

# Stiftungen als Impulsgeber für Schulentwicklung in Bayern. Ergebnisse aus dem Programm „Bildungspartner“ der HERMANN GUTMANN STIFTUNG (HGS) – ein schulart- und institutionenübergreifendes Lernnetzwerk

Dr. Petra Hiebl

In einem vorgegebenen Zeitrahmen (2017–2023) wurde schulart- und institutionsübergreifend mit unterschiedlichen Bildungsprofilen ein „Miteinander-und-Voneinander-Lernen“ umgesetzt und dessen Erfolgsbedingungen wissenschaftlich erfasst. Es ging darum, zu erfahren, wie der Nutzen des Lernnetzwerks von den Projektpartnern für die Weiterentwicklung der eigenen Schule bzw. Institution eingeschätzt wird, wie das durch das Bildungspartnerprogramm gewonnene Wissen innerhalb der einzelnen Projekte zugänglich gemacht wird (Transfer) und welche Herausforderungen bzw. Entwicklungsaufgaben und Gelingensfaktoren sich abzeichnen. In diesem Beitrag soll vor allem gezeigt werden, welche Rolle und Bedeutung eine Stiftung bei all diesen Bemühungen einnehmen kann.

## Qualitätsentwicklung durch Programme der HGS

Die HGS fördert seit über 30 Jahren die Lernwerkstattentwicklung in Bayern. Die heterogene Schülerschaft und einhergehend individualisiertes, kompetenzorientiertes Lernen in entsprechenden didaktisch aufbereiteten Lernumgebungen sowie lernförderliche Lernbegleitung stehen dabei im Zentrum der Bemühungen der Stiftung und der an den Förderprogrammen Teilnehmenden. Im Verlauf der Jahre sind neben den Lernwerkstätten weitere innovative Lernumgebungen entwickelt worden, wie z. B. Lernbüroarbeit, Lernleitern, Lernwerkstattschule, Museum als Lernwerkstatt, Schule als Lernlandschaft, digitale Lernlabore etc. Vor allem der Aufbau der Werkstätten an den Grundschulen war zunächst im Fokus der Stiftung. Die Lernwerkstattidee, schon immer mit Reform und Innovation verbunden (Hiebl 2014), breitete sich auch auf weitere Schularten und Institutionen aus.

Inzwischen ist es der Stiftung ein Anliegen, ihre Förderprogramme kontinuierlich wissenschaftlich zu begleiten, um Steue-

rungsprozesse einer Qualitätsentwicklung zu optimieren. Um Forschungsergebnisse und Best Practice einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen, werden hierzu auch regelmäßig Handreichungen durch die Stiftung veröffentlicht (<https://www.hermann-gutmann-stiftung.de/service/downloads/#lernwerkstatt>).

## Programm „Bildungspartner“ der HGS



Das Förderprogramm „Bildungspartner“ ([https://www.hermann-gutmann-stiftung.de/bildungspartner/#ueber\\_bildungspartner](https://www.hermann-gutmann-stiftung.de/bildungspartner/#ueber_bildungspartner)) wurde von Angela Novotny, Stiftungsvorsitzende der HGS, initiiert und von Rainer Rupprecht, Berater der Stiftung, geleitet. Der bayerische Kultusminister Prof. Dr. Piazzolo ist Schirmherr des Programms.

Für das Programm wurden Bildungseinrichtungen mit besonderem Entwicklungsprofil zu einer Bildungspartnerschaft eingeladen (Bildungspartner s. auch <https://>

[www.hermann-gutmann-stiftung.de/bildungspartner/#ueber\\_bildungspartner](http://www.hermann-gutmann-stiftung.de/bildungspartner/#ueber_bildungspartner)). Viele der für das Programm ausgewählten Schulen/Institutionen waren über viele Jahre der „Initiative Praktisches Lernen“ und der „Lernwerkstattbewegung in Bayern“ verbunden, andere mit besonderen Entwicklungsprofilen kamen hinzu. Es sind Grund- und Mittelschulen, eine Realschule, drei Gymnasien, eine Fachakademie und zwei Projekte aus dem universitären Bereich dabei. Die Bildungspartnerschaft beinhaltet auch eine enge Kooperation zwischen den Bildungseinrichtungen und der Schulaufsicht.

