

Jöran Muuß-Merholz

PÄDAGOGIK

Schule 2035

Lernen nach Digitalisierung & KI

5 visionäre Konzepte,
10 kreative Methoden

BELTZ





Jöran Muuß-Merholz ist Diplom-Pädagoge und Co-Geschäftsführer der Agentur »J&K – Jöran und Konsorten«. Als Wegbereiter für innovative Bildungskonzepte wirkt er an den Schnittstellen zwischen Bildung & Lernen, Arbeiten & Kommunikation und Medien & Technologie. Er ist ein national und international gefragter Vortragsredner und schreibt als vielseitiger Autor für alle Arten von Publikationen. Bereits seit Jahrzehnten arbeitet er für und mit Schulen, die ihre Zukunft in die eigenen Hände nehmen – so zum Beispiel bei der Gründung des »Archivs der Zukunft« (zusammen mit Reinhard Kahl) Mitte der Nullerjahre, im Kontext vom Deutschen Schulpreis in den 2010er Jahren und mit Fokus auf Future Skills, Zusammenarbeit und Schulentwicklung in den 2020er Jahren.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Soweit nicht anders angegeben, ist jede Verwertung ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Die Verlagsgruppe Beltz behält sich die Nutzung ihrer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-407-63348-4 Print
ISBN 978-3-407-63352-1 E-Book (PDF)

1. Auflage 2025

© 2025 Beltz Verlagsgruppe GmbH & Co. KG
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
service@beltz.de
Alle Rechte vorbehalten, soweit nicht anders angegeben

Lektorat: Christine Wiesenbach
Umschlaggestaltung: Jenny Pöttsch
Umschlagabbildung: © gettyimages/master1305

Satz und Herstellung: Michael Matl
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag (ID 15985-2104-1001).
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

EINSTIEG: Einladung zum Zukunftsdenken 7

Vorwort von Anne Sliwka 8

Vorwort von Reinhard Kahl 10

Ein inneres Zwiegespräch anstelle einer Einleitung 12

Warum sich die Beschäftigung mit der Zukunft lohnt –
für die Gegenwart! 18

TEIL EINS: Schulen nach Digitalisierung und KI – Fünf Porträts von Schulen aus der Zukunft 26

Schule 1: Die Lisa-Rosa-Reformschule –
die global vernetzten Weltverbesser*innen 28

Schule 2: Das Manfred-Spitzer-Lyzeum –
digital-freies und sinn-volles Lernen 52

Schule 3: Die LIDA-Schulen –
KI-automatisierte Lerneffizienz in schönen Räumen 72

Schule 4: UnSchule –
»Die machen da, was sie wollen!« 96

Schule 5: Die Pallas Athene Schulen –
Online-Unterricht mit weltweitem Netzwerk und lokalen Wohnheimen 120

TEIL ZWEI: 10 Methoden für strukturiertes Zukunftsdenken 142

Methode 1: Bingo-Workshop zu Grundsatzfragen digitaler Medien	146
Methode 2: Barcamp – die Unkonferenz für individuelle Schwerpunkte	152
Methode 3: Kopfstandtechnik – »unsere Albraumschule«	160
Methode 4: Appreciative Inquiry – eine wertschätzende Erkundung	166
Methode 5: Sechs Denkhüte nach de Bono	172
Methode 6: Vision Board für kreative Visualisierung	178
Methode 7: Design Thinking – mehr als eine Methode	186
Methode 8: Theory U – ein Prozess für grundlegende Transformationen	196
Methode 9: Die Zukunftswerkstatt – Betroffene zu Beteiligten machen	202
Methode 10: Das Polak-Spiel (und andere Mini-Methoden)	208

Abschluss und Anschluss 215

Schule nach Digitalisierung und KI – Welche Bildung wollen wir?	216
Wie viel Realität steckt in Teil Eins?	222
Weiter geht's!	224
Danke!	224
Bildnachweise	225

EINSTIEG:

Einladung zum Zukunftsdenken

» Wir brauchen dringend
mehr positive Zukunftsbilder! «¹

1 Diese Aussage hat Marc-Uwe Kling 2025 für dieses Buch freigegeben.

Vorwort von Anne Sliwka

Wenn man Schule als das Herzstück einer demokratischen Gesellschaft begreift – als den Ort, an dem junge Menschen lernen, sich selbst und die Welt zu verstehen und zu gestalten –, dann wird deutlich, dass sie mehr denn je ein Ort der Zukunft sein muss. Doch genau diese Zukunft scheint gegenwärtig vielerorts blockiert. Zwischen einem überlasteten Alltag, Lehrkräftemangel, Reformstau und einem bildungspolitischen Diskurs, der oft an Symptomen laboriert, statt die tieferliegenden Dynamiken in den Blick zu nehmen, ist der Blick nach vorn vernebelt. Die Schule steckt, so scheint es, in einem paradoxen Zustand: Sie ist von Zukunft durchdrungen – von der allgegenwärtigen Rhetorik über Digitalisierung, von KI, die längst zum selbstverständlichen Werkzeug der Schüler:innen geworden ist, und von tiefgreifenden gesellschaftlichen Umbrüchen – und doch zugleich von Zukunftslosigkeit gezeichnet.

In dieser Lage wirken Jöran Muuß-Merholz' Szenarien von Schulen der Zukunft befreiend. Sie eröffnen Denk- und Möglichkeitsräume. Sie nehmen die Schule aus dem Würgegriff der Gegenwart, ohne sie ins Wolkige zu entlassen. Es erdet seine Szenarien in gegenwärtigen Debatten, Projekten und Erfahrungen, und es erlaubt sich dennoch den radikalen Perspektivwechsel: die Schule vom Morgen her zu denken, nicht vom Gestern.

Ich habe beim Lesen dieses Buches mehrfach innegehalten, gezweifelt, genickt, geschmunzelt – und vor allem: nachgedacht. Und genau das ist seine größte Stärke. Es geht hier nicht um Visionen als Zielbilder im klassischen Sinn, sondern um Szenarien als Einladungen zum Denken, zum Streiten, zum Aushandeln. Was wir brauchen, ist nicht *die* eine Schule der Zukunft. Was wir brauchen, sind viele Zukünfte, viele Bilder, viele Gespräche über das, was Schule sein kann, sein soll, sein muss.

Die Schule, so wird hier eindrücklich deutlich, ist kein statischer Raum. Sie ist ein Möglichkeitsraum, in dem sich gesellschaftliche Ideen, pädagogische Konzepte, technologische Entwicklungen und ethische Fragen kreuzen. Die fünf fiktiven Schulporträts, die Jöran Muuß-Merholz entwirft, sind keine Bauanleitungen, keine Prototypen, keine Blaupausen. Sie sind – und das ist viel wertvoller – Provokationen im besten Sinne: Sie rufen zur Positionierung auf, fordern das eigene Bildungsverständnis heraus, irritieren und inspirieren. Damit leisten sie etwas, was wir im deutschen Bildungssystem viel zu selten kultivieren: Sie schaffen einen Raum für divergentes Denken, für das Durchspielen von Alternativen, für das Denken in Möglichkeitsformen, bevor wir wieder vorschnell ins Lamentieren oder Optimieren verfallen.

