initiation einer Lernwerkstatt geht meist von einer Person aus.*

Die Initiation einer Lernwerkstatt durch eine federführende Person ist *zunächst* erfolgsversprechend. Diese hat einen Wissensvorsprung zum Thema Lernwerkstatt und ist von der Idee infiziert. Sie versucht zunächst weitere Kolleg\*innen für diese Idee zu gewinnen<sup>5</sup>. Sie verspricht sich von der Umsetzung der Idee Lernwerkstatt einen Mehrwert für Schüler\*innen und Unterricht. In diesem Sinne leistet die Lernwerkstatt einen Beitrag zur Qualitätsverbesserung. Dabei gehört zum Beginn einer neuen Idee auch immer ein wenig Wagnis und Mut dazu.

Der Ausgangspunkt für den Wunsch einer Veränderung der Unterrichtskultur kann hierbei intern und/oder extern (u.a. durch aktuelle lebensweltliche Herausforderungen oder die externe Evaluation) gegeben sein. „Erkenntnisse aus Schulentwicklungsverläufen weisen auf Druck und Zug als Schubkräfte von Wandel hin: Neben Druck von außen (wie z.B. neue Richtlinien, gesetzliche Vorgaben, Probleme der Schüler/innen, Forderungen von Eltern, aber auch Unterstützungsangebote) muss ein innerer Zug hinzukommen, damit Schulen in Bewegung kommen, also Innovationsbereitschaft aus Einsicht in Zusammenhänge oder aus tatsächlichen Veränderungswünschen heraus“ (vgl. Dalin et al. 1995, 38 ff., zit. n. Holtappels 2013, 46).

- *Diese Initiative einer Person muss auf weitere „Schultern“ verteilt werden.*

Die Schulleitungen bringen zum Ausdruck, dass auf lange Sicht hin diese erste Verantwortlichkeit innerhalb der Initiierung einer Lernwerkstatt möglichst bald auf weitere Schultern verteilt werden muss, um die Lernwerkstatt nachhaltig zu implementieren. Hierbei wird zum einen der Aufwand geteilt und

---

<sup>5</sup> Das Diffusionsmodell von Rogers (1995), das auf empirischer Basis die Verbreitung von Innovationen aufzeigt, geht von fünf unterschiedlichen Gruppen bzw. unterschiedlichen Verhaltensweisen aus: „Innovators“ und „Change agents“ greifen die Innovation unverzüglich auf und entwickeln diese mit. Sobald Vor- und Nachteile einzuschätzen sind, steigen „Early adopters“ ein. Eine „frühe Mehrheit“ kommt hinzu, diese Gruppe ist durch Aufgeschlossenheit und Risikobereitschaft gekennzeichnet, während die Gruppe der „Late adopters“ noch länger zögerlich bleibt. Diese Gruppe scheut den Aufwand wie auch das Risiko und führt die Innovation, wenn, eher zögerlich aus (vgl. Holtappels 2013, 51).

zum anderen die Partizipation an der Umsetzung der Lernwerkstattidee gewährleistet. Sonst läuft man Gefahr, dass, sobald die verantwortliche Lehrkraft die Schule verlässt, auch die Lernwerkstatt Existenzprobleme hat. Zusätzlich kann es zu einer dauerhaften Überlastung kommen. Trotzdem ist eine initiierte Person als Motor für die Entwicklung einer Lernwerkstatt, welche koordinierend wirkt, offensichtlich förderlich.

Die Kooperation innerhalb des Kollegiums befördert eine gute Entwicklung der Lernwerkstatt bzw. umgekehrt kooperieren die Kolleg\*innen durch die Lernwerkstattarbeit. Das Niveau der Zusammenarbeit<sup>6</sup>, die bereits schon vor der Entstehung der Lernwerkstatt vorzufinden war, wirkt sich dabei förderlich aus. Zudem zeigen die Schulleitungen auf, dass die Lernwerkstatt ebenso eine gute Möglichkeit ist, in Kooperation zu kommen, also durch die Lernwerkstatt eine Zusammenarbeit zu intensivieren.