## Förderliche Elemente des Lernnetzwerks „Bildungspartner“

### Gemeinsame Vision

Die offensichtliche Heterogenität der Projekte sowie die individuellen Entwicklungen sollten zum einen für ein Miteinander-und-Voneinander-Lernen fruchtbar gemacht und zugleich durch eine gemeinsam formulierte Vision die Verbundenheit und gemeinsame Zielsetzung festgehalten werden. Diese Vision war für alle Partner

handlungsleitend und konnte gleichzeitig zur Evaluation der Entwicklungen dienen.

### 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.

### Arbeitsformen

Arbeitsformen des Netzwerkes über die Projektlaufzeit waren

- gemeinsame Tagungen in Eichstätt und Reichenschwand,
- Praxistage an den Schulen/Institutionen (2017 Liebfrauenhaus in Herzogenaurach, 2018 Albrecht-Ernst-Gymnasium Oettingen, 2019 Universität Bamberg, Professur für Angewandte Informatik, 2021 Eichendorffschule Erlangen, 2021 Alemannenschule Wutöschingen, 2023 Fachakademie Rumelsberg)
- Hospitationen und Austausch innerhalb der Projekte,
- schulbezogene Fortbildungen sowie
- beratende Besuche durch Stiftung und wissenschaftliche Begleitung.

Während der Corona-Pandemie zeigte sich die mehrteilige, teilweise online durchgeführte Fortbildungswerkstatt „Lernbegleitung und Leistungsbeurteilung – Fördern, beteiligen, dialogisch reflektieren“ in Kooperation mit der Deutschen Schulakademie nicht nur als inhaltlich gewinn-

bringend, sondern auch als wichtiges Vernetzungsinstrument über die Krise hinweg.

### Impulse

Neben den skizzierten Arbeitsformen setzte die Stiftung auch gezielt und regelmäßig Impulse für die Entwicklung der Bildungspartner durch aktuelle Publikationen, eigene Impulsbroschüren (Broschüren, die von den Bildungspartnern erstellt werden) sowie Videos, die den Bildungspartnern zur Verfügung gestellt wurden:

- Literatur
  - Praxisbuch Münchner Lernhaus,
  - Gerald Hüther: Jedes Kind ist hochbegabt,
  - Beate Dürrschmidt: Kraftakt Bildung – Schule zwischen Klima und Corona,
  - Johannes Zylka: Schule auf dem Weg zur personalisierten Lernumgebung: Modelle neuen Lehrens und Lernens. (Alemannenschule Wutöschingen);
- Impulsbroschüren der HGS (s. auch <https://www.hermann-gutmann-stiftung.de/service/downloads/#lernwerkstatt>)
  - „Lernwerkstätten können gelingen“,
  - „Lebenswerkstatt Bechhofen“,
  - „Mit digitalen Medien zu einer veränderten Lernkultur“,
  - „Weil sie wirklich lernen wollen – Schule zukunftsorientiert gestalten“.

### Wissenschaftliche Begleitung des Programms „Bildungspartner“

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 Orien-

tierungshilfe für die pädagogische Arbeit in Lernwerkstätten“ (dkjs 2017) und Qualitätsmerkmalen der Bildungspartnerschaft (Czerwanski 2003, 21) konzipiert.

