

„Zu neuen Ufern lockt ein neuer Tag“ (Faust I, Studierzimmer)

## Ein Pädagogischer Tag zu Lernzeiten

Dr. Holger Braune • holger.braune@googlemail.com

- **Beitragsziel:** Der Beitrag zeigt Möglichkeiten individueller Förderung in der Ganztagschule im Rahmen von Lernzeiten auf. Es werden vor allem die Planung eines Pädagogischen Tages im Hinblick auf die Umsetzung, die Beteiligten und die Einleitung konkreter Schritte beschrieben und begründet.
- **Rahmenbedingungen:**
  - Individuelle Förderung
  - Mitwirkung aller Beteiligten
  - Arbeit einer Projektgruppe



Foto: © Thinkstock/Photos/Creatas

Schüler und Lehrer nutzen die Zeit effektiv für die individuelle Förderung.

Inhalt	Seite
1. Warum Lernzeiten? – Darum Lernzeiten!	2
2. Transformationsprozesse anbahnen – umsichtig und kooperativ mit einer Projektgruppe	3
3. Den Pädagogischen Tag vorbereiten – was sind Lernzeiten?	10
4. Den Pädagogischen Tag durchführen – Entwicklung initiieren und steuern	14
5. Die Lernzeiten starten – gemeinsam geht es nachhaltiger, leichter und schneller	18
6. Fazit – das Wichtigste kurz und knapp	22

Kollegium für Förderung gewinnen

## 1. Warum Lernzeiten? – Darum Lernzeiten!

### Lernzeit ist individuelle Förderung

Wer über Lernzeiten nachdenkt, denkt über individuelle Förderung nach. Denn alle Lernzeitvariationen eint die Bereitstellung eines Organisationsrahmens, in dem Lerner den eigenen Kompetenzerwerb möglichst passgenau, selbsttätig und selbstverantwortlich gestalten. Damit sind Lernzeiten ein erwartbares Phänomen im Zuge der zunehmend individualisierteren Forderung und Förderung im Fachunterricht: Je mehr der Fachunterricht die individuellen Potenziale berücksichtigt, umso mehr nimmt die Heterogenität in der Lerngruppe zu. Alle profitieren von individualisierter Forderung und Förderung. Und alle profitieren davon ganz unterschiedlich in qualitativer wie quantitativer Hinsicht. Darauf ist zu reagieren. Eine naheliegende und pragmatische Konsequenz stellen Lernzeiten dar. Kurzum: Es geht um Lerngelegenheiten, in denen abhängig vom tatsächlichen Wissensstand des einzelnen Lerners geübt, vernetzt, hinterfragt, geforscht und vieles weitere noch getan wird – allein oder kooperativ.

### Lernzeit verändert Rollen

Wer über Lernzeiten nachdenkt, denkt über Veränderungen von Rollenmustern nach. Obzwar mancherorts der Imperativ „*Lerne mich!*“ gebräuchlich ist, geht diese Formulierung an der deutschen Grammatik und der Natur des Menschen vorbei. Auch wenn es eine Binsenweisheit ist – Lernen ist ein autoaktiver Prozess: Lehrkräfte schaffen im besten Fall ideale Bedingungen für die Möglichkeit lernzielkonformen Lernens. Das Lernen selbst liegt in der Verantwortung des Lerners! Lernzeiten tragen diesem Umstand Rechnung, indem sie die Rolle der Lehrkräfte um den Aspekt der Lernbegleitung erweitern: Lehrerinnen und Lehrer unterstützen, beraten, orientieren, motivieren, coachen in Lernzeiten. Sie helfen, mit dem Ziel, dass der Lerner sich selbst helfen kann. Sie leisten all dies und noch vieles mehr. Doch das Lernen geschieht losgelöst von ihnen. Und an dieser Stelle tritt ein besonderer Wert von Lernzeiten zutage: Lernzeiten bieten eine der kostbaren schulischen Gelegenheiten, in denen der einzelne Lerner regelmäßig beim Lernen beobachtet werden kann. Die Rolle der Lerner bleibt davon nicht unberührt. Beispielsweise müssen sie erlernen, ihre Lehrerinnen und Lehrer als Lernbegleiter wahr- und anzunehmen. Und hier geht es ans Eingemachte: Weil man insbesondere aus Fehlern lernt, bedarf es einer echten Fehlerkultur in Lernzeiten. Dafür braucht es auf beiden Seiten des Pultes die Modifikation traditioneller Haltungen. So drängt sich beispielsweise die spannende Frage auf, ob Lernzeiten notenfreie Räume werden sollten (vgl. zur Bestimmung von Lernzeiten Kap. 3).

### Lernzeit ist Schulentwicklung

Wer über Lernzeiten nachdenkt, denkt vor allem über Schulentwicklung nach. Tangiert werden Personalentwicklung, Unterrichtsentwicklung und Organisationsentwicklung. Darum offenbart die Lernzeitenpraxis einer jeden Schule ungetrübt und umfänglich, was für ein Verständnis von Lernen diese Institution durchdringt und prägt.

## 2. Transformationsprozesse anbahnen – umsichtig und kooperativ mit einer Projektgruppe

Soziale Systeme tendieren dazu, sich möglichst stabil zu halten. Natürlich gilt dies auch für Schulen. Tendenzen sind glücklicherweise keine Naturgesetze. Folglich gilt es, die systemimmanenten Hemmnisse möglichst niedrig zu halten. Als wirkungsvoll erweist sich die Berücksichtigung folgender Parameter:

**Entwicklungshemmnisse möglichst niedrig halten**

- Schulentwicklung möglichst als *Bottom-up*-Prozess gestalten und so wenig wie nötig *Top-down*-Prozeduren nutzen.
- Erlasse, Verordnungen und Schulgesetzestexte mögen Veränderungsprozesse erforderlich machen. Doch je mehr ein Kollegium intrinsisch motiviert der Veränderung begegnet, umso effizienter gestalten sich schulische Transformationsprozesse.
- Erfolgreiches Veränderungsmanagement erfordert eine präzise, verbindliche, akzeptable und realistische Zielperspektive sowie eine damit einhergehende Projektplanung.
- Eine multiprofessionelle Projektgruppe mit klarer Verantwortungsstruktur übernimmt Planung, Monitoring und Evaluation des Veränderungsvorhabens. Dies ist insbesondere dann vonnöten, wenn Veränderungen im laufenden Betrieb erfolgen.

Die genannten Parameter legen die Gründung einer Projektgruppe Lernzeiten nahe. Bevor deren Aufgaben auf dem Weg hin zum Pädagogischen Tag Gegenstand der Darstellung werden, soll die Aufmerksamkeit auf die Zusammensetzung dieser Projektgruppe gerichtet werden.

### Vom Nutzen einer Projektgruppe Lernzeiten

Als Schulleitung mögen Sie vielleicht die Augenbrauen skeptisch heben. Denn Sie bezweifeln den Nutzen einer neu zu gründenden Projektgruppe. Lieber griffen Sie auf bewährte Gremien wie die erweiterte Schulleitungsrunde oder die Steuerungsgruppe zurück, um Lernzeiten an Ihrer Schule einzuführen. Welchen signifikanten Mehrwert für die anstehende Arbeit sollte eine Projektgruppe haben?

Es spricht einiges für eine Projektgruppe Lernzeiten:

**Argumente für Projektgruppe Lernzeiten**

**Erstens** engagieren sich in der Steuerungsgruppe und erweiterten Schulleitung Kolleginnen und Kollegen, die bereits erhebliche Verantwortung tragen. Diese müssten zu den bestehenden arbeitsintensi-

---

Kollegium für Förderung gewinnen

ven Aufgaben zusätzliche Anstrengungen in das äußerst komplexe Thema Lernzeit investieren.

