

Schule im digit-agilen Zeitalter

Reflexionen aus dem Zusammentreffen zweier Beratungswelten

Was bedeutet Digitalisierung für die Schule? Und welche Perspektiven ergeben sich daraus für eine Schule im digitalen Zeitalter?



Silvia Hagen, Geschäftsführerin Sunny Connection AG und Gründungsmitglied Flowdays, Fachbuchautorin, 20 Jahre Erfahrung in Erwachsenenbildung und Fachberatung von mittleren und großen Firmen im In- und Ausland sowie Agiler Coach für Team- und Organisationsentwicklung und kulturelle Transformationen.



Annemarie Kummer Wyss, System- und Organisationsberaterin, Coach und Schulentwicklerin (akw/e&b); Dozentin an der Pädagogischen Hochschule Luzern, in der Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen und Schulleitungen.

Sogenannte Buzzwords (Modewörter) verhelfen immer wieder zu knackigen Schlagzeilen: *Digitalisierung*, *Internet of Things* oder *Agilität* stehen gerade hoch im Kurs. Was bedeuten sie für die Schule? In diesem Artikel reden wir nicht über den Einsatz digitaler Medien im Unterricht oder über WLAN-Geschwindigkeiten in Schulhäusern. Uns interessiert ein viel größerer Kontext. Unsere Welt steckt global mitten in einem fundamentalen Umbruch, der alle Lebensbereiche betrifft und dessen Auswirkungen zurzeit höchstens knapp schematisch erkennbar sind. Das Raumschiff Erde befindet sich auf einer Reise ins Unbekannte.

Was uns die Geschichte lehrt

Eine mit heute vergleichbare Zeitperiode in der Geschichte ist die Aufklärung. In dieser letzten wissenschaftlichen Revolution entstand das Newtonsche Weltbild und Gutenberg erfand den Buchdruck. Bis damals diese radikal neuen Erkenntnisse Allgemeingut wurden, hat

es weit über 100 Jahre gedauert. Mit Newton haben wir lange gut gelebt – bis Einstein nachwies, dass Zeit keine objektiv messbare, lineare Größe ist, sondern sich relativ zu Geschwindigkeit entwickelt und als vierte Dimension betrachtet werden muss. Die darauf folgenden Forschungen brachten etliche Wissenschaftler an den Rand der Verzweiflung, weil sie erkennen mussten, dass es keine objektive Realität gibt, die von uns unabhängig ist und die wir messen und lokal mechanisch manipulieren können. Die Quantenphysik stellt das gesamte Newtonsche Weltbild in Frage. Damit steht die nächste wissenschaftliche Revolution vor der Tür und als Pendant zum Buchdruck haben wir das Internet erfunden.

» Unternehmenswelt als globaler Motor unserer Zeit «

Ein Blick in die globale Ökonomie

Werfen wir einen Blick in die Unternehmenswelt als globaler Motor unserer Zeit. Die Herausforderungen der Globalisierung, der sich rasant entwickelnden Internettechnologien, der nicht-hierarchischen Kommunikationsmöglichkeiten und vieler anderer Komponenten hat dazu geführt, dass traditionelle Führungs- und Organisationsstrukturen nicht mehr funktionieren. Die Komplexität ist zu groß, Command-and-Control-Mechanismen versagen oder führen nicht zu den gewünschten Resultaten. Man versucht vielerorts krampfhaft mit erhöhter Aktivität und traditionellen Methoden die Komplexität mit Prozessen, Budgets oder Programmen unter Kontrolle zu halten – mit dürftigen Resultaten. Die Ratlosigkeit ist groß, die Burnout-Rate gigantisch. Es ist deshalb nicht erstaunlich, dass radikal neue Unternehmensformen entstehen, die Komplexität viel eleganter meistern und das Menschsein zurück in die Unternehmenswelt bringen (vgl. die sog. „Teal Organizations“ in Laloux, 2017).

