

Vertikale Bildung

Die Hochschule des 21. Jahrhunderts neu gestalten¹

Abstract

Der Beitrag formuliert 12 Prinzipien für die Neugestaltung von Hochschulen im 21. Jahrhundert. Er schlägt vor, akademische Bildung so zu organisieren, dass sie auf die ökologischen, technologischen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit angemessen reagiert. Das Spektrum der Prinzipien, die dazu beitragen sollen, die Kluft zwischen Wissen und Handeln zu schließen, reicht von der Gestaltung vertikaler Bildungsräume und der Verschiebung des äußeren und inneren Lernortes über den Einsatz von systemischem Denken und *social arts* bis hin zu Wissenschaft 2.0, Technologie 2.0 und dem sozialen Feld als viertem Lehrer. Als Einheit von Lehre, Forschung und transformativer Praxis können Hochschulen auf diesem Weg zum lebendigen Organ eines größeren Ganzen werden (Stadt, Region, globale Gemeinschaft).

Vertikale Bildung

Die von Schüler:innen organisierten Fridays-for-Future-Klimademonstrationen gehören zu den wichtigsten Stimmen in der heutigen Zeit. Die eskalierende Klimakatastrophe verschärft die gesellschaftliche Krise und lenkt den Blick auf die Bruchlinien in unserer Gesellschaft. Die jungen Menschen, die sich in dieser Umweltschutzbewegung zum Ziel gesetzt haben, die CO₂-Emissionen weltweit zu reduzieren, haben verstanden, dass es um ihre Zukunft geht. Und sie haben verstanden, dass Schule und Ausbildung keinen Sinn ergeben, wenn diese Zukunft existenziell gefährdet ist.

Wenn sich Schüler:innen organisieren, weil andere Fragen ihrer Lebenswirklichkeit so dringlich erscheinen, dass Ausbildung und Schule dahinter zurückstehen, dann müssen sich Schulen und Hochschulen fragen, wie sie sich zu diesen Realitäten ins Verhält-

1 Das englische Original dieses Artikels wurde 2019 unter dem Titel »Vertical Literacy: Reimagining the 21st-Century University« publiziert (Scharmer 2019b). Das Abstract hat Mike Sandbothe verfasst.

nis setzen und wie sie mit den technologischen, ökologischen und sozialen Disruptionen des 21. Jahrhunderts umgehen. Im Folgenden stelle ich einige Ideen für ein solches Weiterdenken in Form von 12 Prinzipien vor (siehe Abbildung 1).

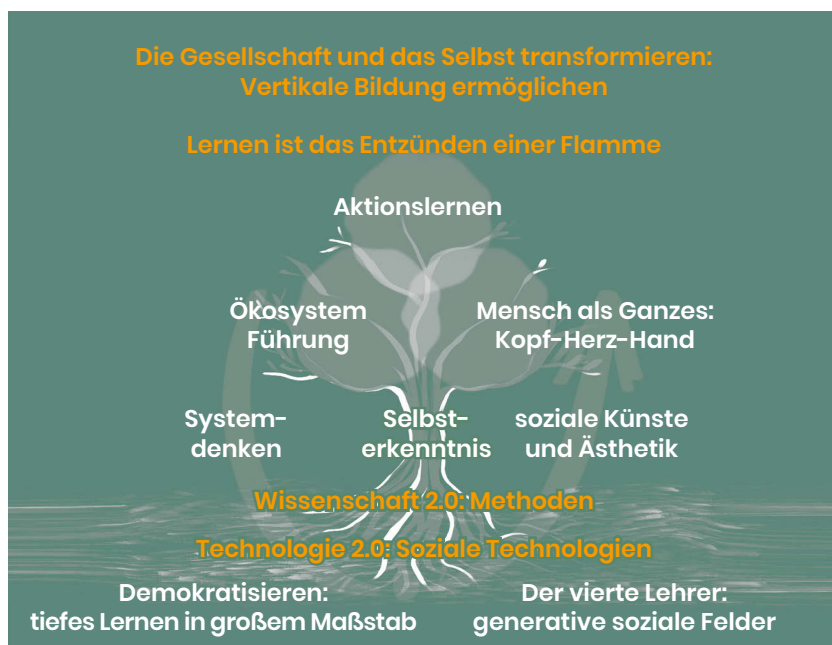


Abbildung 1: Zwölf Prinzipien für die Neuerfindung der Hochschule
(und der Bildung) des 21. Jahrhunderts