Mitglieder beider Gremien kennen – womit ein **zweiter Grund** berührt wird – ihr spezifisches Schulsystem sehr gut. Im Fall von Veränderungsprozeduren kann dies zu einem Phänomen führen, das der Volksmund treffend *Betriebsblindheit* nennt.

**Drittens** zeigt ein Blick in die Praxis, dass die Akzeptanz der Mitglieder beider Gremien jenseits ihrer institutionellen Autorität nicht in allen Bereichen der Schulgemeinde in dem Maße vorliegt, wie es für umfangreiche Veränderungsprozesse wünschenswert wäre. Gerade im Fall der Einführung von Lernzeiten ist eine Projektgruppe mit solider Verankerung und Akzeptanz im Kollegium, bei Eltern und Lernern nicht mit Gold aufzuwiegen.

**Viertens** sind die erwartbaren Auswirkungen einer systematischen Lernzeiteinführung auf das zukünftige Lehr-Lern-Setting erheblich. Auch wenn bisher die Unterrichtsplanung vieler Kolleginnen und Kollegen Phasen des individualisierten Lernens vorsah, ist das qualitativ und quantitativ etwas anderes, als die systematische Umsetzung eines verbindlichen Lernzeitenkonzepts. Darum erweist es sich als weitsichtig, ein Gremium mit der Arbeit an Lernzeiten zu beauftragen, das von vornherein die Einbindung interessierter, querdenkender, aber auch skeptischer Kolleginnen und Kollegen nicht ausschließt.

#### Die Zusammensetzung der Projektgruppe Lernzeiten

Um es kurz zu machen: Die Gründung einer Projektgruppe Lernzeiten empfiehlt sich. In sie entsenden selbstverständlich die erweiterte Schulleitung und die Steuerungsgruppe Vertreterinnen und Vertreter. Angehören sollten der zu gründenden Projektgruppe ebenso Kolleginnen und Kollegen diverser Fachschaften, Mitglieder des Lehrerrats und Fortbildungsbeauftragte. Verfügt die Schule über eine bestimmte Profilbildung (Ganztag, bilinguale Zweige, Bläserklassen etc.), muss diese in der Projektgruppe ihren Niederschlag finden. Darüber hinaus ist in der Zusammensetzung der Projektgruppe auf eine gute Durchmischung hinsichtlich des Dienstalters, Geschlechts und Einsatzes in den verschiedenen Jahrgangsstufen zu achten. Bei bestem Willen wird man nicht auf jeden der genannten Aspekte Rücksicht nehmen können, ohne dass die Größe der Projektgruppe ins Unermessliche anschwillt.

#### Weitere Mitglieder klug auswählen

Die Aufnahme folgender Mitglieder in der Projektgruppe erweist sich davon unbenommen als ein kluger Schachzug:

- Die Entwicklung und Implementierung eines Lernzeitenkonzepts erfolgt reibungsärmer, wenn Eltern und Lerner der Projektgruppe angehören. Es verblüfft, wie leichtfertig manche Schulen im Kon-

text von Lernzeitenentwicklung die Chancen von Partizipation ungenutzt verstreichen lassen – denn Lerner und Eltern beeinflussen den Erfolg oder Misserfolg eines solchen Projekts mindestens ebenso sehr wie das Kollegium.

- In jedem Kollegium gibt es Traditionsbewusste, die Neuerungen skeptisch gegenüberstehen. Unklug ist es nicht, den einen oder anderen Traditionalisten in die Projektarbeit einzubinden. Oft wirken deren Einwände wie ein Korrektiv, das effektiv vor unrealistischem Reformübereifer warnt. Denkbar ist ferner, dass durch Einbindung manche skeptische Einstellung zum Thema Lernzeiten zumindest ein wenig genauer überdacht und hinterfragt wird.
- Im Kontext schulischer Gremienarbeit entfaltet der Begriff *Wertschätzung* nicht immer seine volle Bedeutung. Dabei sollte es selbstverständlich sein, dass Kolleginnen und Kollegen, Eltern- und Schülervereinerinnen und -vertreter, die sich in einer Projektgruppe für Lernzeiten freiwillig engagieren, dafür besondere Wertschätzung erhalten. Hier ist nicht von lieben Worten die Rede. Die Arbeitsatmosphäre steigt spürbar, wenn Kaffee, Wasser, etwas Obst, ein wenig Naschwerk oder Gebäck im Raum stehen – und zwar in jeder Sitzung! Fortgeschrittene stellen dies übrigens 20 Minuten vor Sitzungsbeginn bereit und kündigen es in der Einladung an. Ungezwungene Gespräche vor einer Sitzung stärken die Kooperationsbereitschaft und helfen, aus dem Alltag leichter in die Projektarbeit zu wechseln. Gesucht wird daher ein kleines Team innerhalb der Projektgruppe, das diese in der außerschulischen Wirklichkeit völlig selbstverständliche Geste der Wertschätzung umsetzt.

### Die Projektgruppe Lernzeiten gewinnt an Kontur

Auf der Lehrerkonferenz wird das Entwicklungsvorhaben angekündigt, erläutert und gegebenenfalls diskutiert. Die Schulleitung wirbt dabei um Mitarbeit in der zu bildenden Projektgruppe. Spontan am Thema Interessierte können sofort Bereitschaft signalisieren. Für weniger spontane Kolleginnen und Kollegen sind alternative, in jedem Fall unbürokratische Formen anzubieten, um die Bereitschaft zur Mitarbeit zu bekunden. Das könnte eine exponiert platzierte Liste im Lehrerzimmer sein oder eine per Rundmail versandte *Doodle*-Abfrage. Nach circa drei Werktagen prüft die Schulleitung oder ein Mitglied der Steuerungsgruppe, ob die Zusammensetzung der zu gründenden Projektgruppe den oben genannten Kriterien entspricht. Ist dies nicht der Fall, gilt es nun gezielt um die Mitarbeit geeigneter Kolleginnen und Kollegen zu werben. Zeitgleich werden Schüler- und Elternvertretung beauftragt, je zwei bis drei Personen für die Projektgruppe zu finden und die Auswahl zurückzumelden.

### Lehrerkonferenz als Auftakt nutzen

**Tip****Frühzeitige Transparenz zu Terminen**

Bereits mit der Einladung zur Mitarbeit wird auch der erste Sitzungstermin der Projektgruppe genannt. Als elternfreundlich erweisen sich selbstverständlich Abendtermine. Trotzdem lohnt sich der Gedanke, ob die erste Sitzung nicht etwas früher am Tag platziert werden sollte.

Warum sollte man diesen Tipp erwägen? Hierdurch sinkt die Hürde einer Mitarbeit, da zunächst keine zeitliche Zusatzbelastung anfällt. Außerdem lässt sich auf diese Weise schnell und unkompliziert ein Termin mit hoher Teilnahmewahrscheinlichkeit ansetzen, da die betreffenden Lerner vollständig und die betreffenden Lehrkräfte mehrheitlich vor Ort sind. Hinzu kommt, dass sich die Lehrkräfte in der Projektgruppe für das gesamte Kollegium engagieren. Da sollten sie eine Geste der Entlastung und Wertschätzung für ihr Engagement erfahren.

Wir nehmen einmal an, zu viele Personen wollen sich in der Projektgruppe Lernzeiten engagieren. Sollte man einige ausladen? Natürlich nicht! Einerseits lehrt die Erfahrung, dass nach der konstituierenden Sitzung ein leichter Schwund an Teilnehmerinnen und Teilnehmern bei den folgenden Sitzungen eintritt. Andererseits liegt genügend Arbeit vor der Projektgruppe, sodass einige der Interessierten für zukünftige Arbeiten in Untergruppen vorgemerkt werden können. Zu denken wäre an Teams, die ein Pilotprojekt zu Lernzeiten planen, durchführen und evaluieren, die Besuche an anderen Schulen mit besonderen Lernzeitenkonzepten vornehmen und davon berichten, die Lernzeitenmaterialien herstellen etc.