Die Digitalisierung wird die Welt in einem Ausmaß verändern, das wir heute noch nicht absehen können. Denken Sie zurück, wie wir die Welt vor zehn Jahren gesehen haben und wie wir die Weiterentwicklung beurteilt haben. Was wir heute erleben, geht viel weiter als das, was wir uns damals vorstellen konnten. In zehn Jahren wird es viele Jobs geben, die wir heute noch gar nicht kennen, und viele Jobs, die wir heute kennen, werden verschwinden. Der Kühlschrank, der sich das Joghurt selber bestellt, das Auto, das selbstständig die nächste Tankstelle ansteuert, wenn der Benzinstand sinkt, der Flugzeugsitz, der der Stewardess meinen Blutdruck meldet, das sind alles nur erste Schritte.

Skills für die Zukunft

Die Rahmenbedingungen unserer zukünftigen Welt heißen aus unserer heutigen Sicht: Nichts ist planbar, nichts kann isoliert betrachtet werden; Wissen ist überall abrufbar; ich muss qualifizierte Informationen von unqualifizierten unterscheiden, Fake News erkennen können, nicht manipulierbar sein, ich muss global gut vernetzt sein und schnell Informationsquellen oder Menschen mit zu meiner Fragestellung passendem Know-how finden können; ich muss unabhängig denken und kritisch hinterfragen können; ich muss selbstverantwortlich entscheiden können.

Das heutige Schulsystem ist nur begrenzt in der Lage, für dieses Neue fit zu machen. Daraus entstehen zunehmend Überforderung, Stress und Druck auf beiden Seiten – bei der Schule und bei den Kindern. Dadurch kommen Freude am Lernen und Lehren und Kreativität zu kurz. Die heutige Schule hinkt der gesellschaftlichen Entwicklung hinterher und operiert in vielen Bereichen noch nach Prinzipien des industriellen Zeitalters (Lehrpläne, Stundenplanung ...).

Das bisherige Schulsystem zu aktualisieren und auf den Stand des Informationszeitalters

zu bringen, ist zu wenig innovativ. Sollte die Schule denn nicht vielmehr die Wiege des neuen Denkens werden?

Große Entwicklungen in der Welt haben häufig mit einem Traum begonnen. Also träumen wir mal von der zukünftigen Schule.

Schule der Zukunft

Die zukünftige Schule ist freiwillig. Sie ist ein Angebot an die Menschen, das ohne ökonomischen Leistungsdruck funktioniert. Sie bietet den jungen Menschen, die mit so viel Neugier, Entdeckungsdrang, Lebensfreude und Talenten zur Welt kommen, einen Rahmen, in dem sie sich kreativ engagieren und mit den für sie bedeutsamen Inhalten auseinandersetzen können. Erwachsene und Kinder verfolgen gemeinsam interdisziplinäre Projekte, präsentieren deren Ergebnisse den Mitschülern und geben Kurse (z.B. Ältere für Jüngere oder umgekehrt), entwickeln Produkte (z.B. Dienste und Apps), bearbeiten ungelöste Probleme und diskutieren offene Sachfragen. Dabei werden die relevanten Kulturtechniken erlernt, die es zum jeweils aktuellen Zeitpunkt braucht. In diesem Rahmen begleiten Lehrpersonen die Lernenden mit ihrem Fach-, Beziehungs- und Methodenwissen in ihren Entwicklungsprozessen.

» Selbstbestimmtes, kooperatives und selbstverantwortetes Lernen führt am schnellsten zum Erfolg. «

Die Menschen, die zukünftig Schule gestalten, wissen, dass selbstbestimmtes, kooperatives und selbstverantwortetes Lernen am schnellsten zum Erfolg führt. Randbemerkung: Eigentlich wissen wir das schon lange (z.B. Reformpädagogik), seltsamerweise setzen wir es nicht um. Lernen ist ein gegenseitiger Vorgang, der die Integration des Traditionellen (durch die Lehrpersonen

vertreten) mit dem Neuen (durch das unbelastete Denken der Kinder) ermöglicht. Die Lehrpersonen selber werden spezifisch ausgebildet für diese Coachfunktion. Die Hälfte des Lehrkörpers ist pädagogisch geschult, die andere Hälfte kommt aus allen Branchen und bringt Praxisbezug und konkrete Fachlichkeit in Lernlabors ein. Der Schulungsraum führt zu Begegnungen mit sich selbst und anderen, zu authentischem Austausch, zu gemeinsamem Forschen, und er bietet einen Rahmen zur Entwicklung eines gesunden Selbstbewusstseins.

» Agile Schulen sind die Zukunft, aber sie sind auch bereits keimende Realität! «

Wie kommen wir dahin?

