

# Aktives Lernen voranbringen: Leitfaden für Führungskräfte

**Die Idee ist nicht neu, aber bedeutend.**

🕒 Lesen 6 Minuten

Bereits im Jahr 1852 war der Vordenker John Henry Newman davon überzeugt, dass echtes Lernen „nicht nur aus der passiven Aufnahme von Informationen besteht, die dem Lernenden bis dahin noch unbekannt sind, sondern in der Interaktion mit diesen Ideen.“

Doch warum ist der Lernprozess in vielen heutigen Schulen und Universitäten nach wie vor sehr statisch, während manche Bildungseinrichtungen aktives Lernen erfolgreich umsetzen und ihre Investition in die dazugehörigen Methoden und Lernräume sich rapide bezahlt machen?

Steelcase hat vor kurzem eine Umfrage mit 34 unterschiedlichen Organisationen aus dem Bildungsbereich durchgeführt – von Kindergärten bis zu Hochschulen. Die Ergebnisse zeigen, dass der wichtigste Erfolgsfaktor der Einrichtungen die Führungskräfte sind – genauer gesagt, administrative Führungskräfte, die den Sinn und Wert des aktiven Lernens verinnerlicht haben und sich für diese Lernform einsetzen. Solche aktiven Befürworter werden, Change Champions‘ genannt. Sie wissen, dass aktives Lernen mehr ist als bloß eine trendige Idee einiger Lehrer. Sie sind sich dessen bewusst, dass aktives Lernen eine große Chance bietet, um die wichtigsten Herausforderungen und Probleme ihrer Einrichtung zu lösen.

„Alle Lehrinstitute orientieren sich an bestimmten Erfolgsfaktoren“, bestätigt Sharon Beaudry, eine erfahrene Dozentin, die die Untersuchungen von Steelcase als ‚Steelcase Fellow‘ unterstützt. „Diese Faktoren können die Anzahl der Anmeldungen sein. Manchmal geht es darum, die Abwanderungsrate von Schüler\*innen/Studierenden gering zu halten. Es kann auch um Abschlussquoten, Testergebnisse oder das allgemeine Engagement gehen. Und in zunehmendem Maße nutzen Schulen aktives Lernen dazu, diese Ziele zu erreichen.“

„Eine der wichtigsten Erkenntnisse unserer Untersuchungen besteht darin, dass Führungskräfte den Zusammenhang zwischen der erfolgreichen Nutzung aktiver Lernmethoden und einer Reihe von Erfolgsfaktoren erkennen. Aktives Lernen ist für sie ein wichtiges Instrument geworden, um die Ziele ihrer Einrichtung zu erreichen.“

Ohne administrative Führungskräfte als Befürworter des aktiven Lernens ist es für die Bildungseinrichtung nicht möglich, diese Lernform erfolgreich zu etablieren. Führungskräfte sind für einen erfolgreichen Wandel unentbehrlich, denn sie bieten eine Vision, leiten an und bringen die Lernform bereichsübergreifenden Teams näher. Allerdings kann keine Führungskraft diese Aufgabe allein stemmen.

## Signifikante Abweichungen

Von den 34 im Rahmen der Studie befragten Bildungseinrichtungen hatten 97 Prozent keinerlei Vorerfahrungen mit Unterrichtsräumen für Aktives Lernen. 25 Prozent der Einrichtungen, die über das Steelcase Zuschussprogramm einen Unterrichtsraum für Aktives Lernen erhielten, konnten daraufhin zu den ‚Überfliegern‘ gezählt werden. Das bedeutet, dass sie nach dem Zuschuss im Durchschnitt noch in 30 weitere Unterrichtsräume für Aktives Lernen investierten. Weitere 22 Prozent der Schulen gehörten zur Kategorie der ‚Vorankommenden‘. Bei diesen Einrichtungen war eine Zunahme von 10 bis 20 Prozent an aktiven Lernräumen zu verzeichnen. Dennoch zählen mehr als 50 Prozent nur zu den ‚wohlmeinenden Teams‘ — trotz des Einsatzes engagierter Fürsprecher wurde wenige oder gar keine Schritte in Richtung Aktives Lernen umgesetzt.

