

CSI



**UNIVERSITÄT
HEIDELBERG**
ZUKUNFT
SEIT 1386

Transformation des Schulsystems: Licht in die Black Box

DR. EKKEHARD THÜMLER

AUTOR

Dr. Ekkehard Thümler
Senior Fellow

Universität Heidelberg

Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen am Max-Weber-Institut für Soziologie

Bergheimer Straße 58

69115 Heidelberg

Telefon: 06221 54119-50

Telefax: 06221 54119-99

E-Mail: csi@csi.uni-heidelberg.de

Dr. Ekkehard Thümler ist Senior Fellow am Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen. Er ist zudem Gründer des Bildungsunternehmens Tutoring for All und Mitgründer des Think Tanks New School Lab. Von 2008-2016 leitete er am CSI das Forschungsprogramm *Strategies for Impact in Philanthropy*. Ekkehard Thümler wurde an der Universität Heidelberg mit einer Arbeit über Wirkungs- und Innovationsstrategien philanthropischer Organisationen promoviert.

LAYOUT

Carsten Eggersgluß / Georg Mildenberger

© Der Autor; Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen

Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg 2026

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung.....	4
2	Ausgangslage: Veränderungsdynamik ohne Aussicht auf einen Durchbruch	4
3	Soziotechnische Systeme und die Grenzen von Reformen	6
4	Das Mehrebenen-Modell der Systemtransformation	10
5	Einordnung des aktuellen Transformationsgeschehens und Handlungsoptionen	13
6	Schlussfolgerungen und nächste Schritte	14

1 Zusammenfassung

Unsere heutigen Schulen sind zutiefst von ihrer Herkunft aus dem Industriezeitalter geprägt. Mit ihrer tradierten Gestalt wirken sie in der Informationsökonomie des 21. Jahrhunderts zunehmend anachronistisch. Zwischen den Schulen und ihrer Umwelt ist eine Kluft entstanden, die mit herkömmlichen Reformstrategien nicht geschlossen werden kann.

Alle Akteure, die nicht lediglich auf kleinschrittige Verbesserungen im Rahmen des bestehenden Systems, sondern auf wirklich grundlegende, strukturelle Veränderungen hinarbeiten, stehen jedoch im Verdacht unrealistischer Träumerei bzw. unverantwortlicher revolutionärer Umtriebe. Und dies nicht ganz ohne Berechtigung, weil sie bislang tatsächlich keine Theory of Change vorweisen können, die plausibel darstellt, *dass* eine Systemtransformation machbar ist und *wie* sie machbar ist.

In diesem Papier werden deshalb die Grundzüge einer neuartigen Zukunftsstrategie entwickelt, die das Schulsystem *als System* in den Blick nimmt und darauf abzielt, einen Transformationsprozess durch systemisch wirksame Maßnahmen in Gang zu setzen. Zu diesem Zweck bringt es die Forschung zu Nachhaltigkeitstransitionen in Anschlag.

Im Ergebnis wird deutlich, dass es eines Masterplans für die Transformation des Schulsystems bedarf. Ein solcher Plan muss aufzeigen, wie es durch eine neuartige Organisation der Beiträge vieler verschiedener Stakeholder gelingen kann, die weitere Entwicklung zum Schulsystem der Zukunft massiv zu beschleunigen.

2 Ausgangslage: Veränderungsdynamik ohne Aussicht auf einen Durchbruch

Die öffentliche Schule ist ein Kind der Industriegesellschaft des 19. und der Fließbandproduktion des frühen 20. Jahrhunderts. In dieser überkommenen Schulwelt wird Lehren und Lernen wie eh und je vorwiegend analog gestaltet, von den Großorganisationen der Kultusbürokratien hierarchisch verwaltet und Innovation als Ausnahme von der Regel begriffen, die nur in engen Grenzen zugelassen wird. Forschungsstarke Unternehmen, die in allen anderen gesellschaftlichen Bereichen für die Gestaltung von Innovation besonders wichtig sind, spielen hingegen kaum eine Rolle. Dieses traditionelle System steht in einem

immer schärferen Kontrast zur modernen Informationsökonomie mit ihren digitalen Technologien, agilen Organisationen und deren hoher innovativer Taktung.¹

Aus dieser Erkenntnis heraus sind in den letzten Jahren zahlreiche Initiativen entstanden, die das bestehende System grundlegend infrage stellen und echte strukturelle Veränderungen herbeiführen wollen.