**Die erste Sitzung der Projektgruppe Lernzeiten****Inhaltlich**

Kommen wir zur Tagesordnung der konstituierenden Sitzung. Den Anfang markiert eine kurze Vorstellungsrunde, die mit einer Abfrage der Erwartungen an die Lernzeiten, damit verbundener Befürchtungen sowie den bereits vorliegenden Erfahrungen mit Lernzeiten einhergeht. Es folgt eine maximal 30-minütige Einführung in das Thema Lernzeiten. Kosten für einen externen Referenten können getrost gespart werden: Dank des Internets ist es problemlos möglich, dass sich ein Mitglied der erweiterten Schulleitung oder der Steuerungsgruppe hierauf vorbereitet.

**Diskussion und Einführung**

**Quellen für die inhaltliche Vorbereitung****Tipp**

Effizient gelingt dies beispielsweise über das Online-Angebot zu Lernzeiten der Qualitäts- und UnterstützungsAgentur – Landesinstitut für Schule NRW (QUA-LiS NRW) (<http://www.schulentwicklung.nrw.de/orientierungshilfe-g8/entwicklungsfelder/lernzeiten/index.html>)

Eine gute inhaltliche Vorbereitung gestattet auch die ebenfalls online vorliegende Broschüre zu Lernzeiten des Projekts „Lernpotenziale“ (<http://lernpotenziale-gymnasium.de/downloads/broschueren/index.html>).

Beide Materialien enthalten umfangreiche, aktuelle Literaturlisten zur weiteren Vertiefung.

Bei dem Input soll es nicht darum gehen, konkrete Lernzeitenmodelle zu präsentieren. Vielmehr muss die Projektgruppe einen ersten Eindruck von der Vielfalt gegenwärtiger Lernzeitenpraxis inklusive der daran gekoppelten pädagogischen Zielsetzungen gewinnen. Dies ist bedeutsam, da in einem nächsten Schritt die Einstellungen zu Lernzeiten innerhalb der Projektgruppe sondiert werden müssen. Hierzu eignen sich folgende Fragen:

- Mögliche Fragen den **Ist-Zustand** betreffend:  
Was hat sich an unserer Schule bewährt und könnte Ausgangspunkt für zukünftige Lernzeitenentwicklungen sein (Regelungen/Förder-/Förderangebote/Coaching-Modelle/Portfolioarbeit etc.)?

Über welche Expertise und welche Kontakte zu möglichen Kooperationspartnern verfügen wir bereits im Kollegium (Partnerschulen mit Lernzeitenkonzepten/Schulnetzwerke/Kooperationspartner auf Ebene von Universitäten, Pädagogischen Hochschulen, Studienseminaren etc.)?

- Mögliche Fragen die **Entwicklungspotenziale** betreffend:  
Existieren in unserer Schule individualisierte Förder-/Förderangebote, deren (horizontale und vertikale) Weiterentwicklung bzw. Überarbeitung in ein Lernzeitenkonzept münden kann (Freiarbeitsprojekte/Werkstattunterricht/Projektkurse/Schüler helfen Schülern etc.)?

Wie können bestehende oder zu entwickelnde Förder-/Förderangebote stringent mit dem Fachunterricht verzahnt werden (Entwicklung von Lerntagebüchern/Curriculumarbeit/Nutzung alternativer Lehrwerke etc.)?

Kollegium für Förderung gewinnen

- Mögliche Fragen die **Ziel-Perspektive** betreffend:  
Welche konkreten Erwartungen knüpfe ich an die erfolgreiche Einführung von Lernzeiten (Steigerung der lernerseitigen Eigenverantwortung und Selbstständigkeit/Reduzierung bzw. Annullierung von Hausaufgaben/Aufwertung der Neben- oder der Hauptfächer/Verbesserung der individuellen Förderung und Forderung etc.)?

Welche Befürchtungen verbinde ich mit der Einführung von Lernzeiten an unserer Schule (Überforderung (von Teilen) des Kollegiums/Reduzierung der Zeit traditionellen Unterrichts, mithin der Zeit zur Notengenerierung/Disziplinprobleme in den Lernzeiten etc.)?

### Methodisch

#### Die Vorzüge eines Worldcafés

Wie aber könnte in der ersten Sitzung die Beschäftigung mit den paradigmatischen Fragen erfolgen? Um möglichst alle Teilnehmenden einzubinden – insbesondere die Eltern- und Schülervertreterinnen und -vertreter –, bietet sich ein *Worldcafé* an. Entsprechend der Fragenanzahl sind plakatierte Metaplanwände, Thementische oder Flipcharts vorbereitet, um die sich etwa gleichgroße Gruppen positionieren. Pro Station führt eine zuvor bestimmte Person kurz in die konkrete Frage ein, moderiert die Diskussion und trägt dafür Sorge, dass die Beiträge stichpunktartig gesichert werden. Die in der Gruppe besonders breit bzw. kontrovers bzw. euphorisch besprochenen Themen werden grafisch hervorgehoben.

Auf ein Signal hin wechseln alle Gruppen ihre Stationen. Dies erfolgt möglichst so oft, bis jede Gruppe jede Station besuchte. Vom Wechsel ausgenommen sind die Personen, die eine Station betreuen. Ihnen fällt außerdem in einer anschließenden Auswertungsphase die Aufgabe zu, die zentralen Schwerpunkte aus den einzelnen Gruppengesprächen dem Plenum vorzustellen. Für das *Worldcafé* (oder eine alternative Methode) sollten inklusive der Präsentationsphase höchstens 50 Minuten eingeräumt werden. Die verbleibende Zeit der ersten Sitzung gehört der Planung der nächsten Arbeitsschritte.

### Organisatorisch

#### Rechtzeitig beginnen, Transparenz sichern

Zur konkreteren Vorbereitung des Pädagogischen Tages ist die Terminierung der nächsten Projektgruppensitzung im Zeitkorridor von zwei bis drei Wochen vorzunehmen. Bis dahin werden nicht nur die Plakate aus dem *Worldcafé* im Lehrerzimmer gut sichtbar aufgehängt. Auch wird dem Kollegium über die Plakate transparent gemacht, an welche Kolleginnen und Kollegen aus der Projektgruppe sie sich mit Rückfragen und Anmerkungen wenden können. Die Lehrerinnen und Lehrer der Projektgruppe nutzen die Zeit bis zur nächsten Sitzung, mit Kolleginnen und Kollegen über die Ergebnisse der ersten Sitzung in



Pausen und Freistunden ins Gespräch zu kommen. Hierbei geht es einerseits darum zu informieren. Andererseits sollen Reaktionen, Anregungen, Widerstände, Sorgen und Hoffnungen im Kollegium eingefangen und auf einem gesonderten Blatt nahe dem entsprechenden Plakat notiert werden. Über digitale Fotodokumentationen werden außerdem die Ergebnisse in die Eltern- und Schülerschaft transportiert.

Kurzum, die Projektgruppenmitglieder stellen größtmögliche Transparenz her, initiieren Gespräche und registrieren einem Seismografen gleich Stimmungen und Überlegungen im Kollegium, in der Schülerschaft und aufseiten der Eltern.