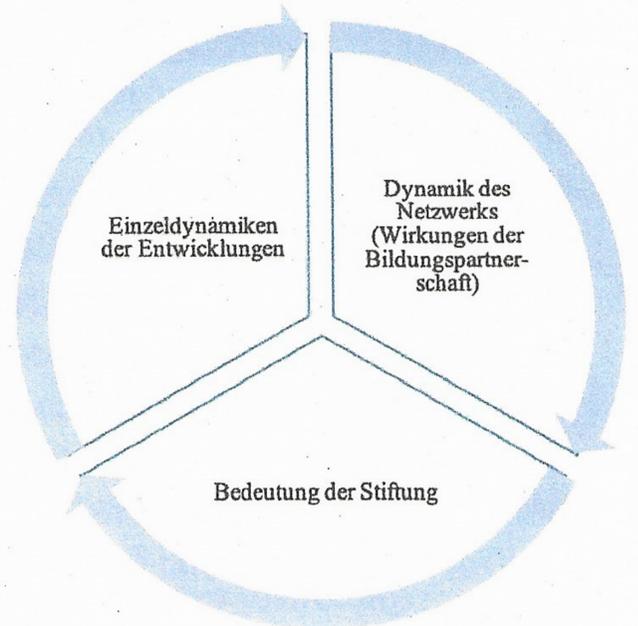


Abb. 1: Untersuchungsbereiche der wissenschaftlichen Begleitung

Für die drei Untersuchungsbereiche lassen sich folgende Fragestellungen formulieren:

- Einzeldynamiken
  - Wie gelingt es den Bildungspartnern, individuelles, kompetenzorientiertes Lernen umzusetzen?
  - Wie gelingt es, die gemeinsame Vision umzusetzen?
- Wirkungen der Bildungspartnerschaft (Dynamik des Netzwerks)
  - Welche Bedeutung und Wirkungen haben Personen und Maßnahmen des Netzwerkes (Bildungspartner) auf die Einzelinstitution?
  - Welche Gründe sprechen für ein Netzwerk (Bildungspartner) für Entwicklungsprozesse?
- Bedeutung der Stiftung
  - Welche Rolle spielt die Stiftung für die Bildungspartner?
  - Welche Maßnahmen der Stiftung tragen zum Gelingen der Bildungspartnerschaft bei?
  - Wie steuert die Stiftung das Netzwerk und die Entwicklungsprozesse in den Einzelinstitutionen?

## Einblick in die Ergebnisse des Programms „Bildungspartner“

Zur Ergebnisdarstellung werden Potenziale der Bildungspartner-schaft und Entwicklungsaufgaben, die sich aus der Berichterstattung 2019 ergaben, aufgegriffen und im Rahmen der Ergebnisse von 2022 reflektiert. Für die ausführliche Berichterstattung siehe Hiebl 2022.

### Einzeldynamiken

Die Bemühungen um kompetenzorientiertes, individualisiertes Lernen der Schülerinnen und Schüler bringen nach den Einschätzungen der Projektbeteiligten spürbare Effekte mit sich. Stellvertretend für die weiteren Aussagen der Bildungspartner wird folgendes Zitat angeführt:

*„Viele Kinder freuen sich auf die neuen Lernebenen, wie der Arbeit in der Lernwerkstatt oder den Lernleitern. Diese Motivation wird auch weiter in den regulären Unterricht eingebracht. Die Kinder arbeiten auch hier in vielen Bereichen aktiv-selbständig. Man merkt, dass viele Kinder hier in ihrer Selbstkompetenz eine Steigerung erfahren. Auch Kinder mit unterschiedlichem und auch geringerem Leistungsvermögen kommen stärker zum Tragen, da auch der Leistungsanspruch der Lehrer neu hinterfragt wird.“*

Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung sind insgesamt folgende **Gelingensfaktoren** für die Weiterentwicklung der einzelnen Projekte besonders gewinnbringend gewesen und daher hervorzuheben:

- Unterstützung der Schulleitung/Projektleitung ist unabdingbar für den Erfolg von (Schul-)Entwicklung,
- Einsatz von Steuergruppen,
- Beteiligung weiterer/mehrerer Lehrkräfte (Transfer),

### LITERATUR

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

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>

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

Hiebl, P. (2022): Potentiale und Entwicklungsaufgaben des Programms „Bildungspartner“ (Netzwerk zur Schulentwicklung). In: [https://www.ku.de/fileadmin/120206/PDF\\_Dateien/Bericht\\_Bildungspartner\\_HGS\\_PH\\_13.3.22.pdf](https://www.ku.de/fileadmin/120206/PDF_Dateien/Bericht_Bildungspartner_HGS_PH_13.3.22.pdf)

Homepage „Bildungspartnerprogramm“: In: [https://www.hermann-gutmann-stiftung.de/bildungspartner/#ueber\\_bildungspartner](https://www.hermann-gutmann-stiftung.de/bildungspartner/#ueber_bildungspartner)