Bislang mangelt es dieser Bewegung jedoch an geteilten Zielen, die ihren Aktivitäten eine gemeinsame Richtung geben könnten. Politisch spielt sie kaum eine Rolle, weil sich ihre Aktivitäten vorwiegend auf die Erzeugung praktischen Nutzens konzentrieren. Vor allem aber fehlt ihr eine gleichermaßen plausible wie anschlussfähige Theory of Change. Das schwächt ihre Schlagkraft erheblich.

Der erste Schritt hin zu einer Veränderung dieser Situation ist die Entwicklung eines *big pictures* im Sinne einer viel besseren und umfassenderen Vorstellung davon, was das Schulsystem zum System macht, welche Eigenschaften dessen Stagnation verursachen, was unter dem Begriff Systemtransformation überhaupt zu verstehen ist, wie sich Transformationsprozesse herbeiführen und beschleunigen lassen bzw. welche Faktoren deren Entfaltung verlangsamen und hemmen, und welchen Beitrag unterschiedliche Akteure leisten müssen, um die gewünschte Entwicklung in Gang zu setzen.

Um ein derart umfassendes Verständnis zu ermöglichen und um Licht in die *Black Box* der Systemtransformation zu werfen, bringt dieses Papier die Forschung zu Nachhaltigkeitstransition und insbesondere das sog. Mehrebenenmodell in Anschlag.

Im Ergebnis wird deutlich, dass es eines wissenschaftlich fundierten Masterplans bedarf, der für viele verschiedene Akteure anschlussfähig ist und zeigt, wie es durch eine neuartige Organisation ihrer Beiträge gelingen kann, den “Motor der Innovation” anzuwerfen, um die

¹ Für eine vertiefte Diskussion siehe Weimarer Gespräche (Hg.) (2025). Schule als Plattform? Neue Bauprinzipien für die Schulen der Zukunft. https://newschoollab.org/wp-content/uploads/pdf/Weimarer-Gespraechen_Schule-als-Plattform-Diskussionspapier_2024.pdf.

weitere Entwicklung hin zum leistungsfähigen und gerechten Schulsystem der Zukunft massiv zu beschleunigen.

Im nächsten Teil dieses Papiers geht es um die Natur gesellschaftlicher Systeme und insbesondere um die Fragen, wie sie aufgebaut sind und warum sie sich so schwer verändern lassen. Im vierten Teil wird mit der Mehrebenen-Perspektive ein Modell realer Transformationsprozesse vorgestellt. Im fünften Teil wird das Modell auf den Bildungsbereich angewendet. Im sechsten Teil werden Schlussfolgerungen für die Gestaltung eines Masterplans für Schultransformation gezogen.

3 Soziotechnische Systeme und die Grenzen von Reformen

Um die Dynamiken gelingender bzw. ausbleibender Systemtransformation besser zu verstehen, empfiehlt es sich, Schule als soziotechnisches System in den Blick zu nehmen. Solche Systeme erfüllen zentrale gesellschaftliche Aufgaben wie die Erzeugung von Energie, den Transport von Personen und Gütern, die Bereitstellung von medizinischer Versorgung, oder eben die Bildung von Kindern und Jugendlichen.

Soziotechnische Systeme bestehen aus einem nahtlosen Geflecht von einzelnen bzw. organisierten Akteuren und ihrem Wissen sowie ihren Denk- und Handlungsrouinen, geschriebenen und ungeschriebenen Regeln, materiellen Technologien und Infrastrukturen, sowie kulturellen Erwartungs- und Deutungsmustern. Diese Bestandteile sind in historischen Prozessen zusammengewachsen und entsprechend gut aufeinander abgestimmt.