Als Bildungswissenschaftlerin habe ich viele Texte gelesen, die sich der Zukunft von Schule widmen – oft unter dem Banner der Digitalisierung oder mit dem Pathos der Innovation. Was mir an diesem Buch besonders auffällt, ist sein

Ethos. Es denkt Schule nicht als Werkzeug zur Herstellung von Wettbewerbsfähigkeit, sondern als sozialen und kulturellen Möglichkeitsraum. Es denkt Bildung nicht im Modus der Effizienz, sondern im Horizont der Freiheit. Es erinnert uns daran, dass Bildung – im besten Sinne – die Kunst der Selbst- und Weltverhältnisse ist. Und dass diese Kunst immer neu erlernt, erprobt und gestaltet werden muss.

In den Szenarien von »Schule 2035« schwingen große Fragen mit: Wie viel Vertrauen schenken wir jungen Menschen, wie viel Verantwortung trauen wir ihnen zu? Wie denken wir Lernen in einer Welt, in der Wissen jederzeit abrufbar ist, aber Orientierung immer schwerer fällt? Wie gestalten wir Räume und Zeiten für Bildung, die nicht nur Funktion, sondern Bedeutung haben? Wie gelingt es uns, Schulentwicklung aus der Reaktion zu lösen – und in eine gestaltende, zukunftsgerichtete Bewegung zu überführen?

Florence Gaub hat in ihrem Buch »Zukunft: Eine Bedienungsanleitung« geschrieben: »Die Zukunft ist nicht das, was irgendwann passiert. Sie ist das, was wir heute über sie denken.« Genau das ist die Qualität dieses Buches. Es liefert keine fertigen Antworten, aber es verändert, wie wir fragen. Und es erinnert uns daran, dass die Schule der Zukunft nicht irgendwo im Silicon Valley entsteht – sondern in unseren Köpfen, Herzen und Gesprächen. Hier. Jetzt.

Heidelberg, April 2025
Anne Sliwka

Vorwort von Reinhard Kahl

Zeitenwende? Ja, höchste Zeit! Das zuletzt missbrauchte Wort könnte bis zum Jahr 2035, in das Jöran Muuß-Merholz uns führt, an Dramatik und Tiefenschärfe gewonnen haben. Die Einsicht, dass die Lebenswelt der Industriegesellschaft nicht mehr trägt, hat das Alltagsbewusstsein erreicht. Es gärt in der Gesellschaft. Versuchen wir uns in diese 30er Jahre zu versetzen: Schulen sollten, so die These eines in jenen Jahren erschienenen Buches, deren »DNA-Labore« werden. Es gehe um grundlegende Muster. »Grundlegend« im Wortsinn. So hatte das Wort Bildung schon in den Jahren zuvor eine Renaissance erlebt, die es auch von seinem Pathos befreite. Bildung nicht nur der Kinder und Jugendlichen sondern der ganzen Gesellschaft. Schulen sollten Orte sein, an denen die Generationen zusammenkommen. Kinder, Jugendliche und erwachsen gewordene Erwachsene, nicht nur Lehrpersonen, auch Botschafter aus der tätigen Welt. Margret Mead hatte es schon vor langem so ausgedrückt: »Der Kern aller Bildung ist die Art des Generationenverhältnisses.« Davon hängt ab, wie generativ, wie schöpferisch die Gesellschaft ist. Nicht nur für ihre Reproduktion sollten Schulen sorgen, sondern Zukunft, also das, was es noch nie gab, hervorbringen. Dazu braucht es Offenheit, Abschied von den Überfüllungen des Bulimielernens, hellwache Gegenwart.

Digitalisierung und künstliche Intelligenz hatten das Mensch-Maschine-Verhältnis verunsichert und zu verändern begonnen. Wenn Wissen in Maschinensystemen vergesellschaftet wird, und wenn wir Bewohner der Zivilgesellschaft Co-Produzenten der Inhalte und Formen von Plattformen werden und nicht zu bloßen Konsumenten erniedrigt, – auch 2035 noch uneingelöst, doch vehement eingefordert – wenn wir also den Systemen vertrauen können, dann werden für Menschen Erfahrungen und Denken wichtiger als das kodifizierte Wissen, wie es in Curricula und Lehrplänen festgezurrte wurde. Digitale Kartografien des Weltwissens könnten uns entlasten. Individualwissen würde wichtiger. Und weil wir alle verschieden sind und anderes wissen, würde Kommunikation auch in Schulen das Allerwichtigste. Wenn Eigensinn und Gemein Sinn verflochten werden, entsteht was man früher Weisheit nannte. Etwas zu wollen wird bedeutender als bloß nach Sollwerten zu funktionieren. Allerdings: Etwas zu wollen ist nicht trivial.

Sein Ding zu finden und seine Stimme wäre das Ziel von »Bildung«. Dafür braucht es Gelegenheiten, Meister und Mentoren und auch Lücken. Kreativität und Erfindungsgeist werden wichtiger als zumeist fingierte Perfektion. Gefühle und Intuitionen öffnen die Welt. Menschen dürfen Fehler machen. Sie sind das Salz des Lernens. Durchkommen, lange Zeit das unheimliche Hauptfach in Schulen, tritt zurück. Der Modus des Überlebens macht dem Leben Platz. Was den Unterschied ausmacht, wird ein übergreifendes Thema. Zusammenarbeit,

Zusammenleben und auch Zusammendenken werden in Schulen dann nicht abstrakt geübt oder gar nur verbal unterrichtet, sondern alltäglich ausgeübt. Gestärkte Individualisierung und zugleich verstärkte Zusammenarbeit erweisen sich als das Yin und Yang der Bildung. Die Stärkung des einen Pols zieht die des anderen nach. So kommt es zu aufgeladenen Feldern, ganz unterschiedlichen. Die Prognose des 2035 wohl kaum noch bekannten Soziologen Ralf Dahrendorf wäre auf dem Weg ihrer Verwirklichung. Auf die Frage, was denn auf die industrielle Arbeitsgesellschaft folge, hatte er geantwortet: Eine Tätigkeitsgesellschaft.

Das alles wird im Jahr 2035 nicht so und schon gar nicht faltenlos realisiert sein. Aber wie man in diesem Buch liest, kommt Optimismus von Optionen.

Für das »Lernen nach Digitalisierung und KI« kommt es darauf an, zu erkunden, was an Möglichkeiten in dieser neuen Produktivkraft, dem Digitalen, steckt. Aber auch welche Destruktion. Deshalb ist schon in den Jahren vor 2035 der Kapitalismus wieder zum Thema geworden. Kritik eines auf Verwertung ausgerichteten Systems, das Entwertung nach sich zieht. Was hingegen könnten digitale Systeme bedeuten, wenn der gesteigerten Vergesellschaftung endlich auch entsprechende Produktionsverhältnisse folgen? Auch dafür würden Schulen ein Labor und ein Magnet für interessierte (und interessante) Erwachsene.

Immerhin ist es nicht unwahrscheinlich, dass dieses neue Nervensystem der Gesellschaft von seinen bisherigen Besitzern dazu erzogen bzw. programmiert wird, dass Menschen vollends zu funktionierenden Modulen werden.

