

Klaus Hurrelmann

Eine neue Generation von Jugendlichen braucht eine neue Generation von Schulen

Die Lebenswelt von Jugendlichen verändert sich in jeder historischen Situation. In diesem Beitrag geht es um die Frage, vor welchen Entwicklungsaufgaben die jungen Leute der Generationen Y und Z heute stehen und welche Anforderungen an die Lebensgestaltung sie bewältigen müssen. Im zweiten Teil wird die Folgerung gezogen, dass die neue Generation von Jugendlichen auch eine neue Generation von Schulen benötigt. Es werden die Herausforderungen aufgelistet, die sich an die Schule von heute und morgen stellen, die den Entwicklungsaufgaben der Jugendlichen gerecht wird. Auch wird erörtert, wie sich eine solche neue Generation von Schulen politisch realisieren lässt.

1. Wie Jugendliche durch ihre Lebensbedingungen geprägt werden

In jedem Lebensabschnitt gibt es – teils selbst definierte, teils aus der sozialen Umwelt stammende – Erwartungen an das altersangemessene Verhalten. Diese Erwartungen hat Robert J. Havighurst (1953) als „Entwicklungsaufgaben“ bezeichnet. Er sieht sie als Herausforderungen in bestimmten Lebensphasen, deren erfolgreiche Bewältigung mit sozialer Anerkennung und Lebensglück einhergeht und die Basis für die erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen in den anschließenden Lebensphasen bildet.

Vier Formen von Entwicklungsaufgaben

Aus der interdisziplinären Perspektive der Sozialisationstheorie lässt sich der Ansatz von Havighurst weiterentwickeln und in vier verschiedene, aber miteinander in Beziehung stehende Formen von Entwicklungsaufgaben übertragen (Hurrelmann/Bauer in der „Einführung in die Sozialisationstheorie“ 2015). Für die Lebensphase Jugend haben Hurrelmann und Quenzel (in der „Lebensphase Jugend“ 2016, S. 26) folgende Ausdifferenzierung vorgenommen:

1. „Qualifizieren und Bilden“: Hier geht es um die Entwicklung der intellektuellen und sozialen Kompetenzen für Leistungs- und Sozialanforderungen und der Fähigkeiten für spezifische Tätigkeiten, um die gesellschaftliche Mitgliedsrolle eines Berufstätigen zu übernehmen.
2. „Binden und Beziehungen aufbauen“: Hier geht es um die Entwicklung der Körper- und Geschlechtsidentität, die emotionale Ablösung von den Eltern, den Aufbau von Freundschaftsbeziehungen zu Gleichaltrigen und die Fähigkeit der partnerschaftlichen Bindung, um die gesellschaftliche Mitgliedsrolle eines Familiengründers zu übernehmen.
3. „Konsumieren und Regenerieren“: Hier geht es um die Entwicklung von Regenerationsstrategien und die Fähigkeit zum Umgang mit Wirtschafts-, Freizeit-

und Medienangeboten, um die gesellschaftliche Mitgliedsrolle eines Konsumenten und Wirtschaftsbürgers zu übernehmen.

4. „Werte entwickeln und Partizipieren“: Hier geht es um die Entwicklung eines individuellen Werte- und Normensystems und der Fähigkeit zur sozialen und politischen Gestaltung und Beteiligung, um die gesellschaftliche Mitgliedsrolle eines politischen Bürgers zu übernehmen.

Die Bewältigung der Entwicklungsaufgaben ist die Voraussetzung dafür, Individuation (Autonomie) und Integration (soziale Anerkennung und Verantwortung) herzustellen, deren Spannungsverhältnis eine Ich-Identität ermöglicht. Im Jugendalter kommt diese Entwicklung zu einem ersten Höhepunkt im Lebenslauf und ist mit dem Bewusstsein verbunden, eine eigenständige Person zu sein.

Entwicklungsaufgaben in der Generationenfolge

Das, was junge Menschen in der Lebensphase Jugend erleben – politische, wirtschaftliche, kulturelle und technische Ereignisse und Gegebenheiten – prägt nachhaltig ihre Persönlichkeitsstruktur, meist das ganze Leben lang. Das gilt für die in einem bestimmten Zeitraum aufwachsenden Gleichaltrigen, die aufeinander folgenden Alterskohorten angehören. Diese werden auch als „Generationen“ bezeichnet.