Obwohl Systeme an der Oberfläche eine beträchtliche Vielfalt aufweisen können, sind sie im Kern um einheitliche Technologien herum aufgebaut, denen für die Erfüllung der Systemfunktionen eine zentrale Rolle zukommt. In der Innovationsforschung wird eine solche Konfiguration als „dominantes Design“ bezeichnet.²

² Abernathy, W. J. & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology review* 80 (7), S. 40–47.

Dieser Begriff lässt sich gut anhand der technologischen Entwicklung des Automobils illustrieren. Während einer Phase intensiver Entwicklungsaktivitäten im Zeitraum von 1890 bis 1920 entstand ein technisches Arrangement, das unter anderem einen Verbrennungsmotor, einen Metallrahmen und ein Steuerrad umfasst. Bis zum Aufkommen von E-Mobilität blieb es im Wesentlichen unverändert. Um dieses Design herum entwickelte sich ein komplexes System, das eine umfangreiche Infrastruktur (wie etwa Automobilfabriken, Zulieferer, Werkstätten und ein Tankstellennetz) ebenso umfasst, wie eine Vielzahl staatlicher Regulierungen sowie Vorstellungen von Herstellern und Kunden, wie ein „richtiges“ Auto auszusehen hat.

Die gut erprobte und über die Zeit optimierte Anordnung und Interaktion der Komponenten eines solchen Designs ermöglicht es soziotechnischen Systemen, ihre wichtigsten Funktionen zuverlässig, Tag für Tag und in sehr großem Umfang zu erfüllen. Solche Systeme weisen zudem eine hohe Problemlösungskapazität auf, da alle beteiligten Akteure während ihrer beruflichen Ausbildung und Praxis ein gemeinsames Verständnis der relevanten Herausforderungen, zulässigen Lösungsstrategien und akzeptablen Ergebnisse erwerben. Unter stabilen Umweltbedingungen ermöglicht dies eine reibungslose Behebung von Problemen und die schrittweise Weiterentwicklung des Systems hin zu einer höheren Leistungsfähigkeit.

Diese Stärken haben jedoch einen Preis: größere Veränderungen von Systemen sind kaum möglich – auch dann, wenn grundlegende Probleme unübersehbar sind. Die Systemakteure selbst akzeptieren in der Regel nur solche Lösungen, die mit den vorhandenen Ressourcen und auf Grundlage des herkömmlichen Handlungsrepertoires umgesetzt werden können und sich reibungslos in die Routinen des Systems einfügen. Dementsprechend bewegt sich die Systementwicklung entlang eines Korridors etablierter Denk- und Handlungsweisen: Der Blick durch die Linse des Systems blendet Alternativen aus, die sich erheblich von den gängigen Verfahren unterscheiden.

Aus diesen Gründen kann es zum Phänomen des „Lock-in“ kommen: Systeme lassen dann auch unter hohem und immer weiter zunehmenden Problemdruck bestenfalls graduelle Anpassungen zu, ohne jedoch bestehende Praktiken ganz neu konfigurieren zu können. Sie

sind sozusagen in ihre eigene Logik eingesperrt und dauerhaft nicht zu Anpassungen in der erforderlichen Größenordnung imstande.³

Auswege aus dem Lock-in werden deshalb in der Regel von Außenseitern entwickelt, die nicht der Logik des Systems verpflichtet sind. Doch vom Basteln an radikalen neuen Technologien bis zu deren Durchsetzung und flächendeckender Verbreitung ist es ein weiter Weg. Das lässt sich gut am Übergang von der Verbrennertechnologie zur Elektromobilität beobachten. Der Aufbau von völlig neuen Produktionskapazitäten ist überaus teuer und riskant. Newcomer müssen sich gegen die Interessen der etablierten Platzhirsche behaupten. Zudem ist im Fall ganz neuer Technologien wie Elektrofahrzeugen lange nicht klar, ob sie hinreichend leistungsfähig, zuverlässig und bezahlbar sind. Und schließlich sind sie für ihr Funktionieren auf eine umfassende Infrastruktur angewiesen, die ebenfalls nicht über Nacht aufgebaut werden kann. Systemtransformationen sind deshalb Generationenprojekte.