Die Reduktion aufs Funktionieren ist allerdings keine Erfindung der »Digitalisierung« sondern Mitgift der Industriegesellschaft. Der geniale Horst Rumpf geißelte schon vor Jahrzehnten »Schulen der Körperlosigkeit«, in denen Aufgaben bloß erledigt und Menschen standardisiert werden. Erst seit uns digitale Universalmaschinen gegenüberstehen, wird langsam verstanden, dass wir die Maschinengrammatik des Funktionierens im Laufe der Zeit an uns selbst, buchstäblich am eigenen Leib, durchgesetzt haben. Strikte Zeitrhythmen. Jahre im Sitzen. Ständig bewertet, kontrolliert und häufig irgendwie verdächtigt. Verdinglichung, Abstraktion, Außensteuerung waren die Muster für »Bildung« in den Vorschulen der Industrialisierung. Nun könnte dieses ganze fehlerfreie Funktionieren und Leisten und auch das Simulieren weitgehend in das Maschinensystem ausgelagert werden. Und wir Menschen, wir können auch im Rückblick auf vorindustrielle, sogar »indigene« Zeiten eine Zukunft entwickeln, die es noch nie gab. Schulen könnten dafür Basislager werden.

Ein inneres Zwiegespräch

anstelle einer Einleitung

■ Noch mehr Zukunft?

»Warum sollte ich mich mit der Frage beschäftigen, wie Schule in fünf oder zehn Jahren aussieht? Mich überfordert schon die Frage, wie ich den Laden heute und morgen am Laufen halte!«

»Wer will ein Buch über Schulen aus der Zukunft? Wozu braucht es das?«, fragte ich mich im Herbst 2024. Die Antwort fand ich bei der Zukunftsforscherin und Militärstrategin Florence Gaub. Durch ihr Buch »Zukunft: Eine Bedienungsanleitung« (dtv, 2023) wurde mir deutlich: Schule in der Gegenwart ist von Defiziten geprägt. Mangel an Lehrkräften. Mangel an Ausstattung. Mangel an Reformen. Mangel an Schulentwicklung. Mangel an Know-how und Professionalität. Damit einher geht auch: ein Mangel an Zukunftsperspektiven.

Angesichts des gegenwärtigen kräfteaubenden Krisenzustands von Schulen mag es zunächst paradox erscheinen, dass ich den Akteuren in diesem System nun Angebote für mehr Zukunftsdenken machen möchte. Und dennoch liegt das Thema Zukunft im Trend. Von Zukunftsforscherin Florence Gaub habe ich die Erklärungen dafür gelernt:

- Die Gegenwart stellt für viele Menschen eine Überforderung dar. Das lähmt auch die Motivation für Veränderungen (oder sogar schon für das Weitermachen-wie-Bisher). Es ist nicht: »The Power of Now«, sondern eher: »The Power of Too-much-Now«, sagte Florence Gaub in einem Podcast. Die Gegenwart wirkt oft überwältigend.
- Es fehlen Zukunftsvorstellungen, die 1. überhaupt vorhanden und 2. positiv sind.
- Brauchbare Vorstellungen der Zukunft müssen außerdem 3. einen gewissen Abstand vom Heute haben. Sie müssen einerseits weit genug entfernt sein, sodass sie die negativen Vorzeichen der schwierigen Gegenwart überwindbar erscheinen lassen, aber andererseits nah genug, dass sie erreichbar sind und zum Handeln motivieren.
- Hinzu kommt die Fragmentierung und Schnelligkeit von Debatten: In Massenmedien oder Social Media, im Fernsehen oder auf dem Smart-

phone werden bevorzugt Schnipsel kommuniziert. Bilder und Geschichten zeigen nur kleine Ausschnitte, sind flüchtig, ohne Kontext und getrieben von der jeweils aktuellen Gegenwart. Es fehlen Bilder und Geschichten, die ausführlich erzählt werden, und die Tiefer-Denken und Zukunft-Denken ermöglichen.

Dieses Buch liefert Zukunftsvorstellungen und größere Bilder und Geschichten von Schulen. Damit können Menschen in und an Schulen im ersten Schritt gemeinsame Bilder und dann Konzepte entwickeln, welche Schulen wir in Zukunft brauchen und wollen. Im zweiten Schritt können sie die Wege dorthin ausarbeiten und beschreiten. (Wichtig ist, dass der erste Schritt vor dem zweiten passiert!)

■ Schule *nach* Digitalisierung & KI

»Warum soll ich mich allgemein mit Schule der Zukunft beschäftigen? Mir reicht schon die Frage, wie wir das mit Digitalisierung und künstlicher Intelligenz auf die Reihe kriegen sollen!«

Dieses Buch trägt den Untertitel »Schule nach Digitalisierung & KI«. Damit ist nicht gemeint, dass das Thema Digitalisierung zeitnah abgeschlossen werden würde (im Gegenteil). Wir brauchen jedoch dringend eine Verlagerung der Perspektive: weg von der *Frage nach* Digitalisierung & KI, hin zu solchen Fragen, zu denen Digitalisierung & KI *Teil der Antworten* sind. Ausgangs- und Endpunkt ist die Frage: »Welche Schulen wollen und brauchen wir in der Zukunft?« Wenn wir an solchen Fragen arbeiten, liefern wir wirklich relevante Beiträge für Gesellschaft und Bildung. Und wir liefern einen Rahmen, in dem wir die Rolle von Digitalisierung & KI einordnen und entsprechend gestalten können.

Das Gleiche gilt für andere große Fragen der Schule. Ob es inklusives, gemeinschaftliches Lernen und Leben, eine nachhaltige Welt, Diversität und Demokratie, Well-being und Gesundheit, Qualifizierung und Innovation in ökonomischer Hinsicht oder andere Perspektiven sind – alle großen Fragen können wir besser beantworten, wenn wir ein gemeinsames Gesamtbild haben, in dem wir diese Fragen verorten können. Wir brauchen quasi eine Landkarte von Schulen der Zukunft, um die Bedeutung von einzelnen Punkten einordnen zu können.

An der fehlenden Landkarte krankt auch die Diskussion um die Rolle von Digitalisierung & KI in der Schule. Wir haben bisher schlicht unzureichende Orientierung, auf welche Fragen Digitalisierung & KI Antworten

liefern sollen. In Ermangelung von Zukunftsvorstellungen orientieren wir uns an Vergangenheit und Gegenwart. Wir versuchen, mit neuen Technologien die alte Schule zu optimieren.

Ziele geben Orientierung für unsichere Wege

»Wir verpulvern Energie, wenn wir endlos über Zukünfte und Ziele debattieren. Letztlich kommt es auf die Umsetzung an!«

Schulentwicklung ist ein Innovationsprozess. Es geht darum, angesichts neuer Anforderungen neue Lösungen zu (er-)finden, zu konzipieren, zu planen, umzusetzen, zu verfestigen. Für Innovationsprozesse wird gerne in »konvergentes und divergentes Denken« unterschieden, zwei Begriffe, die der Psychologe J. P. Guilford 1956 eingeführt hat.² Das konvergente Denken zielt auf *eine* klar definierte Antwort ab, die die beste Lösung für die bestehende Aufgabe liefert. Dagegen geht es beim divergenten Denken um Breite, also um *viele*, unterschiedliche, kreative Antwortmöglichkeiten. Divergentes Denken öffnet und verbreitert den Raum für Lösungen, konvergentes Denken schließt und konkretisiert ihn.