Karl Mannheim hat in den 1920er Jahren das Konzept der „Generationslagerung“ entwickelt (Mannheim 1924). Er beschreibt damit die tiefe Prägung von aufeinander folgenden Alterskohorten, die durch epochale Veränderungen bestimmt wird. Zusammen mit Erik Albrecht (2014) habe ich dieses Konzept aufgenommen und im Buch „Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert“ auf die Nachkriegsgenerationen übertragen. Wir folgen dabei der Vorstellung, dass eine Generation jeweils Alterskohorten von fünfzehn aufeinander folgenden Jahren umfasst. Historisch ändern sich in diesem Zeitraum die Lebensbedingungen, sodass sich unterschiedliche Herausforderungen an die Entwicklungsaufgaben ergeben:

- Die 1968er-Generation, etwa 1940 bis 1955 geboren, konnte sich nach den Aufbauereifolgen der „skeptischen“ Nachkriegsgeneration in einer bereits entspannten wirtschaftlichen Lage und einer funktionierenden Demokratie an die fällige Auseinandersetzung mit der Generation ihrer Eltern machen. Die Eltern waren in den Nationalsozialismus verwickelt und verkörperten mit ihrer autoritären Haltung und obrigkeitstaatlichen Orientierung die für sie Ewiggestrigen. Diese Auseinandersetzung fiel sehr heftig aus und war von Aggression und Gewalt geprägt; sie symbolisiert bis heute eine „politische Revolution“, die von der jungen Generation ausgehen kann, wenn sie sich in ein zu enges Korsett gesperrt fühlt.

- Die Babyboomer, 1955 bis 1970 geboren. Die wirtschaftliche Ausgangslage verbesserte sich für diese Alterskohorten weiter, ein „Wirtschaftswunder“ trat ein. Sie Babyboomer stellen, wie der Name ausdrückt, die bisher zahlenmäßig stärksten Jahrgänge in Deutschland überhaupt. Sie sind die Kinder optimistischer Eltern. Sie nehmen die politische Gestaltung des Landes in die Hand. Da die wirtschaftliche Existenz gesichert ist und die beruflichen Chancen gut sind, streben sie nach einer „postmaterialistischen“ Wertorientierung und setzen sich für eine gute Lebensqualität und eine saubere Umwelt ein. Sie sind mit ihren gut 45 bis 60 Jahren die heute in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik immer noch dominierende Generation und besetzen die meisten Schlüsselpositionen.

- Die Generation X, 1970 bis 1985 geboren, konnte ebenfalls noch so gerade eben in wirtschaftlicher Sicherheit groß werden, obwohl sich bereits erhebliche Krisenwolken am Horizont zusammenzogen. Florian Illies hat diese Generation für Deutschland in seinem

launigen Buch „Generation Golf“ (1991) genannt und beschreibt sie als junge Leute, die vor lauter Sättigung und Sättigkeit nicht mehr wissen, was sie vom Leben wollen. Sie reagieren auf die Wohlstandsgesellschaft mit „Null Bock“ und hedonistischen Orientierungen, behalten allerdings das Engagement für Lebensqualität und Umwelt bei. Sie stehen aber im Schatten der mächtigen Babyboomer, zumal ihre Jahrgangsstärke erheblich kleiner ist.

Die Lebensbedingungen der Generationen Y und Z

Die Generation Y wird durch die heute zwischen 15 und 30 Jahre alten Menschen gebildet. Die Jüngeren sind noch in Schule und Ausbildung, die Älteren stehen an der Schwelle zur Berufsausbildung oder zum Berufseintritt, einige mitunter schon vor einem ersten Berufswechsel.

Wie lässt sich ihre Lebenslage charakterisieren? Sie alle sind in ihrer formativen Jugendzeit zwischen 2000 und 2015 mit den interaktiven digitalen Medien groß geworden und erschließen sich damit jeden Winkel der Welt. Ein Angehöriger dieser Generation hat heftige politische Spannungen, Terroranschläge und globale Kriege miterlebt und weiß seit der Weltwirtschaftskrise 2007/8 intuitiv, wie unsicher das Leben und die Zukunftsplanung geworden ist. Er hat vor allem erfahren, wie ungewiss der Übergang in den Beruf sein kann. Die Jugendarbeitslosigkeit machte es 20 bis 30 % von ihnen unmöglich, einen Ausbildungs- oder einen Arbeitsplatz zu erhalten.

Die Generationslagerung ist damit durch internationale Krisen und Konflikte, durch unberechenbar gewordene Lebensperspektiven und gleichzeitig dadurch gekennzeichnet, dass man als „digitaler Eingeborener“ jeden Winkel der Welt und jede Nische des Alltagslebens durch interaktive Medien erkunden und sich weltweit verständigen kann.

Diese Merkmale haben den jungen Leuten in den USA das Etikett „Generation Y“ eingebracht, eine lautsprachliche Benennung des Englischen „Why“. Mit dieser Metapher wird die fragende und suchende Grundhaltung mit der immerwährenden Frage nach dem „Warum“ thematisiert, nach dem Sinn dessen, was man gerade tut. Charakteristisch ist ein starker Selbstbezug – eine „Egotaktik“ mit einer opportunistischen Grundhaltung und dem permanenten Abwägen von Alternativen der Lebensführung mit nüchternem Kosten-Nutzen-Denken. Diese Verhaltensweisen und Mentalitäten werden nicht absichtsvoll gewählt, sondern sie bilden sich unter dem Eindruck der Lebensverhältnisse heraus.

