



# Schule als *Plattform?*

Neue Bauprinzipien für die Schulen der Zukunft  
Weimarer Gespräche 2024

# 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 sich immer weiter vertieft und auf die Dauer existenzgefährdend werden kann.

Soll diese Kluft geschlossen werden, können Schulen von den innovativsten Organisationsformen unserer Zeit lernen: den digitalen Plattformen. "Plattformdenken" bedeutet für Schulen, sich als offene Infrastruktur zu begreifen, die auch externen Anbietern zur Verfügung gestellt wird, um ein viel umfangreicheres, diverseres und anpassungsfähigeres Lernangebot zu schaffen, als es dem heutigen Schulsystem möglich ist.

Wie würde ein solcher Paradigmenwechsel in der Schulpraxis konkret aussehen, und wie könnte er gelingen? Diese Fragen standen im Mittelpunkt der zweiten Weimarer Gespräche für eine Transformation des Schulsystems, die im August 2024 auf Schloss Ettersburg stattfanden. Das vorliegende Diskussionspapier bildet die zentralen Ergebnisse der Tagung ab. Es handelt sich um die folgenden vier Punkte:

- 1 *Der Fokus schulischen Handelns verschiebt sich von einer hoch standardisierten Durchführung von Fachunterricht hin zur Orchestrierung eigener und externer Bildungsangebote sowie zur Gestaltung individueller Lernpfade. Die Schulgemeinschaft in ihrem vertrauten Umfeld vor Ort und die Verantwortung der Schule für diese Gemeinschaft bleiben dabei erhalten.*

- 2** *Schulen brauchen eine Neustrukturierung ihrer Governance:* weg von verstreuten Zuständigkeiten auf unterschiedlichen Ebenen und hin zur Bündelung von Entscheidungen und Verantwortung in Schulen und Kommunen.
- 3** *Neben dem bislang dominanten Berufsbild von Fachlehrkräften entstehen vielfältige neue berufliche Rollen.* Dazu zählen Lernbegleiter:innen und Kooperationsmanager:innen in den Schulen ebenso wie Designer:innen von Lernprogrammen externer Anbieter.
- 4** *Um die Beiträge neuer Anbieter flächendeckend zu mobilisieren, ist ein funktionierender Markt notwendig.* Ein solcher Markt braucht u.a. gesicherte Finanzierungsmöglichkeiten sowie standardisierte, digitale wie analoge Schnittstellen, über die Schulen und Anbieter leicht zusammenfinden und kooperieren können.

<sup>1</sup> Verantwortlich für den vorliegenden Text sind die Veranstalter. Ansprechpartner:  
Dr. Tobias Ernst (tobias.ernst@stiftung-kinder-forschen.de) und Tagungsleiter  
Dr. Ekkehard Thümler (ekkehard.thuemler@csi.uni-heidelberg.de).  
Für weitere Informationen zur Veranstaltung siehe [www.weimarer-gespraech.de](http://www.weimarer-gespraech.de).

# 1 Hintergrund

Kritische Stimmen haben immer wieder angemerkt, dass die öffentliche Schule ein Kind der Industriegesellschaft des 19. und der Fließbandproduktion des frühen 20. Jahrhunderts sei.<sup>2</sup> In dieser tradierten Schulwelt wird Lehren und Lernen vorwiegend analog gestaltet, von den Großorganisationen der Kultusbürokratien hierarchisch verwaltet und Innovation als Ausnahme von der Regel begriffen, die nur in engen Grenzen zugelassen ist.

*Das traditionelle Schulsystem steht in einem immer schärferen Kontrast zur modernen Informationsgesellschaft mit ihren digitalen Technologien und agilen Organisationen und deren hoher innovativer Taktung. So entsteht eine Kluft zwischen Schulen, Wirtschaft und Gesellschaft, die unaufhaltsam wächst und für die Schulen auf die Dauer existenzbedrohend werden kann.<sup>3</sup>*

Doch wenn es stimmt, dass sich die Gestaltung des Schulsystems im Laufe des 19. und 20. Jahrhunderts an das damals herrschende Muster industrieller Produktion, Organisation und Innovation angepasst hat, dann ist zu erwarten, dass dies auch künftig wieder geschieht.<sup>4</sup> In diesem Fall lässt sich eine Vorstellung von der Schule der Zukunft gewinnen, wenn man den Bauplan der Informationsökonomie des 21. Jahrhunderts in geeigneter Weise auf den Bildungsbereich überträgt.