Die klassische Hochschule definiert sich durch die Einheit von Forschung und Lehre; die moderne Hochschule erweitert diese Ziele und bringt Forschung, Lehre und die Anwendung in der Praxis zusammen. Die aktuellen historischen Umbrüche und Krisen werfen einen neuen Blick auf die Hochschule des 21. Jahrhunderts und la-

den dazu ein, Hochschule neu zu denken, und zwar als Einheit von Forschung, Lehre und einer die Gesellschaft und das Selbst transformierenden Praxis. Was heißt das?

Ausgangspunkt ist die Frage, worin der Beitrag von Hochschulen zur Lösung der gesellschaftlichen Krisen und, damit verbunden, zur gesellschaftlichen Transformation besteht. Hochschulen und der Bildungssektor im Allgemeinen leisten Beiträge zur Wissensgenerierung in unserer Gesellschaft. Darüber hinaus ermöglichen sie den Zugang zu dieser Forschung und diesen Erkenntnissen. Diese Leistungen sind wesentlich und die Grundlage für die Weiterentwicklung unserer Gesellschaft. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Übersetzung dieser Erkenntnisse in die so notwendigen sozialen Veränderungen nicht immer gelingt. Beispiele sind die Klimakrise, die Wissenschaftler (allen voraus Professor Hans Joachim Schellnhuber) bereits in den 1970er Jahren als herausziehende Krise analysiert und beschrieben haben, oder die vielfältigen Lösungsvorschläge zur Klimakrise, die die Wissenschaft entwickelt. Wir bezeichnen diese Differenz zwischen Wissen und Handeln als den *knowing-doing gap*: Z.B. sind technische Lösungsmöglichkeiten für die Klimakrise bekannt, die Transformation von Gesellschaft entlang dieser Erkenntnisse findet jedoch nicht statt. Lassen Sie uns als Beispiele das Pariser Klimaabkommen und die *17 Ziele für nachhaltige Entwicklung* (*Sustainable Development Goals*, SDGs)² betrachten. Die SDGs beschreiben die gegenwärtigen Transformationsziele einer nachhaltigen Entwicklung, wie sie von den Vereinten Nationen für das nächste Jahrzehnt formuliert wurden.

Die Schwierigkeiten, das Pariser Klimaabkommen und die SDGs weltweit zu implementieren, resultieren nicht aus einem Wissensdefizit. Das Problem ist der fehlende politische Wille und eine *Diskrepanz zwischen Wissen und Handeln*: eine Spaltung zwischen unserem kollektiven Bewusstsein und unserem kollektiven Tun. Diese Diskrepanz führt dazu, dass wir *kollektiv Resultate erzeugen, die niemand will*: massive Umweltzerstörung, Gesellschaften, die auseinanderbrechen, und eine durch die sozialen Medien erzeugte Abtrennung vieler Menschen von den tieferen Quellen ihres Selbst. Um diese Diskrepanz zu adressieren, brauchen wir neue Plattformen und neue Fähigkeiten, mit deren Hilfe wir unser mentales und soziales gesellschaftliches Betriebssystem vom *Egosystem*-Bewusstsein zum *Ökosystem*-Bewusstsein aktualisieren können.

2 Zu den 17 SDG vgl. sdgs.un.org/goals bzw. unric.org/de/17ziele/ [letzter Zugriff 01.11.2024].

Tabelle 1 zeigt die Evolution der Betriebssysteme unserer wichtigsten gesellschaftlichen Systeme: Von 1.0 (input- und autoritätszentriert) und 2.0 (leistungs- und effizienzorientiert) zu 3.0 (anwenderzentriert) und 4.0 (ökosystemzentriert).