Die nächste Generation wächst heran, die nach 2000 geboren wurde und heute meist noch unter 15 Jahre alt ist. Sie wird oft mit dem Arbeitstitel „Generation Z“ bezeichnet. Sollten sich die wirtschaftlichen und ökonomischen Bedingungen so günstig weiterentwickeln wie seit 2010, nachdem in Deutschland die Weltwirtschaftskrise überwunden wurde, kann eine Generationsgestalt erwartet werden, die sich deutlich von der Generation Y unterscheidet. Weil die jungen Leute keine Sorge mehr haben müssen, einen Ausbildungs- und Arbeitsplatz zu erhalten, können sie entspannter als ihre generationalen Vorgänger in die Zukunft blicken. Nach den Shell Jugendstudien zu urteilen, werden sie auch politischer als die „Ypsiloner“ (Shell Deutschland 2015). Kriege und Terroranschläge allerdings könnten auch weiterhin eine traumatisierende Kulisse für ihre Entwicklung bilden. Ihre eigentliche Prägung erfolgt nach den Erkenntnissen der Sozialisationsforschung aber erst, wenn sie die Pubertät hinter sich gelassen und in die Lebensphase Jugend eingetreten sind. Erst dann macht es auch Sinn, einen angemessenen Namen für diese Generation zu suchen.

Welchen Anforderungen sehen sich die Generationen Y und Z gegenüber und welche Chancen haben sie? Gehen wir der Reihe nach kurz auf die vier Formen der Entwicklungsaufgaben ein.

Entwicklungsbereich Qualifizieren

Nach der von übergroßer Hoffnung begleiteten Vereinigung der beiden deutschen Staaten mussten die Ypsiloner, wie schon gesagt, bittere Erfahrungen mit ihrer Zukunftsplanung machen. Fast ein Drittel von ihnen musste um einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz bangen. Dann folgten in schnellem Wechsel der Beinahe-Kollaps des Weltfinanzsystems und die Eurokrise. In einer solchen Ausgangslage waren die jungen Leute bemüht, mit allen Mitteln sicherzustellen, dass sie nicht zu den Bildungs- und Zukunftsverlierern gehören. Ihr Motto war: „Wenn sich alles ändern kann, rüstet nur eine möglichst gute Bildung für den Ernstfall“. Deshalb strebten die jungen Leute nach möglichst hohen Schul- und Hochschulabschlüssen. Sie sahen hierin die einzige Chance, das Gesetz des Handelns in der Hand zu behalten. Leistungsdruck.

Abitur und Studium stehen deshalb bei ihnen hoch im Kurs. Inzwischen erwerben schon fast 55 Prozent eines Jahrgangs diesen Abschluss, der damit zur Norm geworden ist. Mit List und Tücke versucht die jungen Leute alles, um das eigentliche Ziel zu erreichen, nämlich gute Abschlusszertifikate zu erwerben. Sie bringen ein hohes Maß von Selbstmanagement bei der Gestaltung der eigenen Bildungslaufbahn auf und versuchen, die Lehrerinnen und Lehrer genauso zu ihren Verbündeten zu machen wie die eigenen Eltern.

In der Generation Z könnte sich eine Entspannung der Lage abzeichnen. Wegen der guten wirtschaftlichen Konjunktur und den vorhersehbaren positiven Zukunftsperspektiven kann mit einem Abbau des Leistungsdrucks gerechnet werden. Im Unterschied zur vorangehenden Generation Y ist es nicht mehr existentiell wichtig, um jeden Preis einen ganz hochwertigen Schulabschluss zu erwerben. Die panische Jagd nach 1a-Bildungszertifikaten könnte abflauen, auch wenn die Eltern grundsätzlich weiter auf einen optimalen Schulabschluss drängen werden. Stattdessen steigt ihr Interesse an flexiblen und offenen, persönlich zugeschnittenen Formen des Lernens. Sie sind im digitalen Zeitalter groß geworden und wollen möglichst aktiv ihr eigenes Lernpensum und Lerntempo bestimmen. Durch die intensive und zeitraubende Nutzung der digitalen Kommunikationskanäle leiden allerdings ihre Fähigkeiten der Konzentration und zur nachhaltigen Ausdauer, zur Wahrung von Geduld und zum Aufschieben von Wünschen.

Entwicklungsbereich Binden

Bei den Herausforderungen, die mit der Entwicklungsaufgabe „Binden und Beziehungen aufbauen“ einhergehen, fällt eine enge Orientierung an den Eltern auf. Mutter und Vater sind die wichtigsten Verbündeten in der unsicher gewordenen Welt. Sie haben einen sozialen Status erreicht, den man möglicherweise selbst nicht mehr wird einholen können. Die Lebensläufe sind offen geworden, eine feste Planung ist fast unmöglich. Heute muss jeder junge Mann und jede junge Frau immer wieder erneut jede biografische Entscheidung selbst fällen. Das Durchschnittsalter von Frauen, die ihr erstes Kind bekommen, liegt bei über 30 Jahren, der Eintritt in das Berufsleben kann sich mitunter auch solange hinziehen.