- *Unterstützungssysteme geben Impulse für die eigene Konzeptentwicklung.*

Vor allem Fortbildungen zu alternativen Unterrichtsformen wie auch Hospitationen an anderen Schulen zeigen sich gewinnbringend. Gerade die Hospitation anderer Lernwerkstätten kann für die Konzeption der eigenen Lernwerkstatt hilfreiche Impulse geben.

- *Schulleiterhandeln ist maßgeblich für den Erfolg.*

Von Beginn der Innovation an ist konsequentes und unterstützendes Schulleitungshandeln eine erfolgversprechende Strategie für eine nachhaltige Implementierung. Die Vorbildfunktion motiviert Kolleg\*innen zur Mitarbeit. Außerdem muss der Schulleiter organisatorische Maßnahmen und die Ressourcenfrage mit klären, verantworten und vorantreiben. Dieser „Schlüsselfaktor Schulleitungshandeln“ für eine erfolgreiche Innovationen aus der Schulentwicklungsforschung wird auch spezifisch für die Entwicklung und nachhaltige Implementierung einer Lernwerkstatt konstatiert.

### **Faktoren der Implementierungsphase**

- *Lernwerkstätten lassen „weiche“ Veränderungen zu. Die Lernwerkstatt stellt eine Möglichkeit dar, in eine neue Unterrichtskultur einzusteigen. Sie ist Raum alternativer Erfahrungen für Schüler\*innen und Kolleg\*innen.*

Die Entwicklung einer Lernwerkstatt ist eine „weiche Veränderung“. Die Lehrkräfte haben die Möglichkeit, Neues auszuprobieren, von Kolleg\*innen zu lernen bzw. auch miteinander Unterrichtsmethoden zu entwickeln, die dann für den gesamten Unterricht genutzt werden können. Die Lehrkräfte haben die Möglichkeit, schrittweise alternatives Lernen zu erleben und für sich als erfolgreich befundene Ideen zu adaptieren bzw. anzunehmen<sup>7</sup>.

Anzumerken ist, dass die Veränderung der Lernkultur für das Kollegium ein bedeutender Prozess ist, der von den einzelnen Kolleg\*innen mehr oder weniger intensiv wahrgenommen und angenommen wird. Die besondere Herausforderung besteht für die Lehrkräfte darin, gewonnene methodisch-didaktische Expertise zu reflektieren und eventuell zu adaptieren.

Die Schulleiter drücken aus, dass ihnen die Notwendigkeit bewusst ist, sensibel zu sein und diesen Veränderungsprozessen Zeit zu lassen. Sie versuchen „möglichst“ alle Kolleg\*innen mitzunehmen.

Die Implementierungsphase versteht sich als „Stadium des Konflikts“ (vgl. Bauer und Rolff 1978, zit. n. Holtappels 2013, 52). Die Innovation hat das stärkste Ungleichgewicht, weil die Innovation innerhalb der Organisation tatsächlich Wirklichkeit wird und die Kolleg\*innen damit leben müssen (vgl. Holtappels 2013, 52).

---

<sup>6</sup> Das bedeutet, dass Folgendes anzunehmen ist: Wenn ein Kollegium schon vor der Innovation Lernwerkstatt intensiv und effektiv zusammengearbeitet hat, wirkt es sich auch förderlich für die gemeinsame Entwicklung der Lernwerkstatt aus.

<sup>7</sup> Somit wird auch den aus der Schulentwicklungsforschung benannten Misslingensfaktoren „mangelnde Kompatibilität mit Normen und etablierter Praxis“ und „unzureichende Beherrschung der Neuerung“ vorgebeugt.

Diese Veränderungsprozesse bedürfen jedoch auch eines überzeugenden Konzepts, das zur Übernahme ansteckt und mit dem eine Lehrerin bzw. ein Lehrer, der sich diesem annähert, schnell Sicherheit gewinnt und sich durch eine klare praktikable Umsetzbarkeit überzeugen lässt.

Das Ziel ist, Lernwerkstattarbeit in Unterricht und Schule auch außerhalb der Lernwerkstatt zu institutionalisieren.