Schule als soziotechnisches System

Auch das Schulsystem kann als Spielart eines soziotechnischen Systems angesehen werden, das um eine dominante Kerntechnologie herum aufgebaut ist, die sich in einem historischen Prozess etabliert hat. Von einer „echten“ Schule erwarten wir u. a., dass sie in einem eigenen Gebäude stattfindet. Darin lernen Gruppen von Schüler:innen gleichen Alters im gleichen Takt die Inhalte eines feststehenden Fächerrepertoires. Der Unterricht wird im Stundentakt durchgeführt und von eigens ausgebildeten und zertifizierten pädagogischen Fachkräften erteilt, die ihre Schüler:innen anhand überlieferter Bildungsziele regelmäßigen Leistungsbewertungen unterziehen. Das dominante Schuldesign prägt die Gestaltung von Schulorganisation und -governance, die Ausbildung von Lehrkräften, die Allokation von Ressourcen sowie die Erwartungen aller relevanten Stakeholder.

³ Unruh, G. C. (2000). Understanding carbon lock-in. *Energy policy* 28 (12), S. 817–830.

Ein derartig präzisiertes Verständnis der systemischen Natur von Schule ermöglicht zunächst einmal ein besseres Verständnis des Begriffs der Systemtransformation. Heute kommen viele Akteure mit dem Anspruch transformativen oder gar disruptiven Handelns daher. Doch häufig handelt es sich dabei nur um ein neues Etikett für herkömmliche Reformvorhaben. Wirklich transformatives Potenzial haben nur diejenigen Initiativen, die auf eine Veränderung des dominanten Designs von Schule abzielen.

Es ist wichtig zu betonen, dass auch eher inkrementell ansetzende Reformvorhaben, an geeigneter Stelle eingesetzt, ihre Berechtigung und ihren Wert haben. Doch für die Bearbeitung der großen Herausforderungen des Schulsystems eignen sie sich nicht. Um auch hier wieder die Analogie der E-Mobilität heranzuziehen: Das Ziel einer CO₂-freien Mobilität lässt sich nicht mit verbesserten Verbrennermotoren erreichen. Und solange die Kerntechnologie des Schulsystems im Wesentlichen unverändert bleibt, lassen sich größere Leistungssteigerungen bzw. qualitativ ganz neue Angebote nicht realisieren.

So ist etwa eine konsequente Ausrichtung an den Interessen und Bedürfnissen individueller Schüler:innen sowie die Verwirklichung anspruchsvoller Lernkonzepte wie *Deeper Learning* mit den bestehenden technologischen und organisatorischen Mitteln kaum machbar. Deshalb beobachten wir derzeit trotz aller Reformanstrengungen eine wachsende Kluft zwischen steigenden gesellschaftlichen Erwartungen an Schulen und der realen Leistungsfähigkeit des Systems.

Die grundlegende Umgestaltung soziotechnischer Systeme ist jedoch, wie oben dargestellt, eine gewaltige Herausforderung. Das Projekt einer Transformation des Schulsystems wird zudem massiv durch den Umstand erschwert, dass die maßgeblichen Akteure über keine tragfähige Theory of Change verfügen. Wollen sie Aussicht auf Erfolg haben, sind sie gut beraten, ihre Handlungen von der relevanten internationalen Forschung zu

Systemtransformation anleiten zu lassen. Von Bedeutung sind namentlich die Arbeiten zu Nachhaltigkeitstransitionen und insbesondere das sog. Mehrebenen-Modell.⁴