Wenn wir wollen, dass die Schulen unseren Kindern das Wissen und die Fähigkeiten vermitteln, die sich an den absehbaren Anforderungen der digitalen Welt bemessen, wenn dies sehr viel zuverlässiger und vor allem auch chancengerechter als bisher gelingen soll und wenn Schulen zu einer deutlich schnelleren Anpassung an eine Welt im ständigen Wandel befähigt werden sollen, dann ist es notwendig, dass wir uns mit den Grundlagen der Schulpädagogik auseinandersetzen.

<sup>2</sup> Z.B. Klopsch, B., & Sliwka, A. (Hg.) (2021). Kooperative Professionalität: internationale Ansätze der ko-konstruktiven Unterrichtsentwicklung. Beltz Juventa.

<sup>3</sup> Schleicher, A. (2019). Weltklasse: Schule für das 21. Jahrhundert gestalten. OECD Publishing.

<sup>4</sup> Goldin und Katz (2008) sprechen in diesem Zusammenhang von einem regelmäßig wiederkehrenden und in Wellen verlaufenden „Race between Education and Technology“.

higt werden müssen, kann sich deren Gestaltung am Vorbild der innovativsten Unternehmen unserer Zeit und ihrer neuartigen Form der Wertschöpfung orientieren: den digitalen Plattformen.

## 2 *Digitale Plattformen* und ihre Eigenschaften

Dieser neue Unternehmenstyp hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zu einem eigenständigen wirtschaftlichen Sektor entwickelt: der Plattformökonomie. Digitale Plattformunternehmen wie Amazon, Apple, oder Microsoft gehören heute zu den größten, erfolgreichsten und wertvollsten Firmen der Welt. Plattformdenken breitet sich zudem immer mehr auch in die klassischen Industrien aus.<sup>5</sup> Doch was genau sind Plattformen und wie funktioniert ihr Geschäftsmodell?<sup>6</sup>

Die Wertschöpfung digitaler Plattformen beruht auf der Eröffnung von Räumen für die Begegnung von externen Produzenten und Kunden. So ermöglichen sie den Austausch von Waren und Dienstleistungen. Wesentliche Bestandteile von Plattformen sind einerseits die (technische) Infrastruktur, die vom Anbieter der Plattform bereitgestellt und mit einem Regelwerk versehen wird; andererseits ein Ökosystem aus externen Anbietern von Produkten oder Dienstleistungen sowie ihren Kunden, die über die Plattform miteinander in Austausch treten.

Statt ausschließlich eigene Waren oder Dienstleistungen zu produzieren, verknüpfen Plattformen also primär externe Anbieter und Kunden. Diese Veränderung hat weitreichende Konsequenzen für den Umfang und die Vielfalt des Angebots, die Gestaltung der Organisation, die

<sup>5</sup> Tiwana, A. (2014). Platform Ecosystems. Morgan Kaufman.

<sup>6</sup> Die folgende Darstellung beruht auf Parker et al. (2017). Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. Norton & Company. S. 6ff.

Rolle der Kunden sowie die Innovationsfähigkeit des Systems. So stellt etwa ein Produkt wie das iPhone lediglich die technische Grundlage für die Nutzung einer Vielzahl unterschiedlicher Apps bereit. Der Großteil des Angebots wird jedoch nicht mehr von Apple selbst geschaffen, sondern von einer Heerschar externer Entwickler. So entsteht ein viel größeres, diverseres und flexibleres Angebot, als ein einzelnes Unternehmen es jemals herstellen könnte.