#### Rückmeldebögen zur Datenerhebung einsetzen



#### Tipp

Um noch genauere Rückmeldedaten zu gewinnen, empfiehlt sich der Einsatz von Reflexionsbögen. Das QUA-LiS NRW hat hierzu Vorlagen online gestellt, die als Word-Dateien dem entsprechenden Bedarf leicht angepasst werden können.<sup>1</sup>

#### Die zweite Sitzung der Projektgruppe Lernzeiten

Das zweite Zusammentreffen der Projektgruppe befasst sich zunächst mit den Rückmeldungen zu den Plakaten aus der ersten Sitzung. Anschließend werden diese Rückmeldungen durch die in der Schulgemeinde verteilten Reflexionsbögen angereichert. Zu diesem Zweck beauftragt die Projektleitung im Vorfeld der zweiten Projektgruppensitzung eine kleine Untergruppe mit der Auswertung der Reflexionsbögen. Diese Untergruppe stellt ihre Auswertungsergebnisse der Projektgruppe vor. Arbeitsteilig werden in einem dritten Schritt sämtliche Feedback-Daten (Plakatrückmeldungen und Reflexionsbögen) priorisiert. Einerseits erwirbt sich die Projektgruppe auf diesem Weg einen Überblick, wie die Schulgemeinde den Ist-Zustand, die Entwicklungspotenziale und Ziel-Perspektiven im Hinblick auf Lernzeiten einschätzt. Anderer-

#### Rückmeldungen und Reflexionsbögen

---

<sup>1</sup> Reflexionsbögen für den Transformationsprozess von Hausaufgaben zu Lernzeiten sind unter folgender URL hinterlegt:

<http://www.schulentwicklung.nrw.de/orientierungshilfe-g8/entwicklungsfelder/von-hausaufgaben-zu-lernzeiten/material-zur-schulentwicklung/reflexionsboegen/reflexionsboegen.html>

Reflexionsbögen zur Weiterentwicklung einer schon bestehenden Lernzeitenpraxis finden sich unter dieser URL: <http://www.schulentwicklung.nrw.de/orientierungshilfe-g8/entwicklungsfelder/lernzeiten/material-zur-schulentwicklung/reflexionsboegen/reflexionsboegen.html>

Kollegium für Förderung gewinnen

seits legt die Projektgruppe Arbeitsschwerpunkte fest, denn nicht alle Rückmeldungen lassen sich berücksichtigen.

#### Tagesordnung für Pädagogischen Tag festlegen

Im letzten Teil der zweiten Projektgruppensitzung steht die Tagesordnung des Pädagogischen Tages und die damit einhergehende Aufgabenverteilung auf der Agenda. Die hierfür zu treffenden Entscheidungen hängen ganz maßgeblich davon ab, welche Lernzeitenkonzeptionen eingedenk der Rückmeldungen eine genauere Betrachtung verdienen. Das anschließende Kapitel umkreist diese Aspekte unter besonderer Berücksichtigung der Referentenfrage.

### 3. Den Pädagogischen Tag vorbereiten – was sind Lernzeiten?

Die Lerner handeln in Lernzeiten selbstständig, selbstreguliert und selbstverantwortlich. Weil Lernzeiten in der Schule angesiedelt sind, unterscheiden sie sich von klassischen Hausaufgaben insofern, dass sie kooperativ durchgeführt werden können und die Möglichkeit von Unterstützung zulassen.

#### Begriff Lernzeiten unterschiedlich verwendet

Der Begriff *Lernzeiten* wird weder in der Fachliteratur noch in der Praxis einheitlich verwendet. Als Schnittmenge des umfangreichen Bedeutungsspektrums kristallisiert sich heraus, dass Lernzeiten einen organisatorischen Rahmen schaffen, in dem Lerner möglichst individualisiert und bedarfsgerecht lernen. Dabei sind drei Prämissen entscheidend, damit im eigentlichen Sinne des Wortes von LERNzeiten gesprochen werden darf: **Die Lerner handeln selbstständig, selbstreguliert und selbstverantwortlich.**

#### Unterschied zu klassischen Hausaufgaben

Weil Lernzeiten in der Schule angesiedelt sind, unterscheiden sie sich von klassischen Hausaufgaben insofern, dass sie kooperativ durchgeführt werden können und die Möglichkeit von Unterstützung zulassen. Die Vielzahl der Lernzeitenvariationen lassen sich auf der organisatorischen Ebene in integrierte und ausgelagerte Lernzeiten aufgliedern.

#### Gretchenfrage: integriert oder ausgelagert

Weil viele Lernzeitenmodelle und Lernzeitdefinitionen existieren, sind Missverständnisse und Orientierungsschwierigkeiten im Diskurs über Lernzeiten nicht überraschend, wohl aber störend. Um diesem Störpotenzial vorzubeugen, bedarf es einer klärenden Positionsbestimmung in der Schulgemeinde. Anzubringen und auf dem Pädagogischen Tag aufzuwerfen ist die Gretchenfrage, wie man Lernzeiten halten wolle – integriert oder ausgelagert?

**Integrierte Lernzeiten** finden – *nomen est omen* – innerhalb des Fachunterrichts statt, der dann am besten in 60- oder 90-minütigen Blö-

cken angeboten wird. Ihre Vorteile liegen auf der Hand: Integrierte Lernzeiten garantieren individuelle Förderung im Fachunterricht. Integrierte Lernzeiten bereichern die Rhythmisierung von Schule bereits auf der Ebene der Unterrichtsblöcke. Vor allem aber liegt die Stärke integrierter Lernzeiten in ihrer recht einfachen Ein- und Durchführung. Weder müssen Stundenplaner neben den üblichen Anforderungen zusätzlich die Platzierung von Lernzeiten(-bändern) in der Stundentafel berücksichtigen. Noch verlangen integrierte Lernzeiten umfangreiche Auseinandersetzungen in jenen Bereichen, die in der sich anschließenden Darstellung ausgelagerter Lernzeiten in Stichpunkten benannt werden (vgl. S. 12f.).

Offensichtlich sind die Defizite integrierter Lernzeiten. Ihre Konkretisierung liegt in der Hand der Lehrkraft. Eine selbst annähernd verbindliche und konstante Qualität und Quantität integrierter Lernzeiten zu erhoffen ist mehr als optimistisch. Darüber hinaus ermöglichen integrierte Lernzeiten nicht in dem Maße eine spezifische pädagogisch-individualisierte Schulprofilierung, wie sie ausgelagerte Lernzeiten gestatten.

**Ausgelagerte Lernzeiten** werden außerhalb des Fachunterrichts in klar als Lernzeit deklarierten Zeiträumen angeboten. Das Spektrum ausgelagerter Lernzeiten reicht von Lernzeitenstunden, die gemäß Stundentafel für eine begrenzte Lerngruppe gelten, bis hin zu Lernzeitenbändern, die für eine ganze Schule zeitgleich stattfinden. Die Organisation und inhaltliche Ausgestaltung ausgelagerter Lernzeiten erweisen sich gegenüber dem integrierten Pendant als merklich anspruchsvoller. Ausgelagerte Lernzeiten verlangen eine stärkere inhaltliche Auseinandersetzung mit der Thematik im Kollegium. Sie setzen die Einhaltung von Absprachen und die Bereitschaft zu kollegialer Kooperation zwingend voraus. Kurz- bis mittelfristig bereitet die fachlich-methodische Gestaltung ausgelagerter Lernzeiten Mehrarbeit. Diese ist so zu organisieren, dass alle sie tragen und davon später profitieren.

Gut gemachte ausgelagerte Lernzeiten bewirken mindestens dreierlei:

- *Lehrerseitig* bieten sie mehr Gelegenheiten, Lerner einzeln und ohne Zeitdruck in den Blick zu nehmen.
- *Lernerseitig* ermöglichen Lernzeiten mehr individualisierte Förderung und Förderung.
- *Elternseitig* ziehen Lernzeiten eine Entschulung der Familie nach sich.