4 Das Mehrebenen-Modell der Systemtransformation

Ungeachtet der außerordentlichen Herausforderungen, die ein Systemwandel mit sich bringt, gibt es in der Geschichte viele Beispiele für erfolgreiche Prozesse grundlegender technologischer Transformation. Dazu gehören der Übergang von Segelschiffen zu Dampfschiffen in der Zeit von 1780 bis 1900⁵, der Übergang von Pferdekutschen zu Automobilen (1860–1930)⁶ oder, als aktuelleres Beispiel, der Übergang von einem auf fossilen Brennstoffen basierenden Energiesystem zu einem System erneuerbarer Energieproduktion.⁷ Fundamentale soziotechnische Entwicklungen wie diese erstrecken sich über Zeiträume von 50 bis 100 Jahren und mehr.⁸ Wir müssen daher lernen, Systemwandel als Vorhaben von historischer Dimension zu begreifen und unser Handeln entsprechend auszurichten.

Dabei hilft das Mehrebenen-Modell soziotechnischer Transitionen.⁹ Es versteht Systemveränderungen durch radikal neue Technologien als Ergebnis von Prozessen auf drei analytischen Ebenen. Dazu zählen erstens Entwicklungen im System selbst, das interne Spannungen und Widersprüche aufweisen kann. Das Aufkommen neuer Technologien ereignet sich, zweitens, in geschützten „Nischen“, die unabhängig vom Altsystem oder an

⁴ Für einen Überblick siehe Geels, F. W. (2024). *Advanced introduction to sustainability transitions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

⁵ Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case study. *Research Policy* 31 (8-9), S. 1257–1274.

⁶ Geels, F. W. (2005). The dynamics of transitions in socio-technical systems: A multi-level analysis of the transition pathway from horse-drawn carriages to automobiles (1860–1930). *Technology Analysis & Strategic Management* 17 (4), S. 445–476.

⁷ Geels, F. W., Sovacool, B. K., Schwanen, T. & Sorrell, S. (2017). The socio-technical dynamics of low-carbon transitions. *Joule* 1 (3), S. 463–479; Jacobsson, S. & Lauber, V. (2006). The politics and policy of energy system transformation—explaining the German diffusion of renewable energy technology. *Energy policy* 34 (3), S. 256–276.

⁸ Sovacool, B. K. (2016). How long will it take? Conceptualizing the temporal dynamics of energy transitions. In: *Energy research & social science* 13, S. 202–215.

⁹ Geels, F. W. (2002).

dessen Peripherie entstehen. Drittens sind Veränderungen auf Ebene der „Landschaft“ von Bedeutung. Der Begriff bezieht sich auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen im weitesten Sinne, einschließlich physischer Infrastrukturen, verfügbarer Technologien, politischer Konstellationen, Kulturen und Werte usw. In der Regel verändert sich die Landschaft nur sehr langsam und lässt sich von den handelnden Akteuren kaum gezielt beeinflussen.

Transformative Prozesse werden in der Regel durch seismische Veränderungen auf Landschaftsebene ausgelöst. Sie setzen das System unter massiven Druck, indem sie Krisen auslösen und Probleme verursachen, die mit den herkömmlichen Lösungsmethoden nicht bewältigt werden können. Ein Beispiel hierfür sind etwa die Ölkrise sowie die Proteste der Umwelt- und Antiatombewegungen der 70er Jahre, die als Auslöser der Energiewende angesehen werden.¹⁰

Die weitere Entwicklung des Transformationsprozesses wird idealtypisch als S-Kurve beschrieben, die sich in die folgenden vier Phasen gliedern lässt:¹¹

(1) Eine formative Phase, in der sich eine Vielzahl Akteure auf die Suche nach ganz neuen Lösungsansätzen macht. Diese Phase ist durch hohe Unsicherheit und eine große Vielfalt konkurrierender Ansätze mit begrenzter Reichweite gekennzeichnet. Weil radikale Innovationen nicht direkt mit dem dominanten System konkurrieren können, sind sie auf Nischen im Sinne von geschützten, begrenzten und stabilen Umwelten angewiesen, in denen langfristige Lern- und Entwicklungsprozesse stattfinden können. Im Erfolgsfall entstehen im Laufe der Zeit funktionierende Teiltechnologien auf Grundlage völlig neuer Designs sowie die Umriss eines alternativen „Protosystems“.