Höhne, T. (2015). Stiftungen: Die neuen Player in der Bildungspolitik. Bundeszentrale für politische Bildung. In: <https://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/zukunftsbildung/199165/stiftungen>

- Partizipation von Schülerinnen und Schülern an der Entwicklung und Steuerung von Lernprozessen,
- Netzwerk, schulart- und institutionsübergreifend, eine Herausforderung aufgrund der Heterogenität, jedoch auch gewinnbringend für ein Voneinander-und-Miteinander-Lernen,
- (auf Bildungspartner bezogener) fachlicher Input,
- Qualitätssicherung durch Selbstevaluation oder Audit.
- Schwerpunkte setzen und Wesentliches nicht aus den Augen verlieren,
- Heterogenität der Partner herausfordernd; ein Dilemma, weil Unterschiedlichkeit einerseits bereichernd ist, jedoch gleichzeitig Ideen nur bedingt übertragbar sind.

### Dynamik des Netzwerks

Netzwerke als Instrumente für Schulentwicklungsprozesse werden als geeignetes Instrument eingeschätzt, um (Schul-)Entwicklungsprozesse voranzutreiben. Diejenigen Bildungspartner, die Einschränkungen sahen, nannten z. B. die Bedeutung der Entscheidungsträger bzw. Schulleitungen für gelingende Netzwerkarbeit sowie die Herausforderung der Heterogenität der beteiligten Projekte. Auch die Bedeutung weiterer Netzwerke wurde angeführt.

Die Möglichkeit, gemeinsam mit anderen Ansätze weiter zu entwickeln, schätzen 2022 91 % als „gut“ und „sehr gut“ ein, 2019 waren es 66 %. Die Aussagen der Bildungspartner häufen sich im Bereich Inspiration, Ideen, Austausch. Die Bildungspartner sprechen von der motivationalen Bedeutung durch das Netzwerk und vom Mutmachen. Sie stellen heraus, dass das Programm die Einsicht in Best Practice ermöglicht und dadurch die eigene Schul-

Diese genannten Punkte stellen gleichzeitig eine Orientierungshilfe für weitere Entwicklungen dar. Förderliche Rahmenbedingungen wie Zeit sowie gute personelle und finanzielle Ressourcen sind selbstverständlich auch Gelingensfaktor.

Dennoch wurden auch **Herausforderungen** klar:

- Bedingungen und Belastungen der Pandemie,
- Zeit für Teamarbeit,
- alle Lehrkräfte „mitnehmen“,
- Fluktuation im Kollegium: Zugpferde gehen, Kritiker kommen,
- tradierte Überzeugungen einiger Lehrkräfte hinsichtlich Unterricht,
- schlechte Personalversorgung insgesamt,
- inklusiver Schülerschaft gerecht werden,
- Fachlichkeit der Lehrkräfte,

entwicklung vorangetrieben wird. Die Teilnahme am Programm leitet auch aus Sicht einiger Partner zur Qualitätssicherung an.

Die Projekte und Kooperationen der Bildungspartner untereinander sind zahlreich und vielfältig. Die Entwicklungsaufgabe von 2019, alle Projekte gut kennenzulernen, scheint somit durch die längere Projektlaufzeit erfüllt. Aufgrund der Heterogenität der Einzelprojekte konnten fast alle Projekte Anregungen, Inspiration und Input durch andere Bildungspartner finden sowie zur Verfügung stellen.

Grundsätzlich wurde dabei der schulartübergreifende Austausch positiv gesehen, allerdings teilweise auch als große Herausforderung oder gar Hindernis: „... jedoch war die sehr große Heterogenität ein Hindernis zum wirklichen intensiven Austausch außerhalb der ‚offiziellen‘ Treffen.“

Stellvertretende Äußerung eines Bildungspartners zum Nutzen des Netzwerks:

*„Eine ständige Erinnerung, Schule weiter zu denken und weiterzudenken.“*

Weitere Aussagen verdeutlichen, dass die Teilnahme am Programm der Verwirklichung von Visionen einer „guten Schule“ nutzt, Input für Schulentwicklung gegeben wurde und die positiven Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler Veränderungsprozesse unterstützen. Vor allem ist das Programm auch nützlich, um andere Perspektiven kennenzulernen und damit die eigene Argumentation zu schärfen. Besonders während der Pandemie war es wichtig, Teil des Netzwerks zu sein.