- *Lernwerkstatt wird durch das Einbringen eigener Ideen zur eigenen Sache.*

Die Akzeptanz steigt durch die Beteiligung an den Ideen für die Lernwerkstatt. Hierdurch wird die Lernwerkstatt ein Stück weit zur eigenen Sache gemacht. Die Kolleg\*innen können sich mit der Lernwerkstatt identifizieren.

- *Freiwilligkeit geht vor.*

Die Akzeptanz der Lernwerkstatt durch die Kolleg\*innen ist an den befragten Schulen, laut Aussagen der Schulleiter, sehr hoch. Es wird jedoch auch bewusst die Freiwilligkeit der Partizipation betont.

### **Faktoren der Institutionalisierungsphase**

- *Schuleigene Ziele müssen im Blick bleiben.*

Der Erfolg der Lernwerkstatt hängt von den individuellen Zielen der Schule ab. Im Allgemeinen stehen die Verbesserung der Unterrichtsqualität durch eine veränderte Lernkultur und damit der Lernerfolg der Schüler\*innen im Fokus. Diese schuleigenen Ziele sollten regelmäßig evaluiert werden und wiederum in die Weiterentwicklung des Konzepts der Lernwerkstatt einfließen. Auch das Feedback von Schüler\*innen und Eltern ist förderlich und motivierend.

Um die schuleigenen Ziele im Blick zu haben, ist eine ständige Auseinandersetzung mit dem Konzept der Lernwerkstatt nötig. Damit wird man dem personellen Wechsel an den Schulen gerecht und bezieht neue Kolleg\*innen an der Schule wiederum in die Lernwerkstattarbeit ein. Außerdem können die Ideen neuer Kolleg\*innen auch neue Impulse für die Lernwerkstatt bedeuten. Sicherlich ist es von Bedeutung, an diesem Konzept Teil zu haben und es somit ein Stück weit zu seiner eigenen Idee zu machen.

- *Durch die Integration in weitere Schulentwicklungsmaßnahmen wird die Institutionalisierung unterstützt.*

Das Einbinden weiterer Maßnahmen ist zusätzlich ein förderlicher Faktor. Ausgehend von einer heterogenen Schülerschaft und unterschiedlichen Lernvoraussetzungen suchen die Schulen nach Möglichkeiten, durch eine Veränderung der Unterrichts- bzw. Lernkultur, aber auch durch schulorganisatorische Maßnahmen (z.B. Jahrgangsgemischte Klassen, ganztägige Klassen, Profil In) der Heterogenität gerecht zu werden. Lernwerkstattarbeit wirkt sich somit nicht nur punktuell auf den Unterricht aus, sondern wirkt in weitere Bereiche der Schul- bzw. Personalentwicklung mit ein. Die Lernwerkstatt wird somit stark mit weiteren Schulentwicklungsmaßnahmen verwoben und breit aufgestellt.

- *Ressourcen sind vonnöten.*

Natürlich müssen für eine qualitätsvolle Implementierung auch die Ressourcen Zeit, Mittel und Raum beachtet werden.

Hierbei wurde die Ressource Zeit unter verschiedenen Aspekten angesprochen, nämlich in dem Sinne, (1) Zeit durch Lernwerkstattarbeit zu gewinnen, (2) mit der Zeit zu lernen, mit dem Konzept klar zu kommen und (3) Zeit für die Entwicklung der Lernwerkstatt(-angebote) zu brauchen.

Im Bereich Mittel und Raum zeigen sich die Schulleitungen sehr einfallsreich und flexibel. Es wird nach schuleigenen Lösungen gesucht, die Lernwerkstatt zu finanzieren und einen geeigneten Raum zu finden. Wenn sie von dem Lernerfolg der Schüler\*innen durch die Lernwerkstatt überzeugt sind, scheint es

auch an Ideen der Umsetzung nicht zu mangeln. Nichtsdestotrotz ist eine Unterstützung durch den Sachaufwandsträger und offizielle Stellen sowie Stiftungen und andere Förderer gewünscht und wünschenswert.