Abhängig von den an Lernzeiten gekoppelten Zielen, Erwartungen und Befürchtungen sind nachstehende Fragen zu lösen. Sie stellen nur eine Auswahl dar. Einige sind als Alternativfragen formuliert, dies soll

**Unabhängig von der Form zu lösende Fragen**

Kollegium für Förderung gewinnen

den Entscheidungsspielraum ausmessen. Mitnichten handelt es sich dabei um harte Alternativen (was in letzter Konsequenz übrigens auch für unsere Gretchenfrage gilt):

- Liegt eine Verzahnung von Fachunterricht und Lernzeit vor, und falls ja, worin besteht und wie erfolgt sie?
- Gelten Lernzeiten für alle Fächer oder dienen sie dazu, nur bestimmte Haupt- oder Nebenfächer aufzuwerten?
- Ersetzen oder ergänzen Lernzeiten bisherige Hausaufgaben?
- Bleibt der Klassenverband in der Lernzeit erhalten oder bilden sich in Lernzeitenbändern klassen- bzw. jahrgangsübergreifende Lerngruppen? Werden diese willkürlich, thematisch oder leistungshomogen gebildet?
- Wählen Lerner neigungs-, interessen-, bedarfsorientiert ihre Lernzeitaufgaben oder sind Aufgaben bzw. leistungsdifferenzierte Wahlpflichtaufgaben vorgegeben oder besteht ein Kombinationsmodell?
- Existieren Unterstützungsangebote, die den Lernern in der Lernzeit zur Verfügung stehen (Coaching, Monitoring etc.)?
- Können Lerner bestimmte Freiheiten bzw. Privilegien erwirken oder verlieren?
- Besteht zwischen Fördern und Fordern, zwischen eher fachlichem und eher methodischem Kompetenzerwerb ein Gleichgewicht?
- Gibt es Lernzeiten mit fächerverbindenden und/oder projektorientierten und/oder wissenschaftspropädeutischen und/oder außercurricularen Inhalten? Werden hierzu Kooperationspartner (Museen, Bibliotheken, Unternehmen, Hochschulen, Stiftungen etc.) genutzt?
- Sind die Kolleginnen und Kollegen in der Lernzeit auch die unterrichtenden Fachlehrerinnen und Fachlehrer?
- Gibt es Lernzeitenräume mit besonderer Einrichtung?
- Auf welchem Weg erfolgt zuverlässig der Informationsaustausch zwischen Lernzeit, Fachunterricht, Elternhaus?
- Wie gelangt der Lerner zu seinem Lernmaterial und wie erfolgt die Rückmeldung über die Güte der Lösung?

- Soll das Lernzeitenkonzept mit dem Vertretungskonzept synchronisiert werden oder nicht?

Da vermutlich das Gros im Kollegium keine Lernzeitenerfahrungen besitzt, muss ein Pädagogischer Tag über Lernzeiten informieren. Frühzeitig bemühen sich Schulleitung und Fortbildungsbeauftragte um Expertise. Es muss dazu nicht notwendig extern Ausschau gehalten werden. Gesucht ist eine Person, die **erstens** kompetent die bisherigen Rückmeldungen der Schulgemeinde aufzugreifen vermag. **Zweitens** muss sie diese mit bewährten Lernzeitenkonzepten in Verbindung bringen. **Drittens** hat sie den Auftrag, an passenden Stellen die Perspektive eingedenk des schulischen Ist-Zustandes zu weiten.

### Ein Pädagogischer Tag zur Information

Professionelle Rednerinnen und Redner, die primär vorgefertigte Vortragsmodule abrufen, sind ebenso problematisch wie Kolleginnen und Kollegen anderer Schulen, die ausschließlich ihr Lernzeitenkonzept vorstellen: Expertinnen/Experten genannter Typen können schwerlich alle drei an sie adressierten Anforderungen befriedigen. (Auch die Begleitung von Universitätsdozentinnen und -dozenten ist kritisch zu prüfen. Können und wollen sie in einem Vortrag wirklich leisten, was konkret von ihnen gefordert ist?)

Eine **vierte** Anforderung betrifft die Eloquenz. Viele Worte sind hierzu nicht nötig. Denn wer hat noch nicht die demotivierende Kraft eines rhetorisch ungelungenen Einführungsvortrags erfahren müssen?



#### Wichtig

#### Im Zweifelsfall auf interne Kompetenzen zurückgreifen

Bestehen Zweifel hinsichtlich nur einer der genannten Anforderungen, lohnt sich die Überlegung, ob alternativ auf interne Kompetenz zurückgegriffen werden kann. Das hierzu notwendige Informationsmaterial ist leicht zu beschaffen (vgl. Fußnote 1, S. 9 und Tipp-Box S. 7). Es kann von einer Untergruppe der Projektgruppe gemeinsam – durchaus unter Einbindung von Eltern und Lernern – erschlossen werden. Kooperativ entstünde ein ansprechender Impulsvortrag, der garantiert nicht an den Realien der Schule vorbeiging. Die dabei unangetastet gebliebenen Fortbildungsmittel werden in späteren Projektphasen noch gute Dienste leisten.

Damit auf dem Pädagogischen Tag die Diskussion nach dem Vortrag nicht unnötig selbstreferentiell ausfällt, empfiehlt sich der Rückgriff auf authentische Lernzeitenerfahrungen. Darum sollten zwischen erster Projektgruppensitzung und Pädagogischem Tag möglichst viele Mitglieder der Projektgruppe in kleinen Teams zu Hospitationen an

### Erfahrungen erfolgreicher Praxis einholen

Kollegium für Förderung gewinnen

andere Schulen mit erfolgreicher Lernzeitenpraxis reisen. Als anregend erweisen sich dabei durchaus auch Schulen anderer Schulformen. Was auch immer die Hospitationen ergeben mögen – erwartbare Diskussionsschwerpunkte nach dem Vortrag können nun mit konkreten Praxiseindrücken illustriert werden. Zu denken wäre beispielsweise an Themenklassiker wie Arbeitsbelastung, Disziplinprobleme, Stundenplanbau.

#### 4. Den Pädagogischen Tag durchführen – Entwicklung initiieren und steuern

##### Partizipation von Eltern und Lernern schafft Vor- teile

Bisweilen tauchte in dem Artikel an Stellen der Begriff *Schulgemeinde* auf, bei denen *Kollegium* der erwartbare Terminus gewesen wäre. Dahinter steht die Überzeugung, dass umfangreiche Entwicklungsvorhaben, die bis in die Familien hineinwirken, durch Partizipation reibungsärmer verlaufen. Allein der Umstand, dass man Eltern und Lerner in sie betreffende Entwicklungsprozesse einbezieht, erhöht in beiden Gruppen deutlich die Toleranz gegenüber zu erwartenden Komplikationen.

Partizipation hilft allen Gruppen der Schulgemeinde, die Perspektive der anderen leichter nachzuvollziehen. Dass hierdurch bei Eltern und Lernern die Identifikation mit der Schule steigt, ist ein willkommener Effekt. Partizipation bietet darüber hinaus der Schülerschaft eine reale Erfahrung von Mitgestaltung. Ist es nötig anzufügen, dass die spezifischen Perspektiven von Eltern und Lernern zu Ideen führen können, die verblüffend praktikabel sind – auch wenn es bisher noch nie so gemacht wurde?! Last but not least lässt prozessbegleitende Partizipation Entscheidungsfindungen in Schulkonferenzen beschleunigen und im Ausgang prognostizieren.