Die Ablösung vom Elternhaus erfolgt deshalb später als früher und vollzieht sich nur schrittweise und sehr zögerlich. Die große Mehrheit der jungen Leute ist an der Gründung einer eigenen Familie interessiert, aber die Entscheidung dafür wird wegen der großen Unsicherheit in der Berufsplanung aber zeitlich oft sehr weit aufgeschoben.

Entwicklungsbereich Konsumieren

Die Angehörigen der Generation Y haben Zugang zu einer unerschöpflichen Breite und Tiefe von Angeboten der Zerstreuung und Unterhaltung, verbunden mit stimulierenden Erlebnissen

und Herausforderungen in spielerischer Form. Immer mehr dieser Angebote erfolgen auf digitalen Kanälen. Internetforen, soziale Netzwerke und Apps prägen ihren Alltag über viele Stunden. Sie können sich damit Impulse für die eigene Bildung und Persönlichkeitsentwicklung in eigener Regie erschließen und gewinnen den Eindruck, vollkommen autonom handeln zu können. Viele Jugendliche wirken aus diesem Grund heute klug und frühreif und kennen sich in allem besser aus als ihre Eltern und Lehrer, aber es fehlt ihnen naturgemäß an realer Lebenserfahrung. Der alle Lebensbereiche durchdringende Gebrauch der elektronischen Medien könnte zu neuen Mustern der Wahrnehmung führen. Alles geht schnell, alles ist sofort erfahrbar und erfassbar.

Entwicklungsbereich Partizipieren

In politisch schwer berechenbaren Zeiten haben sich die Angehörigen der jungen Generation eine offene und suchende Haltung angewöhnt, arrangieren sich unauffällig mit den Gegebenheiten, die sie vorfinden, manövrieren und taktieren flexibel, um sich Vorteile zu verschaffen und gehen an alle Herausforderungen mit einer Mischung aus Pragmatismus und Neugier heran. Sie rollen alles von ihren ureigenen persönlichen Bedürfnissen her auf, von ihrem Ego, denn nur auf sich selbst können sie sich in diesen unsicheren Zeiten fest verlassen. Durch Medien und Freizeit sind sie von gesellschaftlicher Verantwortung abgelenkt. Sie zeigen eine große Distanz zu politischen Parteien, trotz ihres durchaus vorhandenen persönlichen Engagements.

Bei der Generation Z kann ein Wandel erwartet werden. Weil sie schulisch und beruflich nicht mehr so unter Druck stehen wie die Ypsiloner, haben sie wieder mehr Reserven für die politische Beteiligung und eine höhere Bereitschaft für ein soziales und politisches Engagement, auch wenn noch nicht erkennbar ist, welche konkreten Wege sich dieses Engagement sucht.

2. Die Herausforderungen an eine neue Generation von Schulen

Wie zu Beginn gesagt wurde, werden junge Menschen jeweils durch historische Ereignisse mit ihren politischen, wirtschaftlichen, kulturellen und technischen Gegebenheiten geprägt. Sie hinterlassen nachhaltige, charakteristische Merkmale in ihrer Persönlichkeitsstruktur, meist das ganze Leben lang. Das sind die Regeln der Sozialisation und der produktiven Realitätsverarbeitung. So sind die Schülerinnen und Schüler heute, die den Generationen Y und Z angehören, notwendigerweise „anders“ als früher, denn sie sind in einer völlig anderen Lebenswelt aufgewachsen als vorhergehende Generationen.

Die Sozialisationsinstanzen Familie, Kindergarten und Schule stehen vor der Herausforderung, sich auf diese neue Situation einzustellen. Familien und Kindergärten befinden sich schon seit vielen Jahren im Umbruch und gehen auf den Wandel der Lebensbedingungen auf ihre Weise ein (Bründel/Hurrelmann 2017, S. 46).

Wie sieht es mit den Schulen aus? Welche Herausforderungen stellen sich an sie, um die neue Generation von Jugendlichen selbstständig, leistungsstark und sozial verantwortlich zu machen?

1. Die Schülerinnen und Schüler sollen in allen ihren Entwicklungsaufgaben unterstützt werden. Die Schule soll nicht nur bilden und qualifizieren, sondern auch auf das soziale Leben, das Konsum- und Wirtschaftsleben, die Mediennutzung und die gesellschaftliche Partizipation vorbereiten.

Was damit gefordert ist, setzt einen Paradigmenwechsel in der deutschen pädagogischen Tradition voraus: Der Wandel von einer Unterrichtsschule mit starker Fach- und Stofforientierung zu einer auf die Lernmotivation und die soziale Ausgangslage der Schülerinnen und Schüler ausgerichteten prozesshaft arbeitenden Schule. Auf der Zeitachse geht es um die Rhythmisierung, die Kinder und Jugend gerecht sein muss und den Bio-Rhythmus des Tages aufnimmt. Hierzu ist ein Netz von Wiederholungsphasen, Arbeitsphasen, Förderphasen, Vertiefungsphasen und Ruhephasen notwendig, um damit auch selbst gesteuerte Lernprozesse möglich zu machen. Das Ganze erfordert eine hohe zeitliche Flexibilität, die aber nur möglich ist, wenn ein fest strukturierter Kernzeitplan zu Grunde liegt. Ganztagschulen kommen hiermit am besten zurecht.