In Innovationsprozessen braucht es beide Denkweisen. Es mangelt nicht an Ratgebern für Schulentwicklungsprozesse, die Strategien und Methoden für ein zielgerichtetes Vorgehen beschreiben, in denen das konvergente Denken die dominante Rolle spielt. Das Wort »zielgerichtet« wird dabei häufig als selbstverständlich angesehen. An dieser Stelle setzt dieses Buch hier an! Es ist ein Ratgeber für alle, die mehr Energie, mehr Kreativität und mehr Intelligenz in die Ausarbeitung der *Ziele* investieren wollen. Damit soll der *Weg* zu den Zielen in seiner Bedeutung keineswegs geschmälert werden. Allerdings ist der zielgerichtete Weg nur so viel wert, wie er tatsächlich zu richtigen und klaren Zielen führt.

Die Grundannahme dieses Buchs lautet: Es lohnt sich, Energie in die frühen Phasen eines Innovationsprozesses zu stecken. Die zusätzliche Energie zahlt sich aus, wenn dabei bessere Ideen, klarere Problemdefinitionen und eine stabilere Grundlage für Planung und Umsetzung gewonnen werden. Wenn wir später auf dem *Weg der Umsetzung* unterwegs sind, werden wir dankbar sein, wenn wir *stabile und klare Ziele* haben, an denen wir uns unterwegs orientieren können. Je klarer wir unsere Landkarte von Schulen der Zukunft ausgearbeitet haben, desto sicherer fallen uns Orientierung und Navigation auf dem Weg in die Zukunft.

2 Guilford, J. P. (1956). The structure of intellect. *Psychological Bulletin*, 53(4), 267–293.
<https://doi.org/10.1037/h0040755>

■ Schule neu erfinden?

**»Die Rede von Schulen der Zukunft ist nicht wirklich neu.
Das habe ich doch schon so oft gehört ...«**

Eine beliebte Frage für Texte, Vorträge und Workshops lautet: »Wie würde Schule aussehen, wenn wir sie neu erfinden müssten?« Ich bin überzeugt, dass diese Frage zwei Konjunktive zu viel beinhaltet:

- Wir müssen Schule ja tatsächlich neu erfinden, ganz ohne Konjunktiv. Eine Erklärung dazu erspare ich den Leser*innen. Denn sie würden dieses Buch nicht vor sich haben, wenn sie eine solche Erklärung bräuchten.
- Und die Frage ist auch nicht: »Wie würde Schule aussehen?« Denn sie wird tatsächlich aussehen. Die Schule der Zukunft wird irgendwie aussehen, ganz unhypothetisch. Dieses »irgendwie« ist es, was wir konkretisieren können und müssen, durch Zukunftsdenken und -gestaltung.

Dieses Buch ist eine Einladung, vom Konjunktiv in den Indikativ zu wechseln. Lassen Sie uns Antworten auf die Frage sammeln: »Wie werden Schulen aussehen, nachdem wir sie neu erfunden haben werden?«

■ »Agil« heißt nicht, dass man kein Ziel hat

**»Die Ziele müssen wir eh agil anpassen,
wenn wir unterwegs sind!«**

Das Schlagwort der »agilen Schulentwicklung« hat in den letzten Jahren an Beliebtheit gewonnen. Zurecht, denke ich. Es ist gut und sinnvoll, sofern damit ein gut durchdachter und strukturierter Prozess gemeint ist. Bisweilen wird »agil« aber in dem Sinne missverstanden, dass Bestandsaufnahme, Zielsetzung, Strategie und Planung in ihrer Bedeutung relativiert werden. Das ist dann nicht Agilität, sondern Beliebigkeit.

Im Hinblick auf Ziele und Wege bedeutet »agil«, dass ich unterwegs Anpassungen vornehmen und meine Überlegungen weiterentwickeln muss – aber dafür brauche ich ein stabiles Fundament und eine klare Orientierung. Diese Grundlage muss zu Beginn geschaffen werden. Betrachten wir einige Eigenschaften, die mit agiler Schulentwicklung in Zusammenhang gebracht werden:

- »Agil« heißt: flexibel und anpassungsfähig.
- »Agil« heißt: lernend und iterativ.
- »Agil« heißt: kollaborativ, kommunikativ und partizipativ.

Zu allen drei Perspektiven können wir uns im Hinblick auf den Weg fragen: Wird das im Prozess besser funktionieren, wenn wir zur Orientierung eine gemeinsame, ausdifferenzierte, klare, stabile Vorstellung von unseren Zielen und Zukünften haben? Oder geht es besser, wenn wir bei Zielen und Zukünften unterschiedliche, grobe, unklare und schwankende Vorstellungen haben? Wenn Sie sich für die erste Antwort entscheiden, investieren Sie in den Anfang! Und das geht so ...

Investieren Sie in den Anfang!

**»Ein Bundeskanzler hat doch mal gesagt:
Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen!«**

Ich denke, das Gegenteil ist richtig. Wer kein positives Bild der eigenen Zukunft hat, den macht die Gegenwart krank. Vor diesem Hintergrund ist dieses Buch auch eine Einladung zur Prophylaxe in Sachen geistiger Gesundheit.

In Teil Eins dieses Buchs finden Sie inhaltliche Anregungen, in Teil Zwei methodische Vorschläge für Zukunftsdenken. Es geht darum, zunächst ausführlich, gründlich, kreativ, vielfältig, kollaborativ und partizipativ über Zukünfte nachzudenken und diese zu beschreiben. Erst danach, im übernächsten Schritt, geht es um Konzept und Strategie, Profil und Planung. Und im überübernächsten Schritt geht es um die Umsetzung.

Das ist selbstverständlich kein linearer Prozess. In jedem der aufeinander aufbauenden Schritte werden Ausgangsbild und Zielsetzung herausgefordert und angezweifelt, geschärft und angepasst. Das ist aber kein Argument dafür, den ersten Schritt nicht gründlich anzugehen. Im Gegenteil: Wer mehr Energie in die Grundlage steckt, hat eine stabilere Ausgangsbasis und kann diese dann noch besser herausfordern und anzweifeln, schärfen und anpassen. Wer Energie in den Anfang investiert, gewinnt nicht nur für das Ziel, sondern auch für den Weg an Orientierung, an Gemeinsamkeit, an Flexibilität, an Effizienz und nicht zuletzt auch an Freude und geistiger Gesundheit.