Sie bejahen all dies, mögen aber einwenden, dass Partizipation auf einem Pädagogischen Tag zu weit geht. Ein taktischer Hinweis soll nicht unausgesprochen bleiben: Es gibt kein eleganteres Verfahren, um unsachliche Polemik aus den skeptischen Teilen des Kollegiums zu unterbinden, als einige Eltern und Lerner im Raum zu platzieren. Um zwei Missverständnissen zuvorzukommen: Zum einen haben wir alle Kant mindestens auszugsweise gelesen. Wir haben dabei verstanden, dass niemand zum Mittel für andere Zwecke instrumentalisiert werden dürfe. Dies ist auch nicht der Fall, denn die oberen Argumente gelten von diesem erzieherischen Nebeneffekt unbenommen. Zum anderen soll und wird Partizipation eine aufrichtig zum Ausdruck gebrachte Sorge und Kritik niemals hemmen oder verhindern.

## Der Pädagogische Tag startet

### 1. Präsentation des Arbeitsstands

Im Raum befindet sich das Kollegium. Außerdem sind jene Eltern und Lerner anwesend, die sich in der Projektgruppe Lernzeiten engagierten. Den einleitenden Worten der Schulleitung folgt die Präsentation der priorisierten Rückmeldungen zu den Plakaten. Es liegt auf der Hand, dass die Projektgruppenmitglieder ihre Arbeitsergebnisse selbst präsentieren. Natürlich kann niemand besser die Rückmeldung der Lerner zusammenfassen als die Lerner im Raum. Gleiches gilt für die Elternvertreter.

Der kurzen Präsentationsphase schließt sich eine Fragerunde an. Dies ist die Gelegenheit, Priorisierungen zu hinterfragen. Einhalt aber ist allen Versuchen zu gebieten, die Debatte über die Plakate um neue Aspekte zu erweitern. Dafür gab es zuvor Zeit und Gelegenheit genug. Denn über Tage waren die Stellwände im Lehrerzimmer ausgestellt und hatten die Mitglieder der Projektgruppen offene Ohren für Rückmeldungen aller Art. Im Laufe der weiteren Entwicklungsarbeit werden sich noch Gelegenheiten ergeben, um (bei entsprechend großer Resonanz) fehlende Aspekte nachzutragen und im Entwicklungsprozess zu berücksichtigen.

**Fragerunde nicht aus-  
ufern lassen**

### 2. Vortrag und Fragerunde

Der diskursiven Plakatauswertung schließt sich der Vortrag zum Thema Lernzeiten an. Ihn kennzeichnet neben den bereits genannten Aspekten ein ausgewogenes Verhältnis zwischen inhaltlicher Durchdringung und der Bezugnahme auf die von der Projektgruppe vorgenommenen Priorisierungen. Um dies zu erzielen, sind genaueste Absprachen im Vorfeld erforderlich. Im Fall einer externen Referentin bzw. eines externen Referenten kann diese bzw. dieser für die Teilnahme an der zweiten Projektgruppensitzung gewonnen werden.

**Vortrag vorab genau  
absprechen**

Dem Vortrag folgt die obligatorische Fragerunde, der sich ein Stehkaffee anschließt. Einige mögen es nur für ein Detail halten. Trotzdem kann ein Stehkaffee mit etwas Gebäck in seiner Wirkung kaum überschätzt werden: Besagtes Detail begünstigt, dass das Kollegium, die Lerner und die Eltern in der Nähe der Getränke verweilen und ganz zwanglos miteinander ins Gespräch kommen. Dass dabei das zuvor Gehörte breiten Raum einnimmt, dürfte nicht überraschen. Und eine umsichtige Projektgruppe hat sich vorher darauf verständigt ebenso zwanglos möglichst viele Stimmungen einzufangen. Bei Kaffee, Tee und Gebäck werden Positionen abgeglichen, Verständnisschwierigkeiten oder gar Missverständnisse mit etwas Glück diskret ausgeräumt.

**Den Vorteil eines Steh-  
kaffees nutzen**

### 3. Meinungen sammeln, Tendenzen sondieren

Dem *Wie* einer Lernzeitenpraxis vorgelagert ist das *Ob*. Somit muss dem Gedankenaustausch über eine Lernzeiteinführung Raum gegeben werden. Auch Meinungen der Lerner und Eltern sollten hierbei Gehör finden. Die Debatte mündet in eine finale Abstimmung des Kollegiums über die Implementierung eines zu entwickelnden Lernzeitenkonzepts. Da formell dieses Votum die Lehrerkonferenz abgibt, sollten für die Abstimmung Lerner und Eltern den Raum verlassen.

**Dem Kollegium vor der Abstimmung  
noch einmal Gelegenheit zur  
Meinungäußerung geben**



**Tipp**

Eine umsichtige Schulleitung räumt dem Kollegium vor der Abstimmung noch einige Minuten Zeit ein, um jene Gedanken auszusprechen, die bisher angesichts der Lerner und Eltern unausgesprochen blieben. Entscheidend ist hierbei, dass es sich wirklich um qualitativ neue Aspekte handelt.

Im weiteren Verlauf wird davon ausgegangen, dass die Lehrerkonferenz der Entwicklung und Einführung eines Lernzeitenkonzepts zustimmt.



**Wichtig**

**Auf den Fall der Ablehnung  
vorbereitet sein**

Auf das gegenteilige Abstimmungsergebnis wäre die Schulleitung selbstverständlich vorbereitet. Beispielsweise könnten für diesen Fall die Fachkonferenzen nachfolgend Maßnahmen individueller Förderung differenziert nach Jahrgangsstufen erarbeiten (und deren verbindliche Umsetzung beschließen).

#### **Nochmaliges Eruiere der Angebotsform**

Ob hierbei eher ein integriertes oder ausgelagertes Lernzeitenkonzept favorisiert werden sollte, gilt es in der letzten Arbeitsphase vor der Mittagspause zu eruiere. An den Inhalt des Vortrags anknüpfend werden spontan kleinere Arbeitsgruppen gebildet, die sich in dieser Frage im Raum verteilt austauschen. Dabei sollten sich die Lerner und Eltern so aufteilen, dass in keiner Arbeitsgruppe nur Lehrkräfte diskutieren. Die Arbeitsgruppen regeln selbst, ob es eine Moderatorin/einen Moderator geben soll. Ebenso bestimmen sie eine Person, die anschließend dem Plenum die wichtigsten Diskussionsinhalte resümiert.



Der Auswertungsphase folgt eine Diskussion. Zur Debatte steht, ob die integrierte oder ausgelagerte Variante favorisiert werden sollte. In die Diskussion lassen bei passender Gelegenheit die Projektgruppenmitglieder ihre Hospitationserfahrungen einfließen. Hier ist nur teilweise Spontaneität vonnöten. Basierend auf den eingefangenen Gesprächsbeiträgen während des Stehkafees und der vorangegangenen Gruppenphase können einzelne Diskussionsstränge antizipiert werden. Die Projektgruppenmitglieder mit Hospitationserfahrungen prüfen darum, wie sich die bisher vorgetragenen Fragen, Argumente, Erwartungen, Beispiele zu den eigenen Hospitationsbeobachtungen verhalten. Der jetzige Tagesordnungspunkt bildet ein geeignetes Forum, auf eingefangene Stimmungen entsprechend der Diskussionsprogression einzugehen. Optional gelingt es zudem im Fall externer Expertise, die Referentin bzw. den Referenten dazu zu bewegen, bis zu dieser Phase zu bleiben. Dann ließe sich aus Expertensicht die Diskussion mit weiteren Schulbeispielen illustrieren.

#### 4. Abstimmung und Mittagspause

Es folgt die Abstimmung der Lehrerschaft. Sollte sich in der vorangegangenen Diskussion ein knappes Ergebnis andeuten, kann die Schulleitung auch ein Kombimodell präsentieren. Demzufolge würden für bestimmte Fächer, Jahrgangsstufen, Profile oder Schuljahresphasen integrierte Lernzeiten gelten. Für andere Fächer, Jahrgangsstufen, Profile oder Schuljahresphasen wären ausgelagerte Lernzeiten maßgeblich. Auch mögen Verweise auf Übergangslösungen, Pilotphasen etc. manchem im Raum die Entscheidung erleichtern.