*Zusammenfassend lässt sich feststellen*, dass das Gelingen einer Lernwerkstatt neben allgemeinen Zielen, z.B. den aktuellen pädagogischen Herausforderungen gerecht zu werden, immer von den konkreten Zielen einer Lernwerkstatt an einer Schule und den Erwartungen der beteiligten Personen an eine Lernwerkstatt abhängt. Lernwerkstätten können nicht verordnet werden, sondern müssen aufgrund der Ziele einer Einzelschule entstehen. Die Implementierung einer Lernwerkstatt gelingt nicht allein durch die Umsetzung einer offiziell gewünschten Maßnahme, sondern Grundlage für das Gelingen muss die Identifikation möglichst vieler Beteiligter mit der Lernwerkstatt sein (vgl. Rolff 2007). „Offensichtlich kommt es darauf an, dass Schulen intern Entwicklungskapazitäten und Qualitätsmanagement für wirksame Veränderungen aufbauen und extern durch Qualitätsanforderungen und –standards sowie durch Anreize und Unterstützung in Bewegung gebracht werden“ (Holtappels 2013, 65).

#### **4.3 Schlussfolgerungen und Handlungsfelder für eine qualitätsvolle Implementierung von Lernwerkstätten**

Rahmenbedingungen und Handlungsfelder für eine qualitätsvolle Implementierung und nachhaltige Entwicklung von Lernwerkstätten in Bayern betreffen *vorbereitende, begleitende und qualitätssichernde Maßnahmen*. Die Handlungsfelder<sup>8</sup> werden den Phasen Initiation, Implementierung und Institutionalisierung einer Lernwerkstatt zugeordnet.<sup>9</sup>

##### **Handlungsfelder der Initiationsphase**

Hospitationen anderer Lernwerkstätten werden in den Studien als eine besonders geeignete Form der Fortbildung beschrieben. Zum einen besteht durch die Hospitation die Möglichkeit, Lernwerkstattarbeit mit Kindern zu erleben, zum anderen können Fragen für die eigene Konzeptentwicklung gestellt und beantwortet werden. Gleichzeitig sollten die Lehrkräfte die Möglichkeit wahrnehmen, nicht nur Lernwerkstattarbeit zu beobachten, sondern selbst zu erfahren. Ein Workshop mit der Methode „Entdecken des Lernen“<sup>10</sup> gibt den Erwachsenen die Möglichkeit selbst alternative Lernerfahrungen zu machen, um sie dann in die schulische Praxis zu integrieren.

Die Publikation „Über die Hand zum Verstand“ wurde als hilfreich für den Einstieg in die Lernwerkstattidee genannt, weitere Handreichungen und Anschauungsmaterialien wie z.B. Filmsequenzen und Experteninterviews sind inzwischen über die Seite [www.lernwerkstatt-bayern.de](http://www.lernwerkstatt-bayern.de) zu finden.

---

<sup>8</sup> Die aufgezeigten Handlungsfelder erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

<sup>9</sup> Die Handlungsfelder finden im Bildungspartnerprogramm der HERMANN GUTMANN STIFTUNG (2017-2020) besondere Berücksichtigung.

<sup>10</sup> Erwachsene können hier den Lernerfahrungen der Kinder nachspüren. Sie begeben sich somit in der Lernwerkstatt bewusst in die Rolle des Lernenden. „An sich selbst das Lernen erfahren [...] – das macht das Besondere des Lernorts „Lernwerkstatt“ aus. [...] Was lernen ist und wie es den Menschen als Person betrifft, wie es Freude macht und belastet, wie es Interesse oder Neugier weckt und Frustration oder Enttäuschung verursacht, wie es Widerstände zu überwinden, Umwege und Irritationen, Langeweile und Unlust auszuhalten veranlasst, wie es Anstrengung und Ausdauer braucht, aber auch Zufriedenheit und Identitätserlebnisse auslöst – all das vergisst schnell, wer selbst nicht mehr in der Rolle des Lernenden ist“ (Wiater, Della-Torre & Müller 2002, 51f.). Gerade für (angehende) Lehrkräfte sind diese *Erfahrungen in der Rolle des Lerners* wichtig. Werden dann die Lernangebote zusätzlich mit Schülern erprobt, werden diese Lernwerkstätten zu didaktischen Laboratorien mit der Möglichkeit zur Erforschung von Fragen der inneren Schulreform und zur theoriegeleiteten, selbstreflexiven Erweiterung der professionellen Handlungskompetenz (vgl. ebd., 52).