Zum Aufbau dieses Buchs

Dieses Buch besteht aus zwei Hauptteilen: *Teil Eins* ist ein Bericht aus der Zukunft von fünf konkreten Schulen im Jahr 2035. *Teil Zwei* liefert eine Sammlung von zehn Methoden, die Schulen in der Gegenwart für die Ausarbeitung ihrer eigenen Zukunft nutzen können, wenn sie divergentes Denken praktizieren wollen. Abschließend folgen einige Überlegungen zur Bedeutung von Digitalisierung & KI für die Schule der Zukunft und zu den Quellen und Wurzeln der Zukunftsschilderungen. Die Leser*innen sind selbstverständlich eingeladen, zwischen den einzelnen Abschnitten nach Belieben hin- und herzuspringen.

Warum sich die Beschäftigung

mit der Zukunft lohnt – für die Gegenwart!

» Je mehr Zukünfte man sich vorstellen kann,
desto freier ist man. «³



Hinweis

Leser*innen, die keine zusätzliche Motivation und besondere Begründung benötigen, um sich für die Idee von Zukunftsdenken und Zukunftsbildern zu erwärmen, können dieses Kapitel überspringen und direkt mit Teil Eins starten. Für alle anderen – wie zum Beispiel für mich selbst – habe ich einige Argumente gesammelt. Sie belegen, wie wichtig und gewinnbringend es ist (und zwar schon für die Gegenwart!), wenn wir uns mehr mit der Zukunft beschäftigen. Viele der genannten Argumente habe ich direkt oder indirekt aus dem Buch »Zukunft: Eine Bedienungsanleitung« der Zukunftsforscherin Florence Gaub gewonnen.

Mit »Zukunftsdenken« meine ich den Prozess und mit »Zukunftsbildern« die Produkte dieses Prozesses, mit denen wir uns Zukünfte vorstellen, diskutieren und als Zielsetzung definieren können. Wenn wir uns – als Einzelpersonen, als Team, als Schule oder andere Organisation, nicht zuletzt auch als gesellschaftliche Debatte – mit Zukunftsdenken beschäftigen, können wir positive Zukunftsbilder im nächsten Schritt zu Zielen umformulieren und verfolgen.

Argument 1: Wir können mit Backcasting wünschenswerte Zukünfte gestalten

In der Zukunftsforschung gibt es den Begriff »Backcasting« als Gegenstück zum »Forecasting«. Das Forecasting kann als traditionelle Blickrichtung gelten. Hier werden gegenwärtige Trends analysiert, um daraus eine Vorhersage für die Zukunft abzuleiten. Man kann hoffen, dass dieser Ansatz zu realistischen Ergeb-

³ Gaub, F. (2023): Zukunft: eine Bedienungsanleitung. München: dtv, S. 35. Hinweis: Alle auf den nachfolgenden Seiten aufgeführten Zitate von Florence Gaub stammen aus ihrem hier genannten Buch.

nissen führt. Man kann kritisieren, dass auf diesem Wege nie etwas wirklich Neues entsteht und eigene Perspektive und eigene Wünsche quasi keine Rolle spielen. Beim Backcasting wird die Perspektive umgedreht: Hier wird zunächst ein gedankliches Bild von einer erwünschten Zukunft entwickelt. Anschließend werden daraus Wege, Schritte und ein Fahrplan abgeleitet, mit denen wir vom Heute in die erwünschte Zukunft gelangen können. Gerade in Zeiten, in denen eine bloße Fortschreibung der Gegenwart an vielen Orten nicht als erstrebenswert erscheint, können wir mit Backcasting eigene, positive Zukünfte gestalten. (Genau darum geht es übrigens in diesem Buch. In Teil Eins gibt es ein Forecasting für fünf Schulen, verbunden mit der Hoffnung, dass die Leser*innen sich eigene Zukunftsbilder machen – und im Anschluss daran über den Weg in eine entsprechende Zukunft nachdenken.)

Argument 2: Wir brauchen Nordsterne und den gemeinsamen Grund

»Wenn man nicht weiß, welchen Hafen man ansteuert, ist kein Wind der richtige.« Das Seneca-Zitat ist beliebt und manchmal etwas beliebig. Das macht es nicht falsch. Wir brauchen Ziele in der Zukunft, um über Kriterien und Maßnahmen für gegenwärtiges Handeln zu entscheiden. Zukunftsbilder liefern uns Kompass und Nordstern, mittels derer wir uns orientieren: Wo stehen wir heute? Wohin wollen wir morgen? Welche Entscheidungen und Maßnahmen brauchen wir, damit wir uns auf unsere Ziele zubewegen? Wer keine positiven Zukunftsbilder hat, kann Entscheidungen in der Gegenwart immer nur am Moment (oder noch schlimmer: an Vergangenheitsbildern) orientieren. Der Weg in die Zukunft wird damit trotzdem beschritten, aber er ist erratisch, inkonsequent, beliebig.

Das Seneca-Zitat lässt sich auch in eine fachlichere Form bringen: Der Begriff »Common Ground« lässt sich unterschiedlich übersetzen, etwa als »gemeinsame Basis«, »gemeinsames Fundament« oder auch – doppeldeutig und metaphorisch – »der gemeinsame Grund« für das Handeln einer Gruppe oder Organisation. In der Konzeption der Methode »Future Search«, zu Deutsch: »Zukunftskonferenz«, spielt dieser Common Ground eine buchstäblich tragende Rolle für Organisationen, deren Akteure gemeinsam ihre eigene Zukunft gestalten wollen. Dafür werden workshop-artig die gemeinsamen Werte, Grundeinstellungen und Ziele herausgearbeitet, die von allen Beteiligten geteilt werden. Auch Unterschiede und abweichende Ansichten werden offengelegt, sodass ein realistisches Bild der Gemeinsamkeiten sowie Differenzen, also des Common Grounds, für die weitere Arbeit für alle sichtbar werden.

Das Zukunftsdenken im Allgemeinen und Methoden wie die Zukunftskonferenz tragen dazu bei, dass in einer Organisation, wie z. B. einer Schule, die Grundlagen der weiteren Arbeit für alle Beteiligten geklärt sind, Orientierung für kommende Entscheidungen und Prioritätensetzungen gegeben ist, mögliche Missverständnisse minimiert werden und innerhalb der Gruppe Motivation, Ak-

zeptanz und Identifikation gestärkt werden. In Zeiten des dauerhaften Wandels bietet die Klärung »des gemeinsamen Grundes« auf der einen Seite Stabilität und Kontinuität – was entscheidend für langfristige Veränderungsprozesse ist – und auf der anderen Seite den verlässlichen Rahmen für flexible Anpassungen an sich ändernde Umstände, wenn alle von denselben Grundannahmen ausgehen.