### **Bedeutung der Stiftung**

Allgemein spielen Stiftungen und deren finanzielle wie auch ideelle Förderung bei Reform- und Innovationsprozessen im Bildungsbereich eine immer größere Rolle:

*„Das Tätigkeitsfeld von Stiftungen geht über die Finanzierung und Durchführung von Projekten aber weit hinaus. Gerade die großen Stiftungen treten öffentlichkeitswirksam mit bildungspolitischen Programmen und Positionen auf und prägen durch ihre Arbeit die bildungspolitische Agenda staatlicher Entscheidungsträger mit. So setzen Stiftungen zum Beispiel Expertenkommissionen zu Themen ihrer Wahl ein, richten bildungspolitische Veranstaltungen und Kongresse aus, beauftragen und veröffentlichen Expertisen und Berichte, sind mit Rat und Tat an medienwirksamen Events wie Preisverleihungen beteiligt oder ihre Vertreter werden als Experten zu runden Tischen und öffentlichen Diskussionen eingeladen. Bisweilen wirken Stiftungen, wie bereits erwähnt, im Rahmen von Public-Private-Partnerships sogar direkt an bildungspolitischen Reformprojekten des Staates mit“ (Höhne 2015).*

Spürbar war auch in den Aussagen der Bildungspartner, dass die HGS nicht nur als Geldgeber, sondern vor allem auch als **Impulsgeber** gesehen wird. Besonders gewinnbringend wurden die von der Stiftung angebotenen Elemente „Treffen aller Bildungspartner in Reichenschwand“, „Praxistage“ und die „Fortbildungswerkstatt der Schulpreisakademie“ empfunden. Gut bewährt haben sich die Beratungsbesuche, der Austausch per E-Mail und die Informationen der Stiftung per E-Mail.

Neben diesen Vernetzungsmöglichkeiten innerhalb des Programms ist vor allem weitere Unterstützung durch (bildungspartnerspezifischen) fachlichen Input erwünscht. Dieser Wunsch wurde auch schon in den Rückmeldungen von 2019 genannt und diese Art der zielgerichteten fachlichen Unterstützung soll

auch weiter aufrechterhalten bleiben.

Bei der **finanziellen Unterstützung** durch die HGS stellen die Bildungspartner folgende Aspekte heraus: Die Fördermittel ermöglichen die schnellere, unbürokratische Umsetzung innovativer Ideen. Die zusätzlichen Mittel befördern Projekte und Ideen, welche vom Sachaufwandsträger nicht unterstützt würden. Ebenso wäre die finanzielle Unterstützung durch die HGS ein positives Signal für weitere Förderer.

### **Ausblick**

Welche weitere Unterstützung halten die Bildungspartner für notwendig, um die gemeinsame Vision im Blick zu behalten? Wer sollte diese Unterstützung leisten? Die Bildungspartner formulieren hierzu den Wunsch nach weiterer kontinuierlicher fachlicher Begleitung (durch die Stiftung) und thematisieren die weitere ideelle sowie finanzielle Unterstützung. Außerdem ist es den Bildungspartnern wichtig, Bildungspolitik und Schulaufsicht „zu bewegen“:

*„Vom ‚großen Ganzen‘ ausgehend stellt sich die Frage, wie unsere Gedanken, Erfahrungen, Wünsche und Beispiele in eine bildungspolitische Diskussion münden könnten. Dazu braucht es Partner innerhalb des Systems (Regierung) und auch Profis (Verbände, Deutsche Schulakademie) mit entsprechenden Netzwerken.“*

Für dieses „Bewegen der Bildungspolitik und Schulaufsicht“ stehen Expertise und Best Practice aus dem Bildungspartnerprogramm zur Verfügung. □

### **AUTORIN**

**Dr. Petra Hiebl**

ist Leiterin des Zentrums für Lehrerinnen- und Lehrerbildung an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.