Es geht um eine gute Kombination von Lehrer-gesteuerten und Lehrer-angeregten Angeboten mit den von den Schülerinnen und Schülern selbst initiierten Aktivitäten. In der Jugendphase des Lebens ist diese Komponente wichtig. Bekanntlich sinkt die Attraktivität der Schule in der Pubertät ab. Das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung kann durch die unterrichtlich-kognitive Seite und die Dominanz der Lehrerrolle nicht gestillt werden. Immer wieder ist in der pädagogischen Reformdiskussion die Forderung nach einer „Jugendschule“ aufgekommen, die hierauf reagiert. Das Entscheidende in diesem nachpubertären Alter ist die Gewährung von Autonomie und auf dem Weg dahin die schrittweise Erfahrung von Selbstwirksamkeit.

Die zentrale pädagogische Idee der Schule der Zukunft ist es, auf die Lern- und Arbeitsbereitschaft der Schülerinnen und Schüler ebenso wie der Lehrerinnen und Lehrer flexibel einzugehen. Der ganze Tag folgt einem harmonischen Rhythmus, der durch feste Rituale gegliedert und strukturiert wird. Anspannung und Entspannung, kognitive und soziale Anregungen wechseln einander ab und bringen Dynamik ebenso wie Ruhe in den Tag. Das bildet die Grundlage für gesundes Lernen und Arbeiten. Wichtig ist die Vielfalt von Unterrichtsformen: Eine Mischung aus Frontalunterricht, Teamunterricht, Gruppenarbeit, selbstständiger Freiarbeit der Schüler, Projektarbeit, Hausaufgaben, Forschungsarbeit mit Experimenten und außerschulische Arbeit.

Kurz: Die künftige Schule ist nicht nur für das Lernen zuständig. Sie ist eine Schule für das „ganze Leben“ und hilft Jugendlichen dabei, alle ihre Entwicklungsaufgaben zu bewältigen: das Bilden und Sich-Qualifizieren, der Aufbau sozialer Kontakte und Bindungen, der souveräne Umgang mit Freizeitangeboten, Geld, Konsumwaren und Medien, das soziale und politische Engagement. All das passt in den Lehrplan und das Schulleben ganztags hinein.

Um dieses Ziel zu erreichen, bezieht sie sie außerschulische Lernorte systematisch mit ein. Unterstrichen wird das durch eine breite Zusammensetzung des Personals, wobei neben den Lehrkräften sehr viele andere pädagogische Fachkräfte und auch Laien tätig sein können. Bei den pädagogischen Fachkräften geht es vor allem um Erzieher und Sozialarbeiter. Wichtig ist die Kooperation mit Musikschulen, Vereinen und Volkshochschulen. Unnötig zu erwähnen, dass diese Zusammenarbeit nur funktioniert, wenn alle Akteure an einem gemeinsam erarbeiteten pädagogischen Leitbild der Schule orientiert arbeiten.

2. Die Schülerinnen und Schüler sollen eine auf sie und ihre Fähigkeiten zugeschnittene individuelle Lernförderung erhalten.

Nachhaltiges Lernen ist nur möglich, wenn in jeder einzelnen Phase des Lebens maßgeschneiderte Lernangebote unterbreitet werden. Voraussetzung ist, dass der jeweils erreichte Entwicklungsstand eines Lerners durch ein genau passendes Angebot von

Lernimpulsen aufgenommen wird. Es ist also eine präzise Eingangsdiagnose der Fähigkeiten und Fertigkeiten des Lernenden notwendig, um hierauf abgestimmte differenzierte Angebote für Lernprozesse zu unterbreiten. Die Beziehung zwischen dem Angebot an Bildungsimpulsen und den Bedürfnissen der Teilnehmer, also der Schülerinnen und Schüler, spielt die entscheidende Rolle.

Die Angehörigen der Generationen Y und Z sind als Digital Natives trainiert, Wissen jederzeit online abzurufen. Durch ihre permanente Arbeit am Computer und durch ihre intensive Spieltätigkeit sind sie gewohnt, regelmäßiges Feedback zu erhalten und Schritt für Schritt in ein Thema einzusteigen. Sie sind innerlich auf die Welt von *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity* eingestellt (eine Metapher von Bennet und Lemoine). Sie wissen, dass es moderne und flexible Methoden der Selbsteinschätzung von Fähigkeiten und Fertigkeiten gibt, und sie fordern deren Einsatz auch im schulischen Bereich heraus.