**Schulleitung sollte Alternativen bereit haben**

Der Abstimmung folgt die Mittagspause. Tunlichst ist zu vermeiden, dass infolge ausufernder Diskussionen die Mittagspause verschoben wird. Dies frustriert zu Recht weite Teile des Kollegiums. Frustration ist nicht weniger unnötig wie überstürzte, voreilige Abstimmung. Jegliches braucht seine Zeit und eine Tagesordnung wird nicht vollstreckt. Wenn daher die Entscheidungsfindung mehr Zeit benötigt als kalkuliert, wird nach der ausgiebigen Mittagspause weiter diskutiert.

#### 5. Lernzeitenentwicklung kanalisieren

Der Wahlausgang determiniert die Entwicklung des Lernzeitenkonzepts. Das Votum hat aber keinen nennenswerten Einfluss auf den weiteren Verlauf des Pädagogischen Tages. Denn vor dem Hintergrund der priorisierten Rückmeldungen, dem Vortrag und den getroffenen Entscheidungen setzt sich das Kollegium auf Fachkonferenzebene mit folgenden Fragekomplexen auseinander und sichert die Ergebnisse in selbsterklärenden Fachkonferenzprotokollen:

**Ergebnissicherung durch Fachkonferenzen**

- Welche formal-organisatorischen Aspekte sind vom Standpunkt der Fachschaft XY bei der Konkretisierung des Lernzeitenkonzepts zu berücksichtigen (Regelungen, Ausnahmen, Quantitäts- und Quali-

Kollegium für Förderung gewinnen

tätsmerkmale, Individualisierungsgrad, transparente Niveaudifferenzierung, Personaleinsatz, Informationsfluss, Bewertung etc.)?

- Welche inhaltlich-methodischen Aspekte sind vom Standpunkt der Fachschaft XY bei der Konkretisierung des Lernzeitenkonzepts zu berücksichtigen (thematische Schwerpunkte, Aufgabentypen, Lehr-Lern-Materialien, Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit, fachinterne und -übergreifende Synergieeffekte etc.)

Beratend unterstützt durch die SV-Lehrkraft (berät u. a. Schülervvertretungen) verfahren die Lerner nicht anders, obschon sie sich vorrangig formal-organisatorischen Aspekten zuwenden sollten. Für die Elternvertreter gilt Gleiches.

## 6. Abschluss

### Information zur weiteren Arbeit der Projektgruppe

In der Schlussphase des Pädagogischen Tages treffen sich alle wieder im Plenum. Die Schulleitung kündigt an, dass die Projektgruppe Lernzeiten die Protokolle der einzelnen Fachkonferenzen auswerten und die nächsten Schritte planen wird. Hiervon handelt der folgende und letzte Abschnitt. Über die Ergebnisse der Projektgruppe wird zeitnah informiert. Sollten infolge des Pädagogischen Tages Kolleginnen und Kollegen Interesse bekommen haben, sich in der Projektgruppe zu engagieren, lädt diese die Schulleitung abschließend zur Mitarbeit ein.

## 5. Die Lernzeiten starten – gemeinsam geht es nachhaltiger, leichter und schneller

### Nachteile einer festen „Innovatorengruppe“

Schulische Entwicklungsprozeduren basieren häufig auf dem Engagement einer kleinen, recht stabilen Innovatorengruppe. Bei allen Vorteilen eines eingespielten, motivierten und exklusiven Teams dürfen zwei negative Gesichtspunkte nicht ungenannt bleiben. Da ist zum einen das Risiko einer Überlastung der innovativen Kolleginnen und Kollegen zu nennen. Zum anderen birgt ein eher exklusiver Entwicklungsmodus in sich die Gefahr nur eingeschränkter Nachhaltigkeit. Spürbar wird dieser Umstand nach der Verantwortungsübergabe für ein bereits implementiertes Entwicklungsprojekt vom Innovationsteam an Dritte.

Wenn mit der Verantwortungsübergabe die Projektqualität sinkt, hat das viele Gründe. Wissenslücken, die durch eine gute Übergabe überwunden wären, wirken ebenso negativ wie Motivations- und Identifikationsdefizite. Erwähnt sei ferner das destruktive Potenzial unschöner Unterstellungen. So raunt es über manchen Flur, die Innovatoren schöben Lernzeiten vorrangig darum an, um sich zu profilieren; die Lasten des Alltagsgeschäfts aber müsse das Gros des Kollegiums tra-

gen. Derartige Unterstellungen können erstaunlich effektiv den langfristigen Erfolg eines Projekts behindern.

Umsichtige Schulentwicklung verteilt zur besseren Nachhaltigkeit die Reformlasten über das gesamte Kollegium. Damit sinkt kurzfristig die Entwicklungsgeschwindigkeit. Langfristig überwiegen aber die positiven Effekte gesamtkollegialer Entwicklungsarbeit – in den Bereichen allgemeiner Akzeptanz, Identifikation und Durchdringung. Auf lange Sicht ist ein gesamtkollegialer Entwicklungsprozess der nachhaltigere, leichtere und schnellere Weg.

**Lasten auf ganzes Kollegium verteilen**

### Zielformulierung und Meilensteinplanung

Vor diesem Hintergrund bereitet die Projektgruppe Lernzeiten den Pädagogischen Tag nach. Sie erhält den anspruchsvollen Auftrag, die getroffenen Beschlüsse und eingegangenen Protokolle in ein konsensfähiges Lernzeitenkonzept zu übersetzen. Damit das Lernzeitenkonzept Realität werden kann, hat sie eine Meilensteinplanung zu erarbeiten. Neben *SMARTen* Zielvorgaben ist eine verbindliche Verantwortlichkeitsstruktur zu erzeugen, die möglichst weite Teile des Kollegiums transparent und terminierbar einbindet.

**Projektgruppe erarbeitet konsensfähiges Konzept**

#### **SMARTe Ziele**

*SMART* ist ein Akronym, das Faktoren erfolgreichen Projektmanagements in sich vereint. Untersuchungen zeigen, dass *SMARTe* Zielformulierungen die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Projektabschlusses erhöhen. Eine *SMARTe* Zielformulierung ist:

**Spezifisch:** Das Projektziel ist konkret, fassbar und begrenzt formuliert.

**Messbar:** Das Projektziel (und der Teilziele) ist so formuliert, dass das Erreichen anhand zuvor bestimmter Indikatoren überprüfbar ist.

**Akzeptabel:** Das angestrebte Projektziel muss von einer möglichst großen Gruppe der Betroffenen akzeptiert sein. Dazu muss es transparent, anspruchsvoll, jedoch nicht überfordernd sein.

**Realistisch:** Die Zielformulierung berücksichtigt auch die Rahmenbedingungen des Projekts (personelle, zeitliche, räumliche, finanzielle etc. Ressourcen).

**Terminierbar:** Die Zielformulierung umfasst eine konkrete und transparente Terminierung aller Teilziele bis hin zum Projektziel.

Um diesen Auftrag effizient zu erfüllen, haben vor der Projektgruppensitzung einige Freiwillige die eingegangenen Protokolle der Fachkonferenzen, Eltern- und Schülervereinerinnen und -vertreter ausgewertet. Hernach werden die Befunde in maximal drei Konzept-

**Drei Varianten des Konzepts entstehen**

Kollegium für Förderung gewinnen

entwürfe gegossen. Die Entwürfe unterscheiden sich im Grad ihrer Allgemeingültigkeit:

- Entwurf 1 läuft auf ein Lernzeitenkonzept hinaus, das für alle betroffenen Fächern ohne Ausnahmeregelungen gilt. Im Idealfall spiegelt das Konzept den pragmatischen Kompromiss aller Protokollinhalte wider.
- Entwurf 2 ist das konzeptionelle Pendant zum ersten Entwurf. Es werden entsprechend den Protokollen erhebliche Variationen in der angestrebten Lernzeitenpraxis befürwortet.
- Entwurf 3 enthält Variationsstufen zwischen Fächergruppen.