Doch der Aufbau einer gut funktionierenden Plattform ist auch mit großen Herausforderungen verbunden. So kann etwa die Offenheit des Zugangs zu einem Verlust an Qualität führen. Für den App Store gibt es deshalb einen Zertifizierungsprozess. Dennoch finden sich darin Apps, die schlecht funktionieren oder nicht hinreichend sicher sind. Die größere Vielfalt des Angebots kann zudem in Unübersichtlichkeit und Fragmentierung umschlagen. Das Plattformmanagement muss daher die Qualität der Anbieter kontrollieren und das Angebot auf der Plattform kuratieren, ohne dabei Vielfalt und Flexibilität mehr als erforderlich einzuschränken.

Digitale Plattformen sind für die Bildung von besonderem Interesse, weil ihre wichtigsten Stärken – *also das große und diverse Angebot und die hohe Innovationsfähigkeit* – gerade in denjenigen Bereichen liegen, in denen die Schulen der alten Industriewelt ihre größten Schwächen haben.

Daher liegt die Idee nahe, Plattformentenken auch auf Schulen anzuwenden. Natürlich heißt das nicht, dass Schulen digitale Plattformen sind oder werden sollen. Ebenso wenig sollte diese Diskussion auf die digitale Dimension reduziert werden. Schule bleibt in wesentlichen Teilen analog und muss auch in dieser Form ihre Partner- und Innovationsfähigkeit steigern. Unsere Idee von Schule als Plattform geht vielmehr von der Frage aus, wie sich diejenigen Eigenschaften von Plattformen, die ein besonders umfangreiches, diverses und anpassungsfähiges Angebot möglich machen, in geeigneter Weise auf Schulen übertragen lassen.

### 3 *Schule als Plattform:* Chancen, Herausforderungen und offene Fragen

Schule als Plattform bringt als *wichtigste Veränderung eine aufgewertete Rolle von externen Anbietern von Bildungsdienstleistungen und -produkten* mit sich. Im Rahmen eines Plattformmodells sind sie unverzichtbare Partner, wenn es um die Erfüllung des Bildungsauftrags von Schulen und die Übernahme von Verantwortung für den Lernerfolg der Schüler:innen geht.

Denn unsere Schulen sind alleine nicht mehr in der Lage, mit ihren hoch standardisierten Angeboten auf die zunehmende Vielfalt und die individuellen Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen einzugehen. Zu erwähnen sind hier etwa die „Superdiversität“<sup>7</sup> einer Schüler:innenschaft, die unterschiedlichste kulturelle Hintergründe aufweist und zugleich immer weniger von Haus aus diejenigen Fähigkeiten mitbringt, die in der Schule benötigt werden.

Zugleich spiegeln die Schulen mit ihrem begrenzten inhaltlich-fachlichen Repertoire nicht mehr die vielfältige Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen wider. Dies wäre jedoch für die Entwicklung ihrer intrinsischen Lernmotivation und eines Verständnisses der praktischen Relevanz von Schule und Lernen unerlässlich.

Schule als Plattform hingegen ermöglicht vielfältigere, enger an den Interessen und Bedürfnissen der Schüler:innen ausgerichtete Lerninhalte, eine stärkere Verankerung im Sozialraum der Schulen und im Ergebnis auch eine Steigerung von Chancengerechtigkeit.

<sup>7</sup> Siehe z.B. Gogolin, I. (2010). Stichwort: Mehrsprachigkeit. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 13(4), S. 529-547.

Externe Bildungsanbieter könnten Schulen unterstützen, indem sie leistungsfähige digitale Tools, neue und insbesondere auch spezialisierte Lerninhalte und -methoden sowie personalisiertes Lernen anbieten.

Eine entsprechende Modularisierung der Angebote würde zugleich die Flexibilität und Innovationsfähigkeit des Systems massiv erhöhen, weil sich die externen Anbieter auf vergleichsweise eng zugeschnittene Themen spezialisieren und in diesem überschaubaren Rahmen dauerhafte Lern- und Entwicklungsprozesse in Gang setzen könnten. Die Mobilisierung externer Anbieter hat zudem das Potenzial, ein großes neues Reservoir an Fachkräften zu erschließen und so den scheinbar naturgegebenen Zyklus von Personalmangel und -überangebot im Schulbereich zu durchbrechen.