### **Handlungsfelder der Implementierungsphase**

Der Implementierungsprozess sollte durch externe Expert\*innen begleitet werden, welche den konzeptionellen Entwicklungsprozess im Kollegium moderieren. Das können u.a. die Lernwerkstattberater\*innen<sup>11</sup> sein oder auch Schulentwicklungsmoderatoren, da es sich bei der Implementierung um einen Schulentwicklungsprozess handelt.

Neben der Fortbildung zur Lernwerkstattarbeit ist auch Fortbildung zur Moderation von Gruppenprozessen, zur Teamentwicklung und zur Begleitung von Prozessen sinnvoll, denn Lernwerkstätten werden im Team entwickelt.

Die Möglichkeit der regionalen Vernetzung ist eine weitere Maßnahme zur Qualitätsentwicklung von Lernwerkstätten. Regelmäßige Treffen auf Regierungsebene bzw. auf regionaler Ebene sollten organisiert werden, um sich auszutauschen. Hierbei können die unterschiedlichen Konzeptionen der Lernwerkstätten als Mehrwert genutzt werden.

Schließlich können Fortbildungen u.a. zu „guten, anspruchsvollen, bedeutsamen Aufgaben“, „Reflexion von Lernprozessen“ und „Lernbegleitung“ die Ebene der Mikroprozesse in der Lernwerkstattarbeit beleuchten. Für die Qualität offener Lernumgebungen ist die Mikroebene<sup>12</sup> der Lernprozesse für den Lernerfolg der Schüler\*innen ausschlaggebend.

### **Handlungsfelder der Institutionalisierungsphase**

Die Selbstevaluation der Lernwerkstätten zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Lernwerkstätten steht in der Institutionalisierungsphase im Fokus. Schulen können zum Beispiel mit dem auf schulspezifisch adaptierten „Audit-Verfahren“ (djks 2011; djks 2017) ihre Lernwerkstatt weiterentwickeln. Gleichzeitig ist es vonnöten, auf der Ebene der Lernwerkstattarbeit Feedbacksysteme<sup>13</sup> zu schaffen, die über die Lernentwicklungen der Schüler\*innen Auskunft geben. Zum einen geben sie den Schülern Rückmeldung über ihre Lernprozesse und -ergebnisse, zum anderen können diese Informationen wiederum in die Gestaltung der Lernwerkstattarbeit bzw. des gesamten Unterrichts integriert werden. Lernwerkstattarbeit und Unterricht ergänzen sich somit sinnvoll.

Die Nachhaltigkeit des Lernens in Lernwerkstätten wird durch die Professionalität und Kontinuität des Lernangebots gesichert. Es wird umso nachhaltiger, je öfter es auch außerhalb des „geschützten Raumes“ Lernwerkstatt umgesetzt wird (vgl. VeLW 2009, 10).

---

<sup>11</sup> Siehe Homepage für Lernwerkstattberatung Bayern: <http://www.lernwerkstatt-bayern.de/>.

<sup>12</sup> Das Kind wird durch die Auseinandersetzung mit den Lerngegenständen in der Lernwerkstatt und mit dem Lernpartner leiblich und kognitiv in Anspruch genommen. Um neue Erfahrungen machen zu können, müssen die Lernangebote anspruchsvoll und bedeutsam sein. Es kommt nicht auf den Grad der Öffnung an, es kommt auf die Mikroprozesse des Unterrichts an. Weitere Forschungen müssen auf die Mikroprozesse des Unterrichts in der Lernwerkstatt schauen und auf die Qualität der Lernangebote bzw. der Lernbegleitung.