(2) Eine Phase der Beschleunigung und des Durchbruchs im Rahmen eines sich verengenden Zielkorridors. Für die Teiltechnologien bilden sich neue dominante Designs heraus, die eine zuverlässigere und breitere Anwendung erlauben. Das Preis-Leistungs-Verhältnis der neuen

¹⁰ Mautz, R., Byzio, A. & Rosenbaum, W. (Hg.) (2008). *Auf dem Weg zur Energiewende: die Entwicklung der Stromproduktion aus erneuerbaren Energien in Deutschland*. Universitätsverlag Göttingen.

¹¹ Geels, F. W. (2024).

Technologien wird sprunghaft besser. Die vielversprechendsten Ansätze konsolidieren sich zusehends im Rahmen des neuen Protosystems.

(3) In der Phase der Verbreitung finden die neuen Technologien schnelle Verbreitung. Sie treten zunehmend in Konkurrenz zum etablierten System und ersetzen es in Teilen oder in Gänze.

(4) Eine Phase der Stabilisierung, in der sich eine neue technologische Normalität etabliert und die Innovationsdynamik auf kleinschrittige Verbesserungen im Rahmen des dominanten Designs umschaltet.

Abbildung 1 zeigt das Zusammenspiel der unterschiedlichen Ebenen und die Transformation eines dominanten Systems durch Nischentechnologien.