*Wir sind überzeugt, dass sich der Plattformansatz nicht nur theoretisch als Bauplan für die Gestaltung von Schulen eignet. Er ist vielmehr schon längst schulische Realität, die sich fortlaufend weiterentwickelt. Betrachtet man das Schulsystem durch die Plattformbrille, wird eine Vielzahl großer und kleiner Initiativen sichtbar, die schon heute daran arbeiten, die Bausteine moderner Organisationen in Schulen zu tragen. Auch viele bereits vorhandene Angebote entsprechen den Prinzipien von Plattformen.*

Dabei handelt es sich keineswegs nur um digitale Formate. Beispiele für die Plattformeigenschaften von Schulen sind z.B. die Folgenden:

- Wenn das Personal einer privaten Musikschule den Kindern in der Schule Musikunterricht erteilt und sie so befähigt, mit ihren Instrumenten im Schulorchester zu spielen, das von den Lehrkräften der Schule geleitet wird.

- Wenn Lernmanagementsysteme wie itslearning die Kommunikation zwischen Lehrkräften und Schüler:innen auf eine neue digitale Grundlage stellen.
- Wenn Schulentwicklung mit agilen Methoden der Projektarbeit wie Scrum organisiert wird.
- Wenn externe Anbieter analoge Schnittstellen wie Projektwochen bedienen oder Lernferien organisieren.

Aktivitäten wie diese finden aber bislang vorwiegend an der Peripherie der Schulen statt. Dies gilt es zu ändern.

Die Idee von Schule als Plattform läuft darauf hinaus, sowohl *die Angebote externer Bildungsanbieter als auch moderne Organisationsformen und Arbeitsweisen von der Peripherie in das Zentrum der Schulen zu bewegen*, also aus der Ausnahme die Regel zu machen.

Die folgenden vier Handlungsfelder halten wir für entscheidend, um die Plattformeigenschaften von Schulen zu stärken: **1** Eine Veränderung des Kerngeschäfts von Schulen, **2** eine Neugestaltung der schulischen Governance, **3** die Entwicklung neuer Rollen und Berufsbilder von Lehrkräften sowie **4** die neue Rolle externer Anbieter.

## 3.1 Veränderung des *Kerngeschäfts* von Schulen

Das bisherige Kerngeschäft der Schule, die Wissensvermittlung, verliert im 21. Jahrhundert an Bedeutung. In Zukunft wird es deutlich weniger um die Aneignung konkreten Fachwissens und deutlich mehr um die Entwicklung von Orientierungs- und Handlungskompetenz gehen. Damit verbunden wächst auch die Bedeutung der allgemeinen Persönlichkeitsentwicklung. Beides kann nur gelingen, wenn die individuellen Interessen, Stärken und Schwächen der Schüler:innen im Mittelpunkt schulischen Handelns stehen und dieses auf einer guten persönlichen Beziehung zwischen Kindern und Lehrkräften beruht. Zugleich gilt es jedoch, die Individualisierung mit verbindlichen Zielen auszubalancieren, die sich an den Interessen der Schulgemeinschaft und des Gemeinwesens orientieren. Eine solche umfassende Neuausrichtung ist mit dem derzeitigen Schulsystem und seinem Fokus auf einfach abprüfbares Wissen nicht zu erreichen.

Schule muss künftig viel stärker als heute imstande sein, adaptive Lernprozesse zu ermöglichen, die auf Eigenverantwortung von Schüler:innen setzen und die Erfahrung von Selbstwirksamkeit ermöglichen. *Solche Prozesse werden durch die Einbindung eines breiten Spektrums externer Anbieter maßgeblich erleichtert bzw. teilweise erst ermöglicht.*

Dazu zählen internationale wie nationale EdTech-Unternehmen wie z.B. Bettermarks oder Splint ebenso wie Anbieter von analogen Bildungsprogrammen wie z.B. FreiDay, aber auch Organisationen im Sozialraum der Schulen, die aus allen gesellschaftlichen Bereichen – Politik und Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft – kommen können.