Betriebssystem	Lernen/ Bildung	Gesundheit	Landwirtschaft/ Lebensmittel	Finanzsystem	Steuerung
1.0: input- und autoritätszentriert	traditionell lehrerzentriert	traditionelle arztzentrierte Medizin	traditionell landwirtschaftzentriert	traditionelles Finanzkapital	1.0 sichtbare Hand: <i>Hierarchie</i>
2.0: output- und effizienzorientiert	prüfungsorientiert	evidenzbasierte Medizin	industriell, Monokulturen	extraktives Kapital: externalitätenblind	2.0 unsichtbare Hand: <i>Markt</i>
3.0: ergebnis- und anwenderzentriert	studentenorientiert	patientenzentrierte Medizin	biologisch, ökozentriert	<i>impact investment</i> : nachhaltige Vermögensanlagen	3.0 organisierte Interessenverbände: <i>Lobbyismus</i>
4.0: ko-kreativ und ökosystemzentriert	tiefere Lernquellen aktivieren	Stärkung der Quellen der Gesundheit	Nahrung als Medium für die Heilung von Erde und Mensch	generatives Kapital: das System transformieren	4.0 bewussteinorientiertes kollektives Handeln

Tabelle 1: Vier Betriebssysteme – vier Stufen der Systementwicklung

Da ich diese Matrix schon an anderer Stelle im Detail präsentiert habe, beschränke ich mich hier auf das Wesentliche: Die Matrix vergleicht die Entwicklungsschritte der Gesellschaft mit dem Prozess des Upgrading einer Software. Die vertikale Dimension dieser Matrix benennt die Evolution der gesellschaftlichen Betriebssysteme hin zu einer ökosystemzentrierten Betriebsweise. Jeder Ebene liegt ein anderer Koordinationsmechanismus zugrunde. In 1.0 wird das System hierarchisch koordiniert, in 2.0 effizienzorientiert etc. Die Matrix macht zudem sichtbar, dass Stufe-vier-Probleme sinnvollerweise nicht mit Instrumenten der Betriebssysteme 1.0, 2.0 oder 3.0 zu lösen sind. Wie bei einer Software beinhaltet jede Phase auch wesentliche Elemente der vorhergehenden Betriebssysteme.

Die Matrix benennt auf der horizontalen Ebene verschiedene Sektoren in der Gesellschaft und kann so die Entwicklung von Betriebssystemen in den verschiedenen Sektoren beschreiben. Beispielsweise wird im Sektor Bildung sichtbar, dass ein zentrales Problem in unseren Schulen und Hochschulen im Mangel an *vertikaler Bildung* besteht. Vertikale Bildung beschreibt die Fähigkeit, transformative Veränderungen zu initiieren und zu moderieren, d.h. von den Betriebssystemen 1.0 und 2.0 auf die Betriebssysteme 3.0 und 4.0 überzugehen. Beispiele für Fähigkeiten im Betriebssystem 3.0 und 4.0 sind:

- individuelle und kollektive Formen von Selbstreflexion
- neue Zugänge zu Neugierde, Mitgefühl und Mut
- Zuhören und reflexiver Dialog
- die Fähigkeit, neue Organisationsformen zu entwickeln (von Ego- zu Ökosystem-Denken)
- Steuerungsmechanismen zu kultivieren, die aus der Perspektive des Ganzen handeln
- den Raum für eine tiefgreifende Transformation offenzuhalten: loslassen und geschehen lassen

Wenn ich Führungskräfte oder Personalleiter:innen in Unternehmen oder anderen Organisationen frage, was sie sich heute wünschen, höre ich häufig, dass sie Menschen suchen, die agil und ko-kreativ sind und in einer Welt voller Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Unklarheit handlungsfähig sind. Oder mit der Begrifflichkeit der obigen Matrix: Sie brauchen Menschen, die sich flexibel zwischen den verschiedenen Betriebssystemen bewegen und auch ihre Organisationen auf die Ebene des Betriebssystems 4.0 bringen können.

Angebote, die Fähigkeit für vertikale Entwicklung aufzubauen, sind im Bildungssektor nur schwer zu finden. Oft ist die Curriculumgestaltung am Konzept der *horizontalen* Entwicklung orientiert (d.h., hier oder dort einen zusätzlichen Kurs hinzuzufügen) und nicht am Konzept der *vertikalen* Entwicklung, welche darin besteht, die Evolution des Bewusstseins zu einem Teil des Lernraumes zu machen. Um es mit dem Smartphone zu vergleichen: Es geht nicht darum, *eine neue App herunterzuladen*, sondern darum, das *Betriebssystem evolutionär weiterzuentwickeln*.