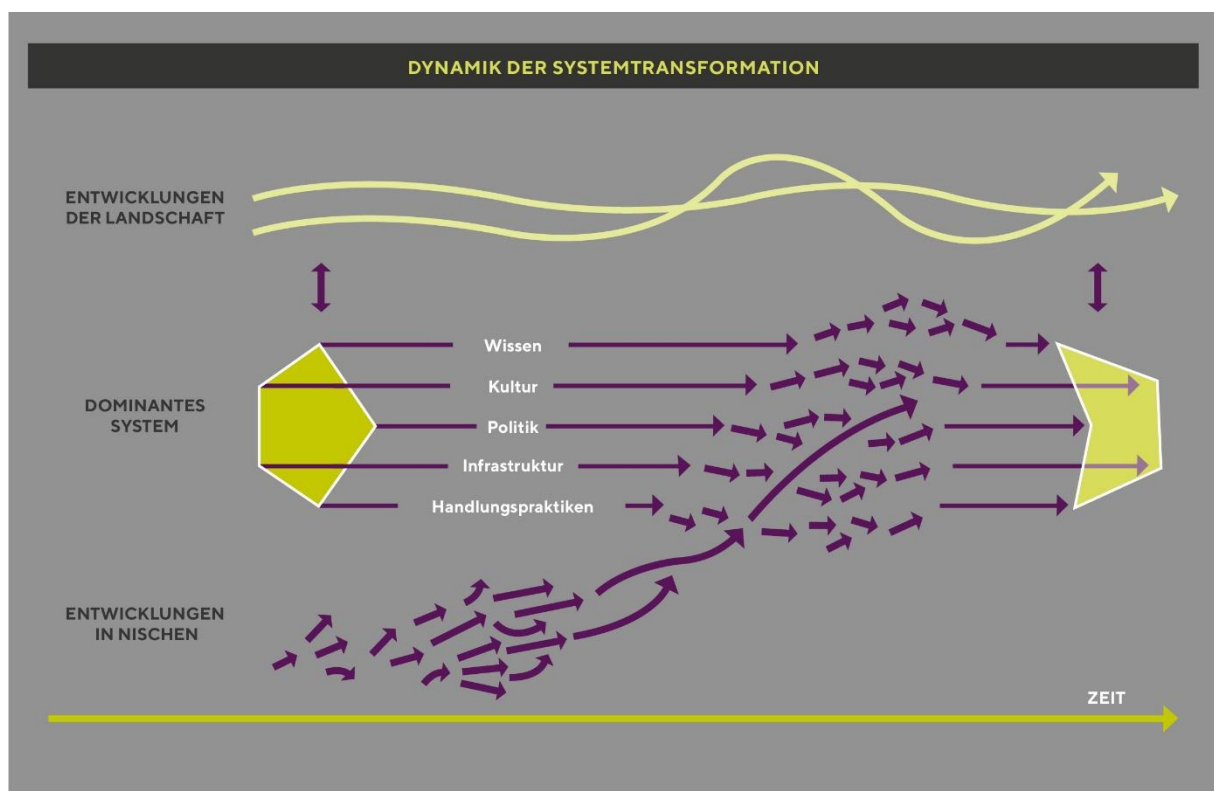


Abbildung 1, basierend auf Geels (2002)

Für das Verständnis und die Gestaltung von Transformationsprozessen ist entscheidend, dass jede dieser Phasen unterschiedliche politische, organisatorische und finanzielle

Strategien erfordert, die genau auf den Stand der Entwicklung zugeschnitten sein müssen. Maßnahmen, die in frühen Phasen sinnvoll sind, können in späteren Phasen kontraproduktiv wirken, wenn sie etwa die notwendige Konsolidierung neuer Technologien verhindern oder die Fragmentierung weiter verstärken. Maßnahmen, die in späten Phasen sinnvoll sind, können wiederum in frühen Phasen kontraproduktiv sein, weil sie die Aufmerksamkeit von nötigen Entwicklungsprozessen ablenken und auf einen Markterfolg setzen, für den die Voraussetzungen fehlen.

5 Einordnung des aktuellen Transformationsgeschehens und Handlungsoptionen

Wird das oben vorgestellte Modell auf den Bildungsbereich übertragen, so lässt sich die gegenwärtige Situation als formative Phase in einem fortgeschrittenen Stadium einordnen. Sie ist durch eine Vielfalt nischenhafter Akteure und Initiativen gekennzeichnet, die in unterschiedlichen Themenbereichen tätig sind und an einer Vielzahl unterschiedlicher Lösungsmodelle arbeiten.

Beispiele sind die vielfältigen Bemühungen um eine Schule, in der selbstgesteuertes Lernen den lehrkräftezentrierten Unterricht ablöst, eine entstehende Bewegung für 100-Prozent-Schulen im Bereich der Basiskompetenzen sowie Initiativen für *Deeper Learning* oder die Förderung von Zukunftskompetenzen. Quer zu diesen eher thematisch verorteten Ansätzen liegt die entstehende EdTech-Branche. Deren Angebote sind zwar häufig noch als digitale Spielarten herkömmlicher analoger Lehr/Lernarrangements einzustufen. Gleichwohl stellen digitale Startup-Unternehmen einen neuartigen Akteurstypus dar, der schon deshalb bemerkenswert ist, weil in diesem Feld zusehends auch internationale Anbieter eine Rolle spielen.

Die führenden Initiativen und Organisationen wie z.B. Schule im Aufbruch können teils schon auf eine über 10-jährige Erfahrung zurückblicken. Andere, wie die Initiative Zukunftsbildung, sind erst seit Kurzem aktiv.

Dementsprechend sind einige wenige Innovationen recht weit entwickelt und können sich teils womöglich auch schon an einem entstehenden Markt behaupten, während andere

noch in den Kinderschuhen stecken und in starkem Maße auf Spenden und F&E-Mittel angewiesen sind.

Doch bislang scheint sich noch in keinem der genannten Themenfelder ein neues dominantes Design abzuzeichnen, was die Bedingung für den Übergang von der formativen Phase hin zur Phase der Beschleunigung und des Durchbruchs wäre.