Argument 3: Wenn schon anstrengend, dann für (m)ein Ziel

In Workshops und Diskussionen gibt es häufig ein Argument, das ich wie folgt vereinfachen möchte: »Mein Arbeitsalltag ist schon anstrengend, nervig, mühselig, aufreibend, frustrierend genug. Da sind keine zusätzlichen Reserven, mit denen ich positive Zukunftsbilder entwickeln und verfolgen könnte. Die Umstände in der Gegenwart sind schon überfordernd genug.«

Ich frage dann manchmal zurück: »Wie lange noch? Gibt es eine Perspektive, wann sich diese Umstände ändern werden?« Falls es klare Hoffnungen gibt, dass sich die Umstände in naher Zukunft ändern werden, dann ist der Modus »Aushalten, irgendwie durchhalten!« eine gute Option. Falls es so aussieht, als würden sich die Umstände nicht grundlegend ändern, sagen wir innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre, dann bleiben drei Optionen:

1. Du steigst aus. (Das kann eine bewusste Entscheidung oder eine gesundheitliche Notwendigkeit sein.)
2. Du machst die nächsten fünf bis zehn Jahre weiter im gegenwärtigen Modus »Aushalten, irgendwie durchhalten!« Du investierst alle berufliche Energie in diesen Modus.
3. Du suchst dir Zukunftsbilder und Ziele, für die sich das Aushalten lohnt. Die Arbeit für neue Ziele ist nicht unbedingt weniger anstrengend, nervig, mühselig, aufreibend, frustrierend als das Verbleiben im Aushalten-Modus. Die Frage ist: *Für welche Ziele* investierst du deine Energie in eine anstrengende, nervige, mühselige, aufreibende, frustrierende Arbeit? Welcher Modus ist *dein Modus* für die nächsten fünf bis zehn Jahre?

Wer über positive Zukunftsbilder von Schule verfügt, kann ziemlich sicher nicht mit weniger Anstrengung für den Weg in die Zukunft rechnen. Es sind nur andere Ziele, für die man diese Anstrengung in Kauf nimmt.

Argument 4: Zukunftsdenken macht glücklich *und* die Umsetzung wahrscheinlicher

Es ist im Allgemeinen einfacher, *gegen* etwas zu sein und Engagement *für* eine Veränderung als sinnlos, vergeblich, naiv oder auch nur als anstrengend abzutun. Aber es macht glücklicher, *für* etwas zu sein. Das ist nicht nur eine Bin-

senweisheit, sondern lässt sich auch wissenschaftlich belegen, wie es Florence Gaub (2023) darstellt. Sie untersucht dabei auch, wie sich Gesellschaften unterscheiden, die besonders pessimistisch oder optimistisch auf die Zukunft schauen. Ihr Fazit: »Pessimismus oder Optimismus in Bezug auf die Zukunft haben weniger damit zu tun, welches Maß an Katastrophen oder an Reichtum wir in ihr erwarten, als damit, wie viel Einfluss wir auf diese Zukunft zu haben meinen. Je mehr Einfluss wir glauben zu haben, desto optimistischer sind wir. Einfluss wiederum ist keine objektive Tatsache: Es ist eine Wahrnehmung, die sich direkt daraus ergibt, wie viele Optionen wir uns für die Zukunft ausdenken können. Je mehr Optionen, desto größer der Handlungsspielraum, desto mehr Optimismus« (Gaub, S. 21). Das gilt auch umgekehrt: »Grundsätzlich korreliert in Bezug auf die Zukunft geringerer Einfluss mit mehr Pessimismus [...]. Und je stärker jemand im Allgemeinen der Auffassung ist, dass die Zukunft in unserer Hand liegt, desto optimistischer ist diese Person« (Gaub, S. 40).

Als wäre das noch nicht Motivation genug, steigert Optimismus auch noch die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten des erhofften Zustands: »Es ist wissenschaftlich bewiesen, dass die Zukunft keine ferne Zeit ist, sondern das, was die Menschen heute über sie denken, fühlen und tun. Studien belegen, wie viel der Mensch über die Zukunft nachdenkt (viel), wie weit er in die Zukunft reist (nicht sehr weit) und dass dies sein Wohlbefinden steigert. Es gibt sogar Studien, die zeigen, dass eine Zukunft umso wahrscheinlicher wird, je mehr man sie sich vorstellt. Das ist nicht (nur) Pop-Psychologie: Sobald das Gehirn auf ein Ziel fixiert ist, filtert es alles andere auf dem Weg dorthin heraus« (Gaub, S. 15).

Argument 5: Zukunftsdenken hilft gegen Ohnmachtsgefühle

Gaub erklärt: »[...] dass es als Cassandra-Komplex bezeichnet wird, wenn wir angesichts zu viel negativer Zukunft einfach den Kopf in den Sand stecken. [...] Sobald wir zu viele schlechte Prognosen hören, fallen wir in eine Art Starre. Anstatt zu handeln, Entscheidungen zu treffen, uns etwas vorzustellen und die Zukunft zu beeinflussen, tun wir nichts. Wir geben die Zukunft quasi auf« (Gaub, S. 16). Angewandt auf die derzeitige Situation diagnostiziert Gaub: »[...] vielleicht dank jahrzehntelanger Planungssicherheit, dank Anspruchsdenken und Zukunftsfaulheit, gibt es jetzt ein Gefühl der Ohnmacht, dass die Zukunft nicht zu gestalten ist, nicht vorhersehbar, und wenig Wissen darüber, wie man den Möglichkeitsraum, den die Zukunft darstellt, befüllen kann« (Gaub, S. 24).

In seinem Buch »In the Long Run: The Future as a Political Idea«⁴ analysiert der Politikwissenschaftler Jonathan White, inwieweit unsere Zukunftsvorstellungen sogar maßgeblich dafür verantwortlich sind, wie wir unsere Hoffnung auf und unser Verständnis von Demokratie gestalten. Zur Diagnose der aktuel-

4 White, J. (2024): In the Long Run: The Future as a Political Idea. Profile Books.

len Situation reaktiviert White den Begriff »temporal claustrophobia« (S. 3), also »zeitliche Klaustrophobie« als eine Empfindung, dass die Zeit zu knapp werde, als dass verschiedene Handlungsoptionen möglich wären. Gleichzeitig eröffnen sich durch Krisen auch neue Möglichkeiten, die Zukunft wieder zu öffnen: »From the financial crash of 2008 to the dislocations caused by Covid-19, shocks are welcomed by some as opportunities to reopen the future« (S. 10).

Es hilft also nichts: Wer die Gefühle eigener Ohnmacht oder gar zeitlicher Klaustrophobie bekämpfen will, muss der Versuchung widerstehen, den Kopf in den Sand zu stecken, und sich selbst aktiv mit der Gestaltung der Zukunft beschäftigen.

■ Argument 6: Vergangenheit ist keine Option

Gaub stellt anhand von internationalen Vergleichsstudien fest: »Haben also alle Angst vor der Zukunft? Nicht ganz. Sie scheint vor allem ein westliches Problem zu sein. In weiten Teilen der Welt sind die Menschen grundsätzlich optimistisch, dass es ihren Kindern besser gehen wird als ihnen und dass sich ihr Land in die richtige Richtung entwickelt« (Gaub, S. 19). Und weiter: »Im Gegensatz dazu bietet Europa keine echten positiven Zukunftsprognosen. Stattdessen hofft man, eine negative Zukunft zu vermeiden: eine, in der unsere Jobs weggenommen werden, in der die Temperaturen steigen, in der die Werte sich verändern« (Gaub, S. 19). »Das Problem bei einer solchen Nichtzukunft ist, dass es keine richtige ist« (Gaub, S. 20).