Im Ergebnis würden Plattformschulen sich nicht mehr auf ein eng begrenztes Fächerangebot beschränken, das mit standardisierten Methoden vermittelt und abgeprüft wird. Der neue Ansatz würde ein viel diverseres und spezialisierteres Angebot ermöglichen, das viel enger auf die Interessen und Bedürfnisse der einzelnen Kinder zugeschnitten werden könnte und über eine kontinuierliche individuelle Kompetenzfeststellung begleitet und optimiert würde. Plattformschulen sollten zudem zu "glokalen", offenen und vernetzten Orten werden, an denen nicht nur Bildung, sondern auch Gemeinschaft entsteht. An diesen Orten wäre die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Akteuren und Gruppen selbstverständlich. Und diese würden in ihrer Fähigkeit, zum schulischen Bildungserfolg beizutragen, erheblich aufgewertet.

*Das neue Kerngeschäft von Schulen besteht in der Orchestrierung eigener und externer Lernressourcen, die sich sehr viel stärker als bisher an den individuellen Bedürfnissen und Interessen der Schüler:innen orientieren.*

Zudem wird es Aufgabe von Schulen und Lehrkräften sein, Orientierung in der Vielfalt zu ermöglichen, Unterstützung bei der Gestaltung personalisierter Lernwege zu leisten und hierfür geschützte Räume auf Grundlage einer guten persönlichen Beziehung zu den Kindern und einer lebendigen Schulgemeinschaft zu eröffnen. Dieser Paradigmenwechsel würde zugleich neuartige Prüfungs- und Evaluationsformate erfordern, über die wir heute noch nicht verfügen.

Im Ergebnis ist die Veränderung des Kerngeschäfts von Schulen also nicht nur eine notwendige Bedingung für die Gestaltung von Schule als Plattform – umgekehrt ermöglicht erst das Plattformmodell die Entwicklung einer neuen Schule, die den Anforderungen des 21. Jahrhunderts gerecht wird. Eine solche Schule wird zwar bereits heute von vielen Stakeholdern gefordert, ihre Umsetzung dürfte sich aber im Rahmen der alten Schulstruktur als unmöglich erweisen.

## 3.2 Neugestaltung der *schulischen Governance*

Die derzeitige Governance<sup>8</sup> von Schulen in Deutschland erscheint zunehmend als dysfunktional und als Bremse für die Innovationsfähigkeit des Schulsystems. Die große Zahl Beteiligter – Bundes- und Länderministerien, Bezirksregierungen, kommunale Schulträger und Schulleitungen – macht die strategische Planung wie die Entscheidungsfindung gleichermaßen schwerfällig, intransparent und hochkomplex. Dieser Umstand kann dazu führen, dass die Interessen von wichtigen Stakeholdern nicht ausreichend berücksichtigt, Entscheidungsprozesse nicht klar kommuniziert werden und die Ergebnisse sich nicht ausreichend am ganz konkreten Bedarf von Schulen und Schüler:innen orientieren.

Ähnliches gilt für das Thema Bildungsfinanzierung. Unterschiedliche Regelungen und Finanzierungssysteme in den Ländern resultieren in einer Intransparenz, die es schwierig macht, die Kriterien und Verfahren zur Ressourcenverteilung nachzuvollziehen und Partnerschaften einzugehen.

Oft fehlen zudem hinreichend detaillierte Daten über die Situation der Schulen, was in einer suboptimalen Ressourcenverteilung resultiert. Diese erfolgt anteilig aus kommunalen Mitteln, was zu erheblichen Unterschieden zwischen wohlhabenden und weniger wohlhabenden Regionen führt. Schulen in benachteiligter Lage erhalten dann bei größerem Bedarf trotzdem weniger Ressourcen als vergleichbare Schulen in besserer Lage.

Dieses Arrangement hat nicht nur negative Auswirkungen auf Bildungsqualität und Chancengerechtigkeit, es stellt auch eine systematische Barriere für die Integration außerschulischer Anbieter in Schulen dar. Es gibt für sie im Schulsystem keine klar erkennbaren Ansprechpartner, ihre Anliegen und Angebote werden in bildungspolitischen Entscheidungen nicht hinreichend berücksichtigt und ihre Tätigkeit erfolgt oftmals unter prekären finanziellen Bedingungen.