Unsere Studien ließen folgende Reaktionen bei den Einrichtungen, die einen Zuschuss erhielten, erkennen. 25 Prozent der Einrichtungen investierten nach Erhalt des Zuschusses in 20 oder mehr Unterrichtsräume für Aktives Lernen. Über 50 Prozent der Bildungseinrichtungen richteten keine zusätzlichen Aktiven Lernräume ein.

Wie lässt sich die große Diskrepanz erklären? Welche Erkenntnisse können wir aus den Studien ziehen, von denen anderen Einrichtungen profitieren können, die das aktive Lernen erfolgreich etablieren möchten? Wie kann aktives Lernen über einzelne Unterrichtsräume hinaus etabliert werden und in der ganzen Bildungseinrichtung zur Norm werden? Im Rahmen der Steelcase-Untersuchungen wurden u.a. diese Fragen gestellt.

## Wachstumsfaktoren entschlüsseln

Die Analyse der gebündelten Studienergebnisse zeigte 11 Schlüsselfaktoren, die wesentlich sind für die erfolgreiche Weiterentwicklung des aktiven Lernens in jeder Art von Bildungseinrichtung:

### WISSEN UND WISSENSWEITERGABE

**Kenntnisse in Bezug auf Aktives Lernen:** Die Vorteile und aus dem aktiven Lernen resultierenden Ergebnisse sollten umfassend kommuniziert werden, weit über den Lehrkörper hinaus.

**Verschiedene Schulungsmethoden:** Die Übergangsphase zu aktivem Lernen kann für Dozent\*innen und Lehrer\*innen eine Herausforderung darstellen. Eine systematische, institutionelle Herangehensweise an Schulungen, einschließlich Incentives, gewährleistet den großflächigen Kulturwandel.

### WACHSTUMSSTRATEGIEN

**Innovative Kultur:** Die Mehrheit der Mitarbeiter\*innen sollte motiviert werden, aktives Lernen, anstatt traditioneller Methoden und Lernansätze zu nutzen. In erfolgreichen Bildungseinrichtungen waren die Mitarbeiter\*innen begeistert davon, neue Ideen umzusetzen und progressivere Lernmethoden zu testen.

**Standardisiertes Vorgehen in Bezug auf Technologie:** Unterrichtsräume für Aktives Lernen sollten nicht mit komplizierten Technologien überfrachtet werden. Stattdessen sollte ein standardisierter, auf den Nutzer ausgerichteter Ansatz genutzt werden. Dies erleichtert nicht nur die Umsetzung der Lernform, sondern verhindert darüber hinaus, dass aktives Lernen den Ruf erhält, übermäßig komplex zu sein oder hohe Kosten zu generieren und deshalb nur wenigen Privilegierten zugänglich ist.

**Allgemeine Nutzung von Unterrichtsräumen:** Der über den Steelcase-Zuschuss gestaltete Unterrichtsraum für Aktives Lernen sollte nicht nur von einer Abteilung oder einem Lehrer genutzt werden, sondern im Rotationsprinzip von mehreren Klassen und Lehrenden, damit alle dieselben guten Erfahrungen machen und die Grundlage für den Erfolg dieser Lernform wachsen kann.

**Priorisierte Buchung:** Unterrichtsräume für Aktives Lernen sollten hauptsächlich von den Lehrenden genutzt werden können, die bereits Schulungen zum Thema aktives Lernen absolviert haben, um zu verhindern, dass diese Räume für traditionellen Unterricht verwendet werden — denn dies käme einer Vergeudung von Ressourcen gleich.

## **ERFOLGSFAKTOREN**

**Faktoren für den Lernerfolg:** Verdeutlichen Sie den Zusammenhang zwischen aktivem Lernen und Lernerfolg und machen sie ihn zum festen Bestandteil der Strategie und Raumplanung.

**Promotion der Lernform:** Die Funktionsweise der Unterrichtsräume für aktives Lernen sollte umfassend erläutert werden, um möglichst viele Menschen davon zu überzeugen. Auch bei der Mitarbeiter\*innensuche kann gezielt darauf hingewiesen werden, denn die Nachfrage nach dieser Lernform steigt auf allen Bildungsebenen, ab dem Kindergarten.