In der Schule der Zukunft ist das alles möglich. Individuelle Diagnosen des Lern- und Leistungsstands und ebenso individuelle Angebote für die Förderung des Weiterkommens und die Lösung von Herausforderungen stehen zur Verfügung. Die Hausaufgaben und auch die Nacharbeiten bis hin zur Nachhilfe können in das flexible Arbeitsprogramm der Schule integriert werden. Hier können die Schüler auch ihren eigenen Mitschülern direkt helfen. Eine gute Mischung aus moderne Medientechnologie und Medien freien Aktivitäten ist notwendig, hier sollte der Freiraum für immer wieder neue Experimente sehr groß sein.

3. Die Rolle der Lehrer und der anderen pädagogischen Fachkräfte soll so verändert werden, dass die Schülerinnen und Schüler in einer festgelegten Struktur große Spielräume für Frei- und Eigenarbeit erhalten.

Das ist ein Bruch mit der deutschen Tradition des lehrerzentrierten Unterrichts. Ähnlich den Chefs in der Arbeitswelt verändert sich ihre Rolle vom Pauker zum Trainer, der bestimmte Aufgaben und Ziele vorgibt. Er ist Moderator des Lernvorgangs, aber er ist auch Ratgeber, Inspirator und Vorbild. Er ist wichtig, weil er einschätzen kann, was der Schüler kann und was nicht, und wo Überforderung droht und Hilfe benötigt wird. Er ist verantwortlich, dass die Kernstruktur immer wieder eingehalten wird.

Mehr Freiarbeit bei fest reguliertem Rahmen – das ist zugleich der Eintritt in das digitale Lernen. Die Angehörigen der jungen Generationen zeigen uns den Weg dahin. Sie unterminieren starre Hierarchien, wünschen Team- und Projektarbeit und möchten auch persönlich angesprochen werden. Die Schülerinnen und Schüler arbeiten diese Aufgaben dann in ihrem eigenen Rhythmus ab, mit selbstgewählten Methoden und Medien, und erhalten nach jedem größeren Lernabschnitt eine Rückmeldung.

Wird der Lehrer zum Trainer, dann sind sie die Trainees. Mit einer historischen Besonderheit: Technisch sind sie als digital Natives den Digital Immigrants, nämlich ihren Lehrern (ebenso wie ihren Eltern) überlegen. Sie haben eine höhere Affinität zu neuen und modernen Formen des Lernens. Das Internet ist immer dabei – sei es auf dem Computer, Tablet oder Smartphone. Sie sollten in die Lehrerfortbildung einbezogen werden. Schulen, die diesen Weg gehen, berichten von großem Erfolgen.

Möglich ist das nur, wenn in der Schule Zeit und Gelegenheit für aktives und produktives Arbeiten zur Verfügung steht. Mit dem Unterricht verzahnt wird in Werkstätten und Labors experimentiert, produziert, innovativ und schöpferisch gestaltet. Digitale Angebote spielen dabei eine wichtige Rolle. Schülerfirmen stellen Produkte her oder liefern Dienstleistungen, die innerhalb der Schule (Schul-Cafeteria, Raumdienst, IT-Service, Erste Hilfe etc.) und /oder

in der Nachbarschaft der Schule (Event-Service, IT-Service, Theatervorführungen usw.) angenommen werden.

4. Die Leitung der Schule wird so verändert, dass die Schülerinnen und Schüler sich an der Gestaltung des alltäglichen Schullebens einer „Agentur für Lernarbeit“ aktiv beteiligen können.

Die Berufsforscher Pongratz und Voß (2003) beschreiben die Veränderungen in der Arbeitswelt als Trend vom „verberuflichten Arbeitnehmer“ zum „verbetrieblichten Arbeitskraft-Unternehmer“. Sie skizzieren einen neuen Typus der Erwerbstätigkeit, nämlich eine gesellschaftliche Form der Arbeitskraft, bei der Arbeitende nicht mehr in erster Linie ihr Arbeitsvermögen im Rahmen von vorstrukturierten Arbeitsplätzen anbieten. Stattdessen handeln sie als Auftragnehmer für genau vereinbarte Arbeitsleistungen.

Der Arbeitnehmer der Zukunft verrichtet weniger vorstrukturierte Tätigkeiten, er wechselt von Projekt zu Projekt. Er muss den täglichen Arbeitsablauf selbstständig planen und strukturieren. Das gilt für die zeitliche Ebene ebenso wie für die räumliche, wobei in beiden Fällen ein hohes Ausmaß von Flexibilität charakteristisch ist. An welchem Ort und zu welcher Zeit die vereinbarte Arbeitsleistung erbracht wird, das liegt in der Entscheidung des Arbeitenden. Entsprechend hoch muss die Fähigkeit zur Selbstmotivation und die Bereitschaft zur fachlichen Flexibilität sein, verbunden mit einer hohen Sensibilität für sich abzeichnende Veränderungsprozesse im Arbeitsablauf, auf die mit eigener Qualifikation reagiert wird.