Kurz gesagt geht es in der vertikalen Bildung darum, Lern- und Entwicklungsräume für Studierende und Lernende so zu gestalten, dass eine Entwicklung von *einem Egosystem-Bewusstsein zu einem Ökosystem-Bewusstsein* stattfinden kann. Damit könnte sich die Rolle von Hochschulen in diesem Jahrhundert dahin weiterentwickeln, dass sie

Individuen, Organisationen und gesellschaftlichen Systemen helfen, eben diese *vertikale Transformationskompetenz* aufzubauen und Wissensentwicklung mit dieser Form von Kompetenz zur Veränderung von sozialen Systemen zu verbinden.

Die folgenden zwölf Prinzipien fassen zusammen, wie dieses Konzept, die Hochschule des 21. Jahrhunderts als Ort zur Ausbildung von Transformationskompetenz zu gestalten, aussehen könnte. Diese Prinzipien sind nicht einfach eine Sammlung von Ideen. Sie basieren auf zwei Jahrzehnten Praxiserfahrung mit Transformationsprozessen. Dazu gehört die Gründung von und die Mitarbeit in einer globalen Bewegung von Lernenden und Lehrenden, die sich mit der Frage auseinandersetzen, wie sich Schulen und Hochschulen neu erfinden lassen. Bewegungen dieser Art können als Plattformen dienen, die Menschen und ihren Organisationen dabei helfen, die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Dies geschieht, indem sie wegweisende Lösungen anbieten, um die drei größten Abgründe unserer Zeit³ zu überbrücken: den ökologischen, den sozialen und den spirituellen Abgrund.

1. Gesellschaft und Selbst transformieren Gestaltung vertikaler Bildungsräume

Wenn es in der Hochschule des 21. Jahrhunderts um die Einheit von Forschung, Lehre und Transformation von Gesellschaft und Selbst geht, müssen sich Lernende mit den zentralen Herausforderungen unserer Zeit beschäftigen. Um relevant für die Gesellschaft zu sein, müssen Hochschulen für die vor uns liegenden dringlichen Herausforderungen relevant sein. Dazu gehört z.B. die Implementierung der Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs). Eine der größten Hürden stellt dabei die Kluft zwischen Wissen und Handeln dar. Das Adressieren dieser Kluft erfordert eine vertikale Bildung, die zu transformativem Wandel führt, indem sich das Bewusstsein von Ego zu Öko (bewusstseinsbasierte Systemveränderung) verschiebt. Dieses tiefgreifende Lernvermögen sollte über alle Ebenen hinweg kultiviert werden: von der individuellen Ebene (Raum für Selbstwahrnehmung) über Gruppen (vertieftes Zuhören und Dialog) und Organisationen (von zentralisierten Systemen zu Ökosystemen) bis zur Evolution von größeren Systemen (aus der Perspektive des Ganzen handeln). Alle diese Dimensionen sind im Spiel, wenn wir es mit einem transformativen Wandel in der Gesellschaft zu tun haben.

3 [Vgl. u-school.org/about-pi](https://u-school.org/about-pi) [letzter Zugriff 01.11.2024].

2. Lernen ist das Entzünden einer Flamme

»Bildung ist das Entzünden einer Flamme, nicht das Füllen eines Fasses.« Diese Worte Plutarchs sind heute so wahr, wie sie es vor 2000 Jahren waren. Trotzdem ist der Irrglaube, dass Bildung darin besteht, Fässer zu füllen, erhalten geblieben. Wenn also das Entzünden der Flamme der ultimative Kernpunkt allen tiefgreifenden Lernens ist, warum überlassen wir das dann in den Bildungsinstitutionen mehr oder weniger dem Zufall? Wie können wir Lehr- und Lernbedingungen schaffen, die bei den Lernenden Flammen entzünden? Um den Lernenden dabei zu helfen, hier drei Zugänge:

- Die Flamme kann in der Begegnung mit Veränderungsmacher:innen, Unternehmer:innen oder Individuen entzündet werden, die aus ihren tiefen Lebensintentionen heraus handeln. Ein Dialog und die Auseinandersetzung mit diesen Initiator:innen verändert den Blick auf sich selbst. Das kann subtil sein, ist aber sehr real. Ein Funke springt über.
- Verlasse die eigene Blase – inklusive der Blase der eigenen Hochschule – und tauche in Orte von höchstem Potenzial ein; insbesondere in Orte außerhalb des Zentrums und am Rand eines Systems. Diese marginalisierte Perspektive macht es möglich, das System aus der Sicht derer wahrzunehmen, die institutionalisierten Rassismus und strukturelle Gewalt erleiden, und so die Begrenzungen eines Systems wahrzunehmen.
- Schaffe Lernräume und Praktiken, in denen verschiedene Qualitäten von Zuhören geübt werden können und in denen Lernende ihre inneren Erkenntnisquellen erkunden können.