## **UNTERSTÜTZUNG VOM TEAM UND DER EINRICHTUNG**

**Champions auf Führungsebene:** Führungskräfte, die den Fokus klar auf aktives Lernen legen und andere dazu animieren, selbst Fürsprecher zu werden, spielen eine zentrale Rolle für den Erfolg des aktiven Lernens. Ohne den engagierten Einsatz von Führungskräften blockiert das Facilities Team häufig Initiativen zur Einrichtung von Unterrichtsräumen für aktives Lernen.

**Bereichsübergreifendes Planungsteam:** Bereichsübergreifende Teams sollten involviert werden. Im Idealfall stammen deren Mitglieder aus unterschiedlichen Abteilungen (Verwaltung, Lehrkörper, IT, Facilities und Einkauf). An Schulen, bei denen der Übergang zu aktivem Lernen weniger erfolgreich verläuft, gibt es oft einen schmalen Top-Down-Ansatz und die Initiativen werden häufig vom Facilities Team oder der Finanzabteilung gestoppt.

**Finanzierungsstrategie:** Es sollte ein gezielter Finanzierungsansatz für das aktive Lernen gewählt werden, der sich direkt am Lernerfolg der Studierenden/Schüler\*innen orientiert. Die Finanzierung sollte strategisch geplant sein und nicht von Zuschüssen oder willkürlichen Finanzspritzen bestimmter Abteilungen abhängen.

## **Die Weichen für den Erfolg stellen**

Beaudry betont, dass der Erfolg von aktiven Lerninitiativen häufig ausbleibt, wenn man sich nur auf einige wenige Wachstumsfaktoren konzentriert und andere keine Beachtung finden. Erst die Kombination aller Faktoren macht den entscheidenden Unterschied. Unsere Studien belegen gleichzeitig, wie wichtig die Akzeptanz und das Engagement der Führungskräfte sind.

„Wir haben immer wieder festgestellt, dass die Führungskräfte die für den Erfolg entscheidenden Impulse geben“, erklärt sie. „Aber sie können und sollten hierfür nicht allein verantwortlich sein. Das könnte schnell als Eingriff von oben verstanden werden. Wenn Führungskräfte involviert sind und gleichzeitig ein bereichsübergreifendes Team zusammengestellt wird, das alle Ebenen der Einrichtung repräsentiert, sind Initiativen für aktives Lernen besonders erfolgreich.“

---

Wir würden uns gerne mit Ihnen austauschen und Ihnen zusätzliche Informationen zu unserer Studie zur Verfügung stellen. Wir unterstützen Schulen und Hochschulen regelmäßig bei der erfolgreichen Umsetzung aktiver Lernformen und entsprechender Unterrichtsräume. Hierbei nutzen wir auch bestehende Ressourcen für den Kulturwandel und entwickeln mit Ihnen Strategien für aktives Lernen in Ihrer Einrichtung.

### **Über die Leiterin der Untersuchung**

Sharon Beaudry ist Associate Professor für Management am Oregon Institute of Technology und blickt auf zwanzig Jahre Erfahrung als administrative Leitung im Bildungsbereich und für gemeinnützige Organisationen zurück. In ihrem akademischen Aufgabenbereich befasst sie sich mit aktivem Lernen und Lernumgebungen für aktives Lernen. Sie hat diese Untersuchung im Rahmen eines akademischen Sabbatical Projekts als wissenschaftliche Mitarbeiterin für Steelcase geleitet.

### **Über die Studie**

- Die Untersuchung wurde mit Empfängern einer finanziellen Förderung von Steelcase Active Learning durchgeführt
- Die Studie beinhaltet 47 Interviews mit Fakultätsangestellten, Verwaltungsmitarbeiter\*innen und Führungskräften aus 32 Hochschulen & 11 weiterführenden Schulen in den USA
- Beteiligt waren sowohl öffentliche als auch private Schulen sowie ein vielfältiges Spektrum an Lernenden
- 97 Prozent der Bildungseinrichtungen verfügten vor der finanziellen Förderung über keine aktiven Unterrichtsräume