Agile Schulen sind die Zukunft, aber sie sind auch bereits keimende Realität! Private und öffentliche Schulen im In- und Ausland setzen solche Praktiken um, experimentieren mit einzelnen erwähnten Elementen.¹ Darauf warten die Unternehmen, die im digitalen Zeitalter angekommen sind. In ihren Organisationsmodellen zeichnet sich ein integral-evolutionäres Modell ab, in dem Selbstführung, Ganzheit und ein evolutionärer Sinn zentrale Merkmale darstellen, weil sie ihnen höchste Agilität (vgl. Infobox) erlauben. Möchte man den Mindshift zusammenfassend beschreiben, so könnte man sagen, die Veränderung bedeutet die Re-Integration des Menschlichen: Kreativität, Beziehung und Kooperation statt Kontrolle, Isolation und Konkurrenz.

Es ist paradox, dass ausgerechnet das Schulsystem lernresistent zu sein scheint und noch mit Maßstäben des Industriezeitalters operiert. Die wesentlichste Veränderung für die Schule des digitalen Zeitalters muss die Entwicklung zu einem sich stets agil anpassenden und kontinuierlich lernenden System sein.

» Jede Organisation muss ihren eigenen Weg finden (gemeinsam als Team). «

Aus der Unternehmenswelt lernen wir, dass es dafür keine einfachen Rezepte gibt – aber einzelne Prinzipien: Jede Organisation muss ihren eigenen Weg finden (gemeinsam als Team). Veränderung heißt, den Mut haben, Altes zu verlassen, ohne dass man genau weiß, wohin die Reise geht. Diese Zwischenphase des Chaos gilt es zu nutzen. Und es bedeutet weiter, dass agile Prinzipien schon in der Grundschule umgesetzt werden sollten (damit die Kinder der nächsten Generation mit diesem Gedankengut aufwachsen). Dies wiederum setzt voraus, dass agile Prinzipien in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung umgesetzt werden. Sie könnte die Werkstatt zur Entwicklung dieser neuen Haltung werden – ein agiles Labor für die „Schulen“ von morgen! Und mehr denn je gilt hier: jede große Reise beginnt mit dem ersten Schritt. Lassen Sie uns noch heute beginnen.

Für diesen Text haben sich zwei Beraterinnen – eine im Unternehmensbereich und der IT-Branche tätig, die andere hauptsächlich im Schulsystem sozialisiert und unterwegs – zusammengefunden, um die eingangs genannten Fragen gemeinsam zu erörtern und Antworten zu finden. Dieser Text ist aus dem Clash zweier Welten entstanden – und hat die Horizonte beider Beteiligten erweitert!

Infobox Agilität

Der Begriff *Agilität* kommt ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Aufwändige und schwerfällige Entwicklungsprozesse, die mit der Einsicht endeten, dass man am Markt vorbeientwickelt und unnötig viel Geld investiert hat, wurden durch schlanke Prozesse ersetzt. Eine dafür verbreitete Methode ist *Scrum*, in den 1990er Jahren entwickelt: Selbstorganisierte Teams (drei bis neun Personen) mit allen *Skills*, die eine Produktentwicklung oder ein Projekt brauchen, arbeiten interdisziplinär während sog. *Sprints* (vier Wochen) effizient und effektiv zusammen. Am Ende der Sprints werden produktionsreife Elemente (*features*) veröffentlicht (*releasebarer Code*). Der agile Gedanke hat sich heute weit über die Softwareentwicklung hinaus verbreitet und bezeichnet allgemein die Qualität einer Organisation, sich flexibel an sich verändernde Bedingungen anzupassen, kontinuierlich zu lernen und sich als Ganzes weiterzuentwickeln. Agilität ist eine Haltung!

Anmerkung

- 1 Schule Bürglen (CH): www.schulebuerglen.ch, Evangelische Schule Berlin Zentrum (D): www.ev-schule-zentrum.de, Liste der innovativsten Schulen (USA): www.noodle.com/articles/innovative-schools-2015 oder auch Schulpreisschulen.

Literatur

- Laloux, F. (2017). *Re-Inventing Organizations* visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen.

Kontakt: silvia.hagen@sunny.ch
annemarie.kummer@phlu.ch