<sup>13</sup> Der Bildungsforscher Steffens sagt in einem Interview über „formative Evaluation“ und „Feedback“ Folgendes: „Von herausgehobener Bedeutung sind die bereits erwähnten Lehr- und Lernstrategien. Insbesondere geht es dabei um einen strukturierten Unterricht, um ein unterstützendes schülerorientiertes Lernklima und um kognitive Aktivierung. Eckhard Klieme erklärt diese drei Komponenten zu den Basisdimensionen des Lehrerhandelns. Diese Befunde sind in der Lehr-Lernforschung bereits bekannt, erfuhren aber durch die Hattie-Studie erneute Bestätigung. Das besondere Verdienst von Hattie ist allerdings darin zu sehen, dass er über diese Basisdimensionen hinaus noch eine weitere zentrale Verhaltenskomponente in das richtige Licht rückt: die ‚formative Evaluation‘. ‚Formative Evaluation‘ heißt: die systematische Nutzung aller zugänglichen Informationen, die Auskunft über Lernmöglichkeiten, Lernstand, Lernprozesse und Lernerträge der Schülerinnen und Schüler liefern. Das können ganz kleine Informationsbestandteile sein, z. B. hinsichtlich noch bestehender Schwächen und Stärken in einer Lernsequenz, aber auch Ergebnisse aus Lernstandsgesprächen mit Kindern und Jugendlichen, kleine Leistungstests oder Klassenarbeiten, aber auch standardisierte Lernstandserhebungen wie VERA. Folgende Fragentrias ist für Hattie konstitutiv: ‚Where are you going?‘ ‚How are you going?‘ und ‚Where to the next?‘ Formative Evaluation steht an erster Stelle der beeinflussbaren Faktoren“ (Steffens 2012, Herv.i.O.).



Die dargestellte Auswahl an Handlungsfeldern hilft, die Gelingensfaktoren einer qualitativollen Implementierung von Lernwerkstätten zu berücksichtigen. Eine sinnvolle und auf die Einzelschule bezogene Auswahl an Maßnahmen wird hierbei erfolgsbestimmend sein. Gleichzeitig ist das Gelingen einer Lernwerkstatt grundsätzlich von der Initiative und dem Engagement der beteiligten Personen sowie vorhandener Ressourcen abhängig.

## 6. Fazit

In seinem Grundsatzartikel „Wie die digitale Revolution uns und die Schule verändert“ nennt Burow (2019) auf der Basis aktueller Literatur sowie anknüpfend an seine Expertise aus der Schulentwicklungsarbeit einen Überblick über sieben revolutionäre Herausforderungen: die pädagogische Revolution, die Schul-, Unterrichts-, Organisations-, Kreativitäts-, Glücks- und Nachhaltigkeitsrevolution. Revolution wird dabei als grundlegender und struktureller Wandel mehrerer Systeme, der meist abrupt oder in relativ kurzer Zeit erfolgt, verstanden. Der Begriff „Revolution“ scheint zutreffend, wenn man beobachtet, welche Trends unsere Gesellschaft momentan wandeln und welche Folgen sich daraus für den Bildungsbereich insgesamt ergeben und welche aktuellen lebensweltlichen Herausforderungen für die Schule im Besonderen daraus erwachsen.

Schulen und Institutionen im Bildungssektor sind hierbei gefragt „die Zukunft der Schule neu, vielleicht sogar disruptiv zu denken“ (Burow 2019, 40). Für Reformen und zukunftsweisende Entwicklungen können die Entwicklungspotentiale von Lernwerkstätten einen sinnvollen Beitrag leisten. Die Projekte des Bildungspartnerprogramms der HERMANN GUTMANN STIFTUNG stellen sich durch ein VONEINANDER MITEINANDER LERNEN einer „Werkstatt gemeinsamen Lernens“ den aktuellen lebensweltlichen Herausforderungen.

## 7. Literatur

Burow, O.-A. (2019): Wie die digitale Revolution uns und die Schule verändert. Sieben revolutionäre Herausforderungen und ihre Bewältigung. Ders. (Hrsg.): Schule digital – wie geht das? Wie die digitale Revolution uns und die Schule verändert. Weinheim, Basel: Beltz, S. 12-60.