3. Aktionslernen

Verschiebe den äußeren Lernraum

Diese Erweiterung von Hochschule braucht Studierende, die im Handeln lernen können, oder anders formuliert: Aktionslernen ist ein essenzieller Bestandteil dieses Lernraumes. Aktionslernen verändert die traditionelle Beziehung zwischen Lehrenden und Studierenden. Traditionelle Bildungsbeziehungen sind auf das Erklären (des Lehrenden) und das Zuhören (der Studierenden) fokussiert. Im Aktionslernen sind die Studierenden die Akteur:innen oder Unternehmer:innen für die Veränderung und die Lehrenden sind Coaches und Coachinnen, die den Raum offenhalten, damit die Lernenden ihr höchstes Zukunftspotenzial aktivieren können. Um Aktionslernen umfassend zu entwickeln,

braucht es veränderte Lerninfrastrukturen und Seminarräume, die nicht primär für ein Vermitteln von Inhalten, sondern für ein Reflektieren von Handlungen konzipiert sind. Dies erfordert einen anderen Lernraumtypus, der studierendenzentrierte Formen des Lernens fördert.

4. Verschiebe den inneren Lernort

Lernende und Menschen, die Veränderung gestalten, kultivieren verschiedene Arten von Erkenntnisprozessen. Während das Aktionslernen den äußeren Lernort vom Seminarraum in die reale Welt verschiebt, wird beim ganzheitlichen Lernen der innere Lernort vom Kopf zum Herzen und vom Herzen zur Hand verlagert. Um diese verschiedenen Intelligenzen zu aktivieren, muss der Lernprozess durch Kultivierung von Neugierde (offener Geist), Mitgefühl (offenes Herz) und Mut (offener Wille) vertieft werden.

Abbildung 2 beschreibt den Lernzyklus von Theorie U, der einen Prozess vorschlägt, der Individuen, Teams oder Organisationen basierend auf diesen Prinzipien erlaubt, die Qualität von Lernen und Aufmerksamkeit entlang der vertikalen Achse zu vertiefen.⁴



Abbildung 2: Der tiefe Lernzyklus zur Entwicklung einer vertikalen Bildung (Theorie U)

4 u-school.org/aboutus/theory-u [letzter Zugriff 23.06.2024].

5. Ökosystem-Leadership

Der Schritt vom ›Mir‹ zum ›Uns‹

Studierende und Lernende brauchen die Fähigkeit, vom Ökosystem her zu handeln. Wir beschreiben diese Kompetenz als Schritt vom ›Mir‹ zum ›Uns‹. Eine ökosystemische Herausforderung ist z.B. die Frage, wie es gelingt, eine Zusammenarbeit zwischen diversen Interessenvertreter:innen und Partner:innen so zu initiieren und zu moderieren, dass diese Gruppe als Ganze befähigt wird, sich von einer Silo- zur einer Systembetrachtungsweise oder von einem Egosystem- zu einem Ökosystem-Bewusstsein zu bewegen und aus dieser veränderten Wahrnehmung heraus zu handeln. Einen solchen sozialen Raum zu gestalten, ist eine der größten Führungsherausforderungen. Diese Kompetenz fehlt oft in Organisationen und die Hochschule der Zukunft kann hier sowohl als Partnerin als auch als Lernraum unsere Gesellschaft verändern. Plattformen und Ökosystem-Partnerschaften in den Städten und Regionen, in denen die Hochschulen eingebettet sind, können so schnell zu einem Labor für Studierende werden, in denen Partizipation, Innovation und Praxis stattfinden können.