Meine These ist, dass es analog zu den geschilderten Veränderungen am Arbeitsmarkt ein sich verstärkendes Selbstmanagement bei der Gestaltung der eigenen Bildungslaufbahn gibt. Dem Arbeitskraft-Unternehmer entspricht der „Lernkraft-Unternehmer“, der mit einer hohen Bereitschaft zur Selbstkontrolle der eigenen Lernleistung zu einem Makler der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen wird und die eigene Lebensführung konsequent auf einen Erfolg im Bildungsprozess ausrichtet.

Lernkraft-Unternehmer legen ein hohes Maß von Selbstmanagement bei der Gestaltung der eigenen Bildungslaufbahn an den Tag. Jeder junge Mann und jede junge Frau wird, so es irgend möglich ist, zum eigenen Bildungsbeauftragten, der sich ein cleveres Geschäftsmodell für sein Unternehmen „Ich“ zurechtlegt.

Weil die Lehrerinnen und Lehrer den ganzen Tag in der Schule sind, haben sie hier einen festen Arbeitsplatz und stehen den Eltern zu Abstimmungen und Gesprächen auch über den Unterricht, die Entwicklung der Kinder und das Schulleben zur Verfügung. So werden Lehrer zu Begleitern der Schüler und Eltern und somit der ganzen Familie.

Die Organisation einer funktionierenden Ganztagschule ist weitaus komplexer, als sie Schulleitungen aus traditionellen Schulkontexten vertraut ist. Sie erfordert Führungspersönlichkeiten, die Pädagogik, Mitarbeiterführung und Logistik in besonderer Weise in Einklang miteinander bringen können. Doch woher sollen sie kommen, und wie kann hier Systematik an die Stelle von Zufall treten? Für die Schulleitung bedeutet das eine Professionalisierung im Team und eine Ausstattung mit Personal und Räumen.

Die Schule der Zukunft ist eine selbstständige Schule

Diesen vier großen Komplexen von Aufgaben kann die einzelne Schule nur gerecht werden, wenn sie ein Mindestmaß von Selbstständigkeit hat. Gegenüber der heutigen Situation sollten

viel größere Freiheiten in den Bereichen der Bewirtschaftung eines eigenen Budgets, der Personalauswahl und der Unterrichtsgestaltung eingeräumt werden. Auch die Partizipation der Schüler und Eltern sollte deutlich gestärkt werden.

Im Grundgesetz der Bundesrepublik ist festgelegt: „Das gesamte Schulwesen steht unter der Aufsicht des Staates“. Historisch handelt es sich hierbei um eine große Errungenschaft, wie eine Emanzipation in der pädagogischen Arbeit von der Bevormundung durch partikulare, einzelne gesellschaftliche Mächte ausdrückt. Die Beaufsichtigung durch den Staat schützt vor der Bevormundung durch Kirche, Adel, Besitzbürgertum und andere partikulare Mächte. Dadurch wurden die Schulen aus verschiedenen Abhängigkeiten befreit.

Heute stellen sich neue Herausforderungen, heute brauchen wir Schulen, die sich von der Bevormundung durch den Staat befreien. Der Staat garantiert die Autonomie der einzelnen Schule nicht mehr. Im Vergleich zu hoch entwickelten anderen demokratischen Ländern fällt Deutschland durch eine sehr geringe Autonomie der einzelnen Schule auf. „Unsere Schule ist eine ‚verwaltete‘ Schule; während die moderne Schule, die ihre geistige Grundlage in der Aufklärung erfuhr, zunächst noch ein Lebenszusammenhang Selbstständiger Menschen war, die vom Staat nur überwacht wurde, hat sie sich immer mehr zu untersten Verwaltungshierarchie entwickelt; sie steht heute auf einer ähnlichen Stufe des Verwaltungsaufbaus wie das Finanzamt, das Arbeitsamt, die Ortspolizei und in einem deutlichem Gegensatz zur Selbstverwaltung der Ortsgemeinde“, sagte Hellmut Becker, der erste Direktor des Max Planck Institut Für Bildungsforschung schon 1954.

Der deutsche Bildungsrat griff diese Kritik auf und formulierte 1973 die Empfehlung „Verstärkte Selbstständigkeit der Schule und Partizipation der Lehrer, Schüler und Eltern“. 1995 wurde in der Denkschrift für den Ministerpräsidenten Des Landes Nordrhein-Westfalen von der Kommission „Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft“, dessen Mitglied ich war, gefordert: „im Mittelpunkt eines Selbstgestaltung und Selbstverantwortung orientierten Steuerungskonzepts Für den Schulbereich Soll dabei die Einzelschule stehen. Sie muss als relativ eigenständige Handlungseinheit gestärkt und rechtlich anerkannt werden. In Subsidiaritätsgedanken Würde es am besten entsprechen, wenn bei der Schaffung der rechtlichen Voraussetzungen die Rechte der Einzelschule weit, die Rechte der Ebenen oberhalb der Einzelschule jedoch möglichst eng definiert würden“ (Bildungskommission NRW 1995, S. 65).

Wie können die Schulen reformiert werden?