<sup>8</sup> Unter diesem Begriff verstehen wir Regelungen, die Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten festlegen und zudem Kontrollmechanismen sowie Finanzierungsstrukturen umfassen.

*Daher muss die Governance des Schulsystems vereinheitlicht und dezentralisiert werden.* Entscheidungen sollten möglichst aus einer Hand kommen und nah an dem Ort angesiedelt sein, an dem sie umzusetzen sind. Eine klare Zuweisung von Verantwortung sollte mit einer entsprechenden Rechenschaftspflicht einhergehen.

Schulen bzw. Schulverbände würden in diesem Szenario den nötigen Handlungs- und Finanzspielraum erhalten, um Kooperationen mit externen Partnern eigenständig zu gestalten und deren Angebote und Inhalte ohne starre Vorgaben bedarfsgerecht in ihre Arbeit zu integrieren.

Zugleich braucht es Anreizmechanismen und qualitätssichernde Standards, um sicherzustellen, dass externe Anbieter den Bedürfnissen der Schulen und ihrer Schüler:innen gerecht werden und einen messbaren Mehrwert erzielen.

Beteiligungsmöglichkeiten und Feedbackmechanismen zwischen Schulpolitik, Schulen, und externen Anbietern einerseits sowie Lehrkräften, Eltern und Schüler:innen andererseits sind dabei essenziell.

Diese Veränderung muss zugleich mit der Entwicklung einer neuen Haltung im staatlichen Schulsystem einhergehen. Externe Akteure, die einen wesentlichen Beitrag zur Gestaltung von Schule leisten, können nicht wie nachgeordnete Behörden behandelt werden. Die herkömmliche Kultur einer Steuerung von oben muss einer kooperativen Kultur der Zusammenarbeit von gleichberechtigten Partnern weichen.

Die Entwicklung einer neuen schulischen Governance kann sich an internationalen Vorbildern wie Kanada oder Großbritannien orientieren. Dort liegen bereits umfangreiche Erfahrungen mit der konkreten Gestaltung solcher Arrangements bzw. auch der Umstellung auf neue Steuerungsstrukturen vor. Eine solche innovative, auf die Erfordernisse von Schule als Plattform zugeschnittene Governance ist für die Mobilisierung des Potenzials von externen Anbietern unerlässlich.

### 3.3 Entwicklung neuer *Rollen* und *Berufsbilder* der Lehrkräfte

In Schulen, die sich am Modell von Plattformen orientieren, wird Unterricht nicht länger nur dann stattfinden, wenn sich die Tür zum Klassenraum geschlossen hat. Sie werden auch nicht länger isolierte, gegenüber ihrer Umwelt abgeschottete Organisationen sein. Schulen sind künftig immer stärker in Netzwerke mit anderen Schulen eingebunden; sie gehen zudem immer häufiger Kooperationen mit externen Partnern ein, die einen immer größeren Anteil der Lernangebote übernehmen.

Diese Entwicklungen machen es erforderlich, auch die Rollen und das Berufsbild von Lehrkräften grundsätzlich zu überdenken. *Neben herkömmliche Fachlehrer treten neue und vielfältige berufliche Rollen.*

Lernbegleiter:innen werden Schüler:innen bei der Auswahl individuell passender Angebote aus einer Vielfalt von Lernmöglichkeiten unterstützen und ihnen helfen, individuelle Lernpfade zu gestalten. Netzwerker:innen werden darauf spezialisiert sein, Kooperationen mit anderen Schulen und externen Anbietern anzubahnen und zu koordinieren. Prozessmanager:innen und Content-Verantwortliche werden für die Auswahl von externen Partnern, die Orchestrierung eines vielfältigen Angebots zu einem kohärenten, auf die Bedürfnisse von Schulen, Lehrkräften und Schüler:innen passenden Lernangebots, sowie die konkrete Einbindung von deren Angeboten in den Schulalltag zuständig sein.

In diesem Szenario übernehmen Personen mit ganz unterschiedlichen Qualifikationen und in verschiedenen beruflichen Rollen eine kollektive Verantwortung für die Lernprozesse ihrer Schüler:innen. An die Stelle ehemaliger Einzelkämpfer tritt die Arbeit in Teams, in denen Lernprozesse gemeinsam und unter Einbeziehung der Schüler:innen geplant, gestaltet und evaluiert werden.