6. Erkenne dich selbst

Lernende und Menschen, die Veränderungen initiieren, müssen sich selbst spüren und kennen. Sowohl in östlichen als auch in westlichen Weisheitstraditionen ist das ›Erkenne dich selbst‹ eine wesentliche Grundlage. In heutigen Zeiten, in einer Welt, in der sich alte Strukturen schnell auflösen, ist die Suche nach Selbsterkenntnis noch entscheidender geworden. »Wer bin ich?«, und: »Was ist mein Beruf bzw. meine Berufung?«, sind essenzielle Fragen, die wir uns nicht nur als Individuen stellen sollten, sondern auch als Organisationen, als Ökosysteme und – vor dem Hintergrund der globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung – als Zivilisationen: Wer sind wir als menschliche Wesen? Wer wollen wir sein? Welche Art von Zukunft wollen wir mitgestalten und an welcher Art von Zukunft wollen wir teilhaben?

Wenn es um Selbsterkenntnis geht, zählt weniger der Ideenreichtum. Jeder kann eine Idee haben. Man kann sich jeden Augenblick eine Idee aus dem Netz ziehen. Die Währung, die am Ende des U-Prozesses zählt, ist die tägliche Praxis. Es ist das Handeln. Zu den Praktiken, die relevant für die Entwicklung des Selbsterspürens und der Selbsterkenntnis sind, gehören das Zuhören, die Kontemplation, die Achtsamkeit, das sozial-emotionale Lernen und die *Presencing*-Methoden (zum Erspüren und Verwirklichen unserer höchsten Zukunftspotentiale).

7. Systemisches Denken

Das System dazu bringen, sich selbst zu sehen

Lernende und Menschen, die Veränderungen bewirken, müssen Systemdenker:innen sein. Was ist der wichtigste praktische Beitrag des Systemdenkens für die Welt? Es ist der Gebrauch von Methoden und Werkzeugen, die *das System dazu bringen, sich selbst zu sehen*, d.h. Methoden, die Menschen in dem System erlauben, Muster zu erkennen, die sie kollektiv reproduzieren. Studierende brauchen Erfahrungen einer solchen Systemerkenntnis auf allen Veränderungsebenen, um handlungsfähig zu werden, also auf den Ebenen von Individuen, Gruppen, Organisationen und gesellschaftlichen Systemen.

8. Soziale Künste und Ästhetik

Das System dazu bringen, sich selbst zu spüren

Lernende und Menschen, die Veränderungen bewirken, brauchen einen Zugang zu sozialen Künsten und ästhetischen Praktiken. Die Kluft zwischen Wissen und Handeln ist die Trennung zwischen Kopf und Hand. Wie lässt sich diese Lücke schließen? Die Antwort ist: Das Herz aktivieren. Die Sinne aktivieren. Die ursprüngliche Bedeutung von ›Ästhetik‹ ist: *aisthesis* – sinnliches Wahrnehmen. Ästhetik verweist auf die Wichtigkeit, sämtliche Sinne, die wir haben, zu kultivieren.

Fortgeschrittenes Systemdenken umfasst zudem die Fähigkeit, Systeme zu sehen. Die Kluft zwischen Wissen und Handeln zu schließen, heißt, das System dazu zu bringen, sich selbst *wahrzunehmen*. Wie kann man diese Fähigkeit umfassend etablieren? Die Antwort lautet: durch *Übungsräume*, die auf sozialen Künsten basieren. *Soziale Künste* und Übungsräume bauen auf einer *sozialen Ästhetik* auf und sind die wichtigsten Instrumente, um diese grundlegenden Fähigkeiten zur sozialen Transformation zu entwickeln. Daher sollten sie in jedem Curriculum verankert sein, weil sie das Fundament für die vertikale Bildung darstellen.

9. Wissenschaft 2.0

Den wissenschaftlichen Beobachtungsstrahl auf das eigene beobachtende Selbst zurückbiegen

Studierende und Menschen, die Veränderungen bewirken, brauchen soziale Methoden. Die Wissenschaft verwendet Methoden, um Daten zu analysieren. Traditionelle Wissenschaft limitiert die Anwendung wissenschaftlicher Methoden vorrangig auf einen Datentyp: Daten basierend auf der Sichtweise der dritten Person, d.h. auf Dingen, die wir