Als ich dieses Buch schrieb, fiel mir zufällig ein Kunstwerk vor die Nase. »The good old days are gone and they won't return« – das druckte der norwegische Künstler Gardar Eide Einarsson auf ein großes Tuch, hängte es in einer Galerie in Oslo auf und machte es so zu Kunst. Auf der nüchternen Ebene mag man diskutieren, ob die Vergangenheit, die von manchen Akteuren zurückgewünscht wird, a. überhaupt je so existiert hat, wie sie es darstellen, b. im Rückblick romantisiert und verklärt wird oder c. vielleicht für diese Akteure selbst gut war – aber für andere nicht. Aber man kann es sich auch so einfach machen, wie Gardar Eide Einarsson es vormacht, und die Rückkehr in die Vergangenheit schlicht für keine gangbare Option halten, sodass nur zwei Alternativen bleiben: entweder wir resignieren oder wir gestalten die Zukunft.

■ Argument 7: Wir müssen der Falle des Pseudokonsens entgehen

Der Änderungsbedarf ist Konsens ...

Wenn man sich die Diskussionen um Schulreformen und Änderungsbedarf im Bildungssystem über längere Zeit anschaut, lässt sich ein überraschendes Phänomen beschreiben: Es besteht eigentlich großer Konsens, dass sich die Dinge

ändern müssen – spätestens seit der Veröffentlichung von ChatGPT. Oder seit der Corona-Krise. Oder seit der UN-Konvention für mehr Inklusion. Oder seit Google und Wikipedia. Oder seit dem Film »Treibhäuser der Zukunft«. Oder seit dem PISA-Schock. Oder seit dem anstehenden 21. Jahrhundert. Oder seit wir über die Klimakrise Bescheid wissen. Oder seit wir über »Soft Skills« diskutieren.

Es fehlt auch nicht an Leitbegriffen für die Neuausrichtung von Lernen, Schule und Bildung. Hier einige Schlagworte der letzten Jahre: »21st Century Skills«, »zeitgemäße Bildung«, »Zukunftskompetenzen«, »Lernen neu denken«, »neue Lernkultur«, »New Learning«, »digitale Bildung«, »selbstbestimmtes Lernen« ... Solche Schlagworte sind hilfreich, denn darüber finden sich Gleichgesinnte zusammen, die an Veränderungen interessiert sind und sich dafür engagieren wollen. Die Leitbegriffe fungieren als inhaltliche Klammer, wenn wir Videos teilen, Veranstaltungen besuchen, Bücher kaufen oder uns Initiativen anschließen. Auf diesem Wege finden wir Orientierung und Gleichgesinnte. Und das sogar auf konstruktive Weise: Denn wir meckern nicht nur, sondern teilen eine gemeinsame Zielvorstellung.

... doch dieser Konsens ist oft nicht belastbar

Aber der Konsens, den solche Begriffe erzeugen, ist trügerisch. Seine Haltbarkeit ist begrenzt. Der Konsens kann zwar eine gewisse Zeit lang tragen, bisweilen über viele Jahre, über geografische und andere Grenzen hinweg – allerdings nur an der Oberfläche. Viele große Schlagworte erzeugen Pseudokonsens. Zugespitzt: Je allgemeiner das Schlagwort, desto breiter die Zustimmung, desto größer erst die Täuschung und später die Enttäuschung.

Ein Beispiel: Es gab und gibt Menschen, die mit dem Schlagwort »zeitgemäße Bildung« einen emanzipatorischen Ansatz verbinden, bis hin zu gesellschaftlichen Veränderungen und kulturellen Transformationen.⁵ Andernorts wird »zeitgemäße Bildung« als Etikett für eine Schule genutzt, in der besonders viel digitale Technik zum Einsatz kommt. Ein zweites Beispiel: Mit der Forderung, wir mögen »Schule neu denken«, verbinden wir den gemeinsamen Ausgangspunkt, dass wir die »Schule wie bisher« ändern wollen. Aber während die einen mit dem Schlagwort mehr Berufsqualifizierung verbinden, wollen andere über die Aufhebung der Schulpflicht diskutieren.

Prüfstein: Wer will das Gegenteil?

Für solche begrifflichen Leitbilder gibt es einen Prüfstein (unfreundlicher Weise auch »Bullshit-Detektor« genannt). Die Methode ist banal und funktioniert dennoch (oder deswegen?) erschreckend gut: Man fragt sich angesichts einer pau-

⁵ zum Beispiel der Lehrer, Fortbildner, Aktivist und Blogger Dejan Mihajlović: <https://mihajlovicfreiburg.com/2017/09/08/was-ist-zeitgemaesse-bildung/>

schalen begrifflichen Forderung: »Gibt es jemanden, der das Gegenteil fordert?« Falls die Antwort »Nein« lautet, haben wir ein Indiz für einen Pseudokonsens. Kann man also die Zielsetzung umdrehen? Kann man wirklich darüber streiten? Oder macht das Gegenteil gar keinen Sinn? Fordert jemand »unzeitgemäße Bildung«? Sollten wir uns stärker an »Kompetenzen für das vergangene Jahrhundert« orientieren?

Pseudokonsense über die Veränderung von Schule gedeihen besonders gut, wenn ein Leitbegriff einfach nur die Ablehnung des Bisherigen definiert. Denn es besteht schnell Einigkeit darüber, dass man es ANDERS als bisher möchte. Ab einem bestimmten Zeitpunkt trägt diese Einigkeit aber nicht weiter. Denn dann braucht es einen Konsens darüber, WIE denn das Neue konkret ausgestaltet werden soll. Wie setzen wir »für das 21. Jahrhundert« um? Wie buchstabieren wir »zeitgemäß« aus? Was genau tritt beim »neuen Lernen« an die Stelle des alten?

Solche Debatten sind das Symptom einer Gesellschaft im Umbruch. Ein typisches Phänomen solcher Umbrüche ist: Das Alte funktioniert nicht mehr richtig – und das Neue ist noch nicht wirklich da. Deswegen ist es zunächst einfach, einen Konsens über die Abgrenzung zum Alten herzustellen. Und es ist nicht so einfach, eine Verständigung über die Ausgestaltung des Neuen zu finden.

Zukunftsbilder als konstruktive Nordsterne

Auch wenn es schwierig und häufig anstrengend ist, benötigen wir konstruktiv ausformulierte Zukunftsbilder. Sie sind die Orientierungspunkte, die erwähnten Nordsterne, um den Wandel nicht nur zu erleiden, sondern gestalten und an Zielvorstellungen ausrichten zu können. Menschen und Schulen, die sich über ihre Grundlagen und ihre Ziele verständigen, können besser durch den Wandel navigieren und ihr eigenes Arbeiten sinnvoll gestalten. Besonders vielversprechend sind dafür Leitbilder, die sich nicht nur vom Alten abgrenzen, sondern konstruktiv und produktiv Ziele formulieren, denen man durchaus widersprechen kann.

Der Wandel ist einfacher für Schulen, die solche Nordsterne haben, an denen sie sich auch dann orientieren können, wenn ihr Rahmen sich verschiebt und die Umwelt unsicher ist. Das sind Schulen, die sich zum Beispiel an einer Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE), einem »Leitbild einer guten Schule« (Schulverbund Blick über den Zaun) oder anderen Visionen ausrichten können. Solche Leitbilder, Profile und Visionen sind die Ergebnisse von Zukunftsdenken. Auch an diesen Schulen wird viel gestritten – möglicherweise sogar überdurchschnittlich viel. Aber es ist eine fortgeschrittene Diskussion, die sich um die konkrete Ausgestaltung des Neuen und den Weg in eine gewünschte Zukunft dreht.