Diese Entwicklung hat offenbar weitreichende Konsequenzen für die Ausbildung sowie die Anstellungsverhältnisse und Karrierewege von Lehrkräften. Neue und anspruchsvolle Anforderungen ergeben sich auch für Schulleitungen. Die Komplexität von Schule als Plattform macht Führung deutlich anspruchsvoller. Das erfordert eine deutlich bessere und vielfältigere Aus- und Weiterbildung auf allen Ebenen schulischer Führung.

Und schließlich entstehen neue Berufsbilder nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb von Schulen. Anbieter von Bildungsprogrammen – seien sie digital oder analog – müssen skalierbare Lernangebote entwickeln können, die in vielen verschiedenen Schulen und unter sehr unterschiedlichen Voraussetzungen gleichermaßen motivierend, wirksam und kostengünstig einsetzbar sind. Hierfür bedarf es hochqualifizierter Designer, die Lernprogramme an der Schnittstelle von Forschung und Praxis entwickeln und dabei imstande sind, die Sprachen beider Welten zu sprechen.

### 3.4 Veränderung der Rolle *neuer Anbieter*

Die Einbindung außerschulischer Anbieter in das Kerngeschäft von Schulen wird wesentlich durch den Umstand behindert, dass es für ihre Dienstleistungen und Produkte keinen funktionierenden Markt gibt. Die Anbieter sehen sich mit einer ganzen Reihe von Barrieren konfrontiert.

So steht den Schulen in den meisten Bundesländern kein oder nur ein geringes eigenes Budget für die Zusammenarbeit mit externen Anbietern zur Verfügung. Unter diesen Bedingungen ist eine Kooperation mit Schulen häufig nur möglich, wenn die Leistungen von Dritten querfinanziert werden. Die Folge ist eine unübersichtliche Vielzahl an kostengünstigen oder kostenfreien Angeboten, die nicht die realen Kosten abbilden und die unter normalen Marktverhältnissen keinen Bestand hätten.

Für Kooperationen mit Landesministerien hingegen gibt es in aller Regel keine festen An-

sprechpartner, zudem müssen häufig alle hierarchischen Ebenen und Funktionsabteilungen in die Abstimmung einbezogen werden, was die Anbahnung maßgeblich verzögert und erschwert. Von großer Bedeutung sind daher persönliche Kontakte möglichst auf allen Ebenen von Politik und Verwaltung, was neuen Anbietern den Markteintritt schwierig bis unmöglich macht. Selbst wenn Kooperationen mit Ländern zustande kommen, beschränken sich diese oftmals für lange Zeiträume auf begrenzte Pilotprojekte. Eine Ausweitung erfolgt erst nach jahrelanger Erprobung.

Mit wenigen Ausnahmen sind Schüler:innen die Zielgruppe von außerschulischen Lernangeboten. In den meisten Schulen werden sie bzw. ihre Eltern jedoch nicht in die Entscheidungen einbezogen. Vielmehr müssen Lehrkräfte bzw. Schulleitungen vom pädagogischen Mehrwert des Angebots überzeugt werden. Doch wie oben dargestellt, bezahlen diese das Angebot in aller Regel nicht selbst.

*Wesentliche Bedingung für eine Schule als Plattform ist daher die Entwicklung eines funktionsfähigen Markts für externe Anbieter. Auch hierbei lässt sich von digitalen Plattformen lernen, worauf es ankommt.*

So müssten Entscheidungen über das Eingehen und den Gegenstand von Kooperationen sowie die Bewertung des Erfolgs der Zusammenarbeit möglichst nah an dem Ort getroffen werden, an dem Produkte und Dienstleistungen eingesetzt werden. Hierbei sind nach Möglichkeit auch die Bewertungen der Nutzer:innen mit einzubeziehen.