### Nochmalige Debatte und neuer Arbeitsauftrag

In der Projektgruppensitzung werden die drei Konzeptentwürfe präsentiert und diskutiert. Zweck der Debatte ist, für die weitere Entwicklungsarbeit eines der drei Konzepte zu favorisieren. Die Wahl eröffnet zwei Entwicklungsbereiche. Das **erste Arbeitsfeld** betrifft die zügige Umsetzung eines Pilotversuchs. Der Auftrag lautet, die Praxistauglichkeit der Konzeptidee zu prüfen. Die dabei gewonnenen Erfahrungen fließen in das **zweite Arbeitsfeld** ein. Dabei geht es darum, eine finale Zielformulierung und eine daran ausgerichtete Meilensteinplanung für das Unterrichtsentwicklungsprojekt zu erstellen. Neben den Erfahrungen aus der Pilotphase werden weitere Hospitationserfahrungen und etwaige externe Expertise und Beratung berücksichtigt.

### Die Meilensteinplanung

Die Meilensteinplanung beschreibt mit Blick auf die Zielformulierung so konkret und detailliert wie möglich, wer was wann wie zu tun hat.



#### Tipp

#### Planungshilfen für Meilensteine

Das QUA-LiS NRW bietet für diesen wichtigen Entwicklungsschritt eine Planungsmatrix an:  
<http://www.schulentwicklung.nrw.de/orientierungshilfe-g8/entwicklungsfelder/lernzeiten/material-zur-schulentwicklung/paedagogische-tage/schritt-6.html>

Die Meilensteinplanung beinhaltet notwendig ein Monitoring. Darin ist vorgegeben, wer im Entwicklungsprozess regelmäßig den Ist- mit dem Soll-Zustand abgleicht und bei Diskrepanzen frühzeitig Nachsteuerungsprozeduren einleitet. Hier offenbart sich der Nutzen präziser Zielformulierungen und Meilensteinplanung. Ohne Zielformulierung existieren keine Soll-Zustände, womit die Analyse des Ist-Zustands wenig Aussagekraft hat. Ohne Meilensteinplanung verblasen Zeitachse und Teilziele, wodurch Verzögerungen und Fehlplanun-

gen erst auffallen, wenn diskretes und sanftes Nachsteuern nicht mehr möglich ist. Erst detaillierte und präzise Ziel-Zeit-Vorgaben liefern kohärente Orientierung.

Für die Bearbeitung beider Handlungsfelder sind zwei bis drei Projektgruppensitzungen zu veranschlagen. Protokolle der Sitzung werden veröffentlicht. Es ist ratsam, neben den offiziellen Protokollen auch auf informellen Wegen dem Kollegium, den Eltern und Lernern vom Arbeitsstand der Projektgruppe zu berichten. So können Stimmungen eingefangen und frühzeitig im Lernzeitenkonzept sowie in der Meilensteinplanung berücksichtigt werden. Die Ergebnisse werden schließlich der Lehrer- und Schulkonferenz präsentiert und zur Annahme empfohlen. Sollte das Votum negativ ausfallen, muss die Projektgruppe kein Trübsal blasen: Zwei weitere Konzeptentwürfe liegen bereits in der Schublade. Weite Teile der Meilensteinplanung verlieren trotz des Konzeptwechsels nicht an Gültigkeit. Natürlich kostet die Überarbeitung Zeit, Geduld und Kraft. Doch darf man hoffen, dass durch die zusätzlichen Anstrengungen das finale Lernzeitenkonzept noch ein wenig besser wird.

**Schulgemeinde über  
mehrere Kanäle  
informieren**

Ob im ersten oder zweiten Anlauf – mit der Annahme des Lernzeitenkonzepts sowie der zugehörigen Zielformulierung Meilensteinplanung beginnt die Arbeit für das ganze Kollegium. Darum sind auch alle personellen Ressourcen zu nutzen. Zu denken ist nicht nur an einen weiteren Pädagogischen Tag. Kreativität und unkonventionelles Handeln sind dabei gefragt.

**Die Arbeit des ganzen  
Kollegiums beginnt**

Bei aller Innovationskraft, die Unterrichtsentwicklung freisetzt, schonen Sie Ihre und des Kollegiums Kräfte. Vier abschließende Maximen mögen verdeutlichen, was gemeint ist.

- Erfinden Sie bei Ihrem Lernzeitenkonzept das Rad nicht neu, vieles gibt es schon – oft näher als vermutet.
- Lassen Sie sich nicht von brillanten Leuchtturmbeispielen entmutigen. Alle kochen mit Wasser und manche Lernzeitenleuchttürme sind bei genauerer Analyse letztlich nur auf Sand gebaut.
- Es kommt bei Schulentwicklungsvorhaben nicht in erster Linie auf die Größe der einzelnen Entwicklungsschritte an. Wichtiger ist, dass die Schritte munter und zuversichtlich klingen und in die richtige Richtung weisen.
- Machen Sie sich bewusst, dass auch bei der Entwicklung von Lernzeiten in der Nähe der Fehler die besten Wirkungen liegen. Gestatten Sie sich Fehler und lernen Sie mit einem Augenzwinkern daraus.

Kollegium für Förderung gewinnen

## 6. Fazit – das Wichtigste kurz und knapp

### Mehrere herausfordernde Sprünge notwendig

Von der Idee zum Konzept, zum Beschluss, zur Praxis – das sind gleich mehrere herausfordernde Sprünge. Sie alle müssen sicher gelingen, wenn eine Schulgemeinde eine gute Lernzeitenpraxis einführen möchte. Es klingt schon an – springen müssen alle: Schulleitung, Kollegium, Lerner und Eltern. Lernzeitenentwicklung ist Schulentwicklung par excellence! Oder anders formuliert: Erzähle mir von deinem Lernzeitenkonzept und ich sage dir, welcher Geist deine Schule prägt. Lernzeiten locken zu neuen Ufern! Sie ersetzen nicht das Studierzimmer, öffnen aber neue pädagogische Räume individueller Förderung in der Schule.

### Ein Pädagogischer Tag ist nicht alles

Zur Einführung eines Lernzeitenkonzepts genügt ein Pädagogischer Tag nicht ansatzweise. Darum band dieser Aufsatz den Pädagogischen Tag zu Lernzeiten in einen größeren, partizipativen Entwicklungsprozess ein. Gremienarbeit, Konzeptentwicklung, Projektmanagement sind zentrale Begriffe, die bei der Einführung von Lernzeiten praxisnah mit Bedeutung gefüllt werden müssen.

### Zusammengefasst – das Wichtigste auf einen Blick

- Veränderungsprozesse bedürfen einer langfristigen guten Vorbereitung, der Einbeziehung der Schulgemeinschaft sowie der Evaluation. Hilfreich ist deshalb die Bildung einer Projektgruppe, der die entsprechenden Aufgaben übertragen werden.
- Eigenständiges Lernen in Lernzeiten verändert die Rollen der Schülerinnen und Schüler, der Eltern sowie der Lehrkräfte.
- Die Einführung von Lernzeiten zur effektiven Forderung und Förderung setzt die Beteiligung von Eltern, Lernern und Lehrkräften voraus.
- Es muss nicht alles neu erfunden werden. Es lohnt deshalb ein Blick über den Tellerrand. Hospitation an Schulen, die bereits mit Lernzeiten arbeiten, sollten von den Lehrkräften systematisch zur Schul- und Unterrichtsentwicklung genutzt werden.