Czerwanski, A. (Hrsg.) (2003): Schulentwicklung durch Netzwerkarbeit. Erfahrungen aus den Lernnetzwerken im „Netzwerk innovativer Schulen in Deutschland“. Verlag Bertelsmann Stiftung.

dkjs (2011): Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.): Audit – für gemeinsame Lernwerkstätten von Kitas und Grundschulen. Praktischer Leitfaden zur Qualitätsentwicklung. In: [http://www.forschendes-lernen.net/files/eightytwenty/materialien/Audit\\_4\\_Aufl\\_beschreibbar.pdf](http://www.forschendes-lernen.net/files/eightytwenty/materialien/Audit_4_Aufl_beschreibbar.pdf) [19.03.2019].

dkjs (2017): Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.): Lernen begleiten. Eine Orientierungshilfe für die pädagogische Arbeit in Lernwerkstätten. In: <http://www.forschendes-lernen.net/files/eightytwenty/galerie/180204%20Lernen%20begleiten%20-%20Karten%20---%20Webversion.pdf> [19.03.2019].

Hagstedt, H. (2011): Studienwerkstätten an der Universität Kassel – innovative Lernorte für Lehramtsstudierende. In: AG Studienwerkstätten des ZLB (Hrsg.): Studienwerkstätten der Lehrerbildung. Innovative Lernorte an der Universität Kassel. University Press: Kassel.

Hiebl, P. (2014): Lernwerkstätten an Schulen aus der Perspektive von Schulleitern und Schülern. Münster: Lit Verlag.

Hiebl, P. (2015): Lernwerkstätten können gelingen. Forschungsergebnisse in die Praxis umsetzen. 3. Impulsbroschüre zum Aufbau und zur Weiterentwicklung von Lernwerkstätten. HERMANN GUTMANN STIFTUNG.

Holtappels, H. G. (2013): Innovationen in Schulen – Theorieansätze und Forschungsbefunde zur Schulentwicklung. In: M. Rürup & I. Bormann (Hrsg.): Innovationen im Bildungswesen. Analytische Zugänge und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer, 45-70.

Rolff, H.G. (2009): Schulentwicklung, Schulprogramm und Steuergruppe. In: Buchen, H. & Rolff, H.G. (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. 2. Aufl., S. 296-364.

Rupprecht, R. (2008): Über die Hand zum Verstand – Lernen in der Lernwerkstatt. In: R. Rupprecht (Autor) & Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (Hrsg.): Über die Hand zum Verstand: Handreichung für den Aufbau einer Lernwerkstatt. (Unterstützt durch: Hermann Gutmann Stiftung), München, S. 12-26.

Rupprecht, R. (2013): Eine kleine (Erfolgs-) Geschichte von Lernwerkstätten in Bayern. Unveröffentlichter Beitrag.

Schratz, M., Schwarz, J.F. & Westfall-Greiter, T. (2012): Lernen als bildende Erfahrung. Vignetten der Praxisforschung. Innsbruck, Wien, Bozen: Studien Verlag.

StMUK (2008): Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (Hrsg.): Über die Hand zum Verstand. Handreichung für den Aufbau einer Lernwerkstatt unterstützt durch die HERMANN GUTMANN STIFTUNG und die Initiative Praktisches Lernen Bayern.

Steffens, U. (2012): Mit den Augen der Lernenden. In: <http://www.ganztagsschulen.org/de/1759.php> [28.02.2013].

VeLW (2009): Vorstand des Verbundes europäischer Lernwerkstätten e.V. (Hrsg.): POSITIONSPAPIER des Verbundes europäischer Lernwerkstätten e.V. zu Qualitätsmerkmalen von Lernwerkstätten und Lernwerkstattarbeit. Bad Urach.

Wiater, W., Della Torre, E. & Müller, J. (2002): Werkstattunterricht: Theorie - Praxis - Evaluation. Schriften der philosophischen Fakultäten der Universität Augsburg, Nr. 68, München: Vögel.