Es bedarf zudem klar erkennbarer und standardisierter „Schnittstellen“, über die Kooperationen zustande kommen können. D.h. Ansprechpartner müssen nach außen leicht als solche erkennbar sein, Qualitätsstandards müssen nachvollziehbar sein und explizit gemacht werden und Vergabeprozesse sind transparent zu gestalten. Und schließlich sollte auch die Finanzierung von Kooperationen deutlich einfacher, vor allem aber überhaupt möglich sein. Schulen, denen eigene Budgets fehlen, über die sie Kooperationen abwickeln können, sind im 21. Jahrhundert ein Anachronismus. In dieser Hinsicht könnte allerdings das Startchancen-Programm einen echten - wenngleich noch immer zu kleinen - Schritt nach vorne darstellen.

## 4 Fazit

*Die Idee von Schule als Plattform ist schon längst Realität und Plattformdenken ist kein Wunschdenken.* Das zeigt der Blick auf Schulen aus der Plattformperspektive: Angetrieben von vielen großen und kleinen Initiativen für die Öffnung und Transformation von Schulen entsteht vor unseren Augen das Bildungssystem der digitalen Welt.

Es wird im Laufe der Zeit jede Ähnlichkeit mit standardisierter Fließbandproduktion in Fabriken verlieren und sich stattdessen an den modernsten Industrien der Informationstechnologie orientieren. Blicken wir auf erfolgreiche Plattformunternehmen, erkennen wir schon heute die Umrisslinie der Schulen der Zukunft.

Zugleich ist klar, wie voraussetzungsreich die von uns vorgeschlagenen Veränderungen sind. Glücklicherweise gibt es bereits viele Vorbilder, die zumindest auf Einzelebene zeigen, was machbar ist. Aber ist es auch möglich, die vielen einzelnen Innovationen zu einem funktionierenden Gesamtmodell zu kombinieren? Wie kann der Übergang gestaltet werden, ohne schulische Qualität zu gefährden und zu einer Fragmentierung von Inhalten zu führen? Welche Ressourcen sind für die Umsetzung notwendig und wie können sie bereitgestellt werden? Wie kann sichergestellt werden, dass Schule als Plattform nicht zum Einfallstor für eine ungebremste Ökonomisierung der Bildung wird? Und vor allem: Wie soll ein so fundamentaler Umbruch in einem System in Gang kommen, das für seine ausgeprägte Widerstandsfähigkeit selbst gegen kleine Veränderungen bekannt ist?

Diese Fragen ließen sich im vorliegenden Papier nicht beantworten, hier konnten nur die Umrisslinie von Schule als Plattform skizziert werden. Als nächster Schritt ist daher eine Weiterentwicklung des Konzepts gefragt. Die Architektur eines schulischen Plattformsystems sollte detailliert ausbuchstabiert werden, um ein besseres Verständnis davon zu gewinnen, wie es im Einzelnen zu gestalten wäre und wie ein Entwicklungspfad hin zu Schule als Plattform gestaltet werden könnte.

Denn trifft die Annahme zu, dass auch die Schule von der umfassenden digitalen Revolution ergriffen und umgestaltet werden wird, die weltweit und in allen gesellschaftlichen Bereichen zu beobachten ist, kommt eine große Transformation auf die Bildung zu, ob wir es wollen oder nicht. Verweigern wir uns dieser Veränderung, werden die entscheidenden Entwicklungen andernorts stattfinden. Die Spielregeln der Schule der Zukunft werden dann von internationalen Anbietern bestimmt, die für die Gestaltung ihrer Angebote nicht auf die Zustimmung deutscher Kultusbükratien angewiesen sind.

Ergreifen wir hingegen die Gelegenheit und gestalten wir den Wandel aktiv mit, eröffnen sich uns große Chancen auf die Entwicklung des gerechten, leistungsfähigen und modernen Schulsystems für das 21. Jahrhundert. Zugleich könnten die Schulen so einen überaus wertvollen und völlig unverzichtbaren Beitrag für die Gestaltung der digitalen, ökonomischen und ökologischen Transformation unserer Gesellschaft leisten.



Träger der Weimarer Gespräche 2024 ist InSL e.V.



Gefördert durch  Beisheim Stiftung

 unternehmerstiftung  
für chancengerechtigkeit