■ Fazit: Zukunftsdenken als Denken verschiedener Zukünfte

Mich überzeugen die Argumente, dass es sich lohnt, Schule von der Zukunft her zu denken. Nicht nur als Investition in bessere Zeiten. Sondern weil es sich schon für die Gegenwart lohnt, wenn wir wissen, wohin wir wollen.

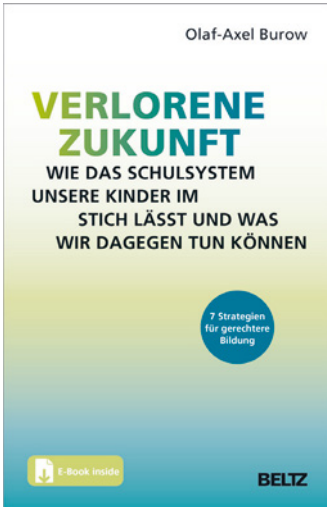
Ich wurde in den letzten Jahren häufig gefragt, wie »die Schule der Zukunft« aussieht. Ich antworte gerne besserwisserisch, dass die Frage falsch gestellt sei. Es geht nicht darum, dass wir *die eine*, also die *richtige* Schule der Zukunft entdecken und uns darauf einigen würden. Es gibt so viele verschiedene Zukünfte, wie wir sie uns ausdenken können. Im Folgenden wird deswegen nicht »die Schule der Zukunft« beschrieben. Stattdessen versammelt dieses Buch die Porträts fünf höchst *unterschiedlicher Schulen* der Zukunft. Und ganz sicher ist: Nicht eine davon wird genau so die Schule *Ihrer* Zukunft werden. Ich hoffe, dass Sie beim Lesen häufig denken: »Nein, so ist das aber nicht realistisch« oder »Das könnte hier aber auch ganz anders sein« oder »Hier fehlt mir aber etwas« oder »Das wirft bei mir viele Fragen auf.« Wann immer Sie so einen Gedanken haben, sind Sie schon dabei, sich Ihre eigenen Bilder einer Schule der Zukunft zu gestalten. In diesem Sinne wünsche ich mir und Ihnen, dass es mindestens so viele Zukünfte der Schule gibt, wie es Leser*innen gibt – am besten noch mehr!

TEIL EINS

Schulen nach Digitalisierung und KI – Fünf Porträts von Schulen aus der Zukunft



Sieben Strategien für gerechtere Bildung



Olaf-Axel Burow

Verlorene Zukunft: Wie das Schulsystem unsere Kinder im Stich lässt und was wir dagegen tun können

7 Strategien für gerechtere Bildung.

Mit E-Book inside

2025 | 144 Seiten | broschiert

ISBN 978-3-407-83241-2

Schule – ein Ort begeisterten Lernens, der Freisetzung von Talenten und des Bildungsglücks für alle? Fehlanzeige! Statt umfassender Förderung zu oft Selektion und zerstörte Zukunftschancen: Bis zu 20 Prozent eines Jahrgangs werden noch immer jedes Jahr im Stich gelassen, wie die Forschung zeigt. Bildungsungerechtigkeit sorgt nicht nur für scheiternde Bildungskarrieren, sondern reduziert zudem auch die »healthy life expectancy«.

Bei der Überwindung des PISA-Desasters geht es deshalb neben besseren Leistungen vor allem auch um die Eröffnung von Lebenschancen. Wie Schule sich von einer Selektionsanstalt zu einem Chancenort für alle wandeln kann, zeigt Olaf-Axel Burow in diesem Buch anhand von sieben Strategien für mehr Bildungsgerechtigkeit, die viele praktische Hinweise und Anregungen für den Schulalltag liefern.

BELTZ

Beltz Verlag | Weinheim und Basel | Weitere Infos und Ladenpreis: www.beltz.de

Ein neues Steuerungsmodell für Schulen und Schulsysteme



Anne Sliwka, Britta Klopsch
Das lernende Schulsystem
Paradigmenwechsel in der Bildung.
Mit E-Book inside

2024 | 228 Seiten | broschiert
ISBN 978-3-407-63322-4

Die Schulen in Deutschland stehen vor riesigen Herausforderungen, die sie nicht alleine bewältigen können. Um den Herausforderungen produktiv zu begegnen, muss aus einem verwalteten Schulsystem ein lernendes Schulsystem werden – das zeigen international besonders erfolgreiche Schulsysteme wie Kanada oder Singapur. Merkmal eines lernenden Systems ist die Zusammenarbeit aller beteiligten Ebenen, von der Schule bis ins Ministerium. Inhaltlich orientiert sich die Zusammenarbeit an gemeinsamen Zielen und Daten, die das Schulsystem generiert und gut aufbereitet. Sie dienen als Ausgangspunkt für kollektive Lern- und Entscheidungsprozesse. Dabei wird die starre Verwaltungslogik aufgebrochen und durch ein agiles Lernen ersetzt, das Innovationen ermöglicht und befördert. Auf diese Weise kommt Dynamik ins System – nicht von oben nach unten oder von unten nach oben, sondern über die Mitte des Schulsystems: dem Ort, wo Schulleitungen und Schulaufsicht gemeinsam lernen, experimentieren und Neues wagen.

BELTZ

Beltz Verlag | Weinheim und Basel | Weitere Infos und Ladenpreis: www.beltz.de

Wie Blended Learning gelingt



Charlotte Reich, Kersten Reich

Digitale Didaktik

Modelle und Methoden für eine erfolgreiche Praxis. Mit E-Book inside

2025 | 272 Seiten | broschiert

ISBN 978-3-407-63312-5

Digitale Didaktik begründet, worauf im digitalen Lernen und Blended Learning zu achten ist. In diesem Buch geben Charlotte und Kersten Reich einen Überblick über zehn zentrale Aspekte, die das moderne Lernen in Präsenz und Online heute ausmachen, unter anderem Selbstlernen und Selbstwirksamkeit, Blended-Learning-Modelle in der Umsetzung, handlungsorientiertes Lernen mit heterogenen Lerngruppen, agiles und mobiles Lernen (Design Thinking, Scrum), künstliche Intelligenz, analoge und digitale Lernorte, insbesondere auch Lerncluster und -landschaften, sowie gezieltes und effektives Feedback.

Diese zehn Aspekte werden mit Methoden verknüpft, die zu einem fundierten und zugleich praxisnahen Konzept für die Verbindung von digitalem und analogem Lernen führen. Im Kern einer solchen digitalen Didaktik stehen Anwenden, Üben und Wiederholen. Einzelne Methoden werden im Buch abgebildet, darüber hinaus steht ein umfangreicher Online-Methodenpool zur Verfügung.

BELTZ

Beltz Verlag | Weinheim und Basel | Weitere Infos und Ladenpreis: www.beltz.de