In allen 16 Bundesländern sind diese Empfehlungen bisher nicht umgesetzt worden. Das ist mit ein Grund dafür, dass in den letzten 20 Jahren immer mehr Privatschulen als „Ersatzschulen“ im Sinne des Grundgesetzes gegründet wurden. Bei ihnen sind sehr gute Voraussetzungen für eine relative Selbstständigkeit gegeben. Es handelt sich vor allem um Schulen in der Trägerschaft von Kirchen und Religionsgemeinschaften und der Rudolf Steiner Gesellschaft, aber auch um solche, die konfessionell, weltanschaulich und politisch neutral sind wie Montessori Schulen, Freie Alternativschulen und Internationale Schulen. Den Eltern und den Schülern kommen diese Schulen sehr entgegen, weil sie ihren Erziehungsauftrag in den Vordergrund stellen, die Unterrichtsgestaltung frei und kreativ steuern können und der individuellen Förderung der Schülerinnen und Schüler besonders großen Wert beimessen. Das hat sie zu sehr attraktiven Schulen gemacht, in die heute schon fast ein Zehntel aller Schülerinnen und Schüler gehen (Klemm et al 2018 FES).

Die öffentlichen Schulen hinken in diesen Bereichen deutlich hinterher. Ihre aktuelle organisatorische Verfassung ermutigt nur wenige pädagogische Innovationen. Paradoxerweise ist der objektive Handlungsspielraum des einzelnen Lehrers und der einzelnen Lehrerin

ebenso wie der Spielraum der Schulleitungen hoch. Er wird aber in der völlig unsicheren Konstellation im Umfeld nicht ausgeschöpft. Die vor 20 Jahren eingeleitete Verselbstständigung der einzelnen Schule ist auf einem Viertel des Weges stehen geblieben und hat völlig unübersichtliche Zuständigkeiten und Ermessensspielräume hinterlassen. Nur einige wenige Unermüdliche können in einer solch chaotischen Situation erfolgreich handeln. Wahrscheinlich gerade deshalb, weil die Situation chaotisch ist. Aber: 10 bis 15 % der öffentlichen Schulen in Deutschland haben es trotz aller Widrigkeiten geschafft, sich eine beachtliche Eigenständigkeit zu erarbeiten. Sie sind richtig gute Schulen, die den jährlichen Schulpreis der Schulakademie zu Recht verdienen.

Die Existenz dieser Schulen zeigt: Es ist unter den heutigen Bedingungen möglich, eine Schule der neuen Generation zu etablieren – aber nur dann, wenn die Systeme gewissermaßen ausgetrickst werden, wenn ihnen Strukturen und Funktion abgerungen werden, die sich im normalen Rhythmus und in der normalen Systemlogik nicht herausgebildet hätten. Eigentlich will das System das aber nicht, es ist in diesem Sinne reformfeindlich. Die meisten Akteure im System fühlen sich getrieben und gehetzt, ständig mit neuen Aufgaben zugeschüttet und deshalb am Rande der persönlichen Kapazität arbeitend, PISA, Inklusion und Flüchtlingsklassen lassen grüßen. Unter diesen Umständen fehlt einfach die Zeit und die Kraft, die Regeln des Systems zu decodieren und die Möglichkeiten zu erkennen, die objektiv für Interpretationen und Umakzentuierungen vorhanden sind. Und es fehlt der Mut und die Chuzpe, die man in diesem System braucht, um einfach mal etwas zu machen und genau damit etwas zu verändern.

Wer solche Reformen einleiten will, muss gegen Widerstände und Blockaden angehen. Sie kommen aus der mittleren und oberen Ebene der Schuladministration. Paradoxie am Rande: Hier sind die Entscheidungsspielräume des einzelnen Agierenden viel enger – was der Empfehlung der Bildungscommission NRW entspricht – aber werden so nicht wahrgenommen, weil man Teil einer hierarchisch übergeordneten Instanz ist.

Was Schülerinnen und Schüler der neuen Generation brauchen, das sind selbstständige und eigenwillige, starke Schulen, die sich von staatliche einzwängten Lehrinstituten zu freien Agenturen für Lernarbeit entwickeln. Als Agenturen werden sie gemeinsam von Lehrkräften und den lernenden Jugendlichen selbst betrieben. Die jungen Leute legen Wert darauf, produktiv sein zu können und aus der Passivität von Lernempfängern herauszutreten. Schon in der Schule wollen sie bestimmte Produkte und Dienstleistungen erstellen, die für ihre eigene Bildung nützlich sind, aber auch für die Nachbarschaft und das Gemeinwesen.

Von ihnen selbst mitbetriebene Schülerfirmen, die mit Betrieben und Einrichtungen außerhalb der Schule zusammenarbeiten, liegen auf dieser Linie. Schüler und Lehrer bilden Arbeitsteams, die gegenseitig voneinander profitieren und Produkte und Dienstleistungen herstellen. Das heißt nicht, dass Eltern außen vor bleiben. Im Gegenteil haben sie sogar mehr Möglichkeiten, sich in das Schulleben einzubringen und in Arbeitsgruppen und Werkstätten tätig zu sein.