Aus systemischer Perspektive lassen sich mehrere Engpässe identifizieren, die den Übergang in eine neue Entwicklungsphase derzeit blockieren:

- Erstens ist die technologische Reife vieler Innovationen begrenzt. Zwar zeigen einzelne Ansätze unter spezifischen Bedingungen positive Effekte. Es fehlen jedoch bislang robuste, breit einsetzbare und in hohem Maße konsensfähige Technologien, die unter unterschiedlichsten Bedingungen ihre Überlegenheit gegenüber den herkömmlichen schulischen Arrangements nachweisen können.
- Zweitens mangelt es an stabilen Rahmenbedingungen, die langfristige Entwicklungs- und Lernprozesse ermöglichen. Steuerungsimpulse zielen in verschiedene Richtungen, Förderprogramme sind von begrenzter Laufzeit und viele Akteure konkurrieren um Aufmerksamkeit und knappe Ressourcen.
- Drittens ist die Bewegung in politischer Hinsicht auffällig schwach aufgestellt. Um die Problematik auf den Punkt zu bringen: Es gibt kein Greenpeace der Bildung.

Vor diesem Hintergrund sind Versuche, rasch zu skalieren oder flächendeckende Wirkungen zu erzielen, mit erheblichen Risiken verbunden. Sie drohen, Erwartungen überzustrapazieren, Zyklen aus Hype und Enttäuschung hervorzurufen und potenziell vielversprechende Ansätze vorschnell zu diskreditieren.

6 Schlussfolgerungen und nächste Schritte

Wie würde eine Strategie aussehen, die eine neue Entwicklungsdynamik entfalten kann? Die Forschung legt nahe, dass hierfür das unabgestimmte und fragmentierte Handeln einer Vielzahl verschiedener Akteure zugunsten von strategischen Investitionen in ausgewählte Nischen überwunden werden muss. Darunter sind Umwelten zu verstehen, in denen durch kontinuierliche Arbeit an der Weiterentwicklung von Teillösungen bzw. deren Zusammenwachsen eine kleine Zahl robuster Lösungstechnologien mit hohem transformativem Potenzial entstehen kann. Zudem gilt es, durch den Aufbau von Advocacy-

Koalitionen die politische Schlagkraft der Bewegung zu stärken, um deren Anliegen höher auf der gesellschaftlichen Agenda zu positionieren.

Um diese Überlegungen zu konkretisieren, braucht es einen Masterplan für die Transformation des Schulsystems. Ein solcher Plan müsste die o.g. Anforderungen ausbuchstabieren und dabei besondere Aufmerksamkeit auf diejenigen Bereiche bzw. Bausteine legen, die sich zu langsam oder noch gar nicht entwickeln und deshalb den ganzen Prozess aufhalten.

Er sollte insbesondere auch eine Aufgabenverteilung ermöglichen und darlegen, welche Stakeholder an welchen Aufgaben arbeiten könnten, um sicherzustellen, dass alle unterschiedlichen Baustellen der Transformation mit der gebotenen Intensität bearbeitet werden.

Auf Grundlage eines solchen Masterplans könnte zudem eine transformative Gemeinschaft entstehen, die eine gemeinsame Sprache spricht, auf Grundlage einer geteilten Theory of Change handelt und ähnliche Instrumente anwendet.¹²

Eine solche Entwicklung hätte das Potenzial, die derzeitige Stagnation des historischen Transformationsprozesses hin zum Schulsystem des 21. Jahrhunderts zu überwinden und die nächste Phase von Beschleunigung und Durchbruch einzuleiten.

¹² Der Aufbau einer solchen Gemeinschaft und die gemeinsame Entwicklung der Grundzüge eines Masterplans sind das Anliegen der diesjährigen Weimarer Gespräche für eine Transformation des Schulsystems.

CSI



**UNIVERSITÄT
HEIDELBERG**
ZUKUNFT
SEIT 1386