messen und zählen können. Dieses Konzept von Wissenschaft gilt es auszuweiten, indem alle drei Datentypen integriert werden: die dritte Person (externe Beobachtung), die zweite Person (intensives Zuhören und Dialog) und Daten der ersten Person (unsere eigenen Erfahrungen). Für diese Integration muss der *wissenschaftliche Beobachtungsstrahl auf das eigene beobachtende Selbst zurückgebogen werden* – d.h., nicht nur externe, sondern auch interne Erfahrungen werden erforscht, Daten, die eher subtile Aspekte unserer eigenen Erfahrung abbilden. Damit werden wissenschaftliche Methoden dort angewandt, wo sie im Kontext dieses Jahrhunderts am bedeutsamsten sind, nämlich bei der Kultivierung und Evolution unserer Selbsterkenntnis nicht nur als Individuen, sondern auch auf der kollektiven Ebene. Dies resultiert daraus, dass wir *ein System nicht ändern können, wenn wir das Bewusstsein nicht ändern. Und wir können das Bewusstsein nicht ändern, wenn wir das System nicht dazu bringen, sich selbst zu sehen.*

10. Technologie 2.0

Bewusstseinsbasierte soziale Technologien

Um das bis zu diesem Punkt Ausgeführte in die Praxis umzusetzen, brauchen Lernende und Menschen, die Veränderungen bewirken, neue bewusstseinsbasierte soziale Technologien. Bildung und die Kenntnis dieser sozialen Technologien sind nicht weniger wichtig als Rechnen oder Schreiben. Soziale Technologien bilden die grundlegenden Fertigkeiten, um in komplexen Umwelten mitzuwirken und zu arbeiten. Sie sind die Werkzeuge und Praktiken für eine Form von Wissen, das nicht nur den Geist (Neugier) öffnet, sondern auch das Herz (Mitgefühl) und den Willen (Mut).

Ein Beispiel hierfür ist das 4D-Mapping – eine Methode, die eine Forschungsgruppe des Presencing Institute unter Anwendung des *Social Presencing Theater*⁵ entwickelt hat. Es ist eine Mischung aus sozialwissenschaftlicher Darstellung, Achtsamkeit, Aufstellungsarbeit und Theatermethoden. 4D-Mapping wird heute von hunderten von Teams in verschiedenen Organisationen und Kulturen angewendet. In einem zwei- bis dreistündigen Workshop wird es zu einem verlässlichen Werkzeug, wenn es darum geht, ein System selbst-reflexiv zu erkennen. Das Resultat dieser Methode ist 1. eine Landkarte, die die tiefer liegenden Strukturen eines Systems zur Darstellung bringt, 2. eine gemeinsame Sprache, mit deren Hilfe die verschiedenen Gruppen von Interessenvertreter:innen ihre tieferen strukturellen Anliegen ansprechen können,

5 Vgl. u-school.org/news/the-origin-of-social-presencing-theatre [letzter Zugriff 01.11.2024].

3. eine Reihe von Interventionspunkten und Ideen für Prototypen, die das System von A nach B führen, und als wichtigster Punkt 4. eine Verschiebung des Bewusstseins unter den Gruppenmitgliedern, die deren Perspektive vom Egosystem zum Ökosystem-Bewusstsein verändert.

Dazu zwei Beispiele für Praktiken sozialer Künste: Das Erste ist ein Videoclip über *Social Presencing Theater*.⁶ Das Zweite ist ein Beispiel für generatives Schreiben von Olaf Baldini. Darin visualisiert er eine virtuelle Peer-Coaching-Sitzung mit hunderten von Teilnehmer:innen im u.lab-S: gesellschaftliche Transformation.⁷ Er stellt nicht nur die faktischen Informationen eines Gesprächs dar, sondern visualisiert die tiefere Essenz des Prozesses. In diesem Fall sind es zwei Menschen, die einer dritten Person zuhören, was den Raum für ›größte Möglichkeiten‹ zwischen ihnen eröffnet.⁸

Dies sind lediglich zwei Beispiele. Studierende und Menschen, die in diesem Jahrhundert Veränderungen bewirken, brauchen soziale Technologien. Die Fähigkeiten des gemeinsamen Erspürens und des Ko-Kreierens stellen die ultimativen Ressourcen dar, um mit den vielfältigen Zusammenbrüchen und Disruptionen umzugehen, die bereits jetzt auf uns zukommen.

11. Demokratisieren

Infrastrukturen für transformatives Lernen

Die Demokratisierung des Zugangs zu Wissen ist eine der Haupterrungenschaften der letzten Jahrzehnte. Dennoch sind der Zugang zu qualitativer Bildung und der Zugang zu einem tiefen Lernzyklus nicht so leicht verfügbar. Am Massachusetts Institute of Technology (MIT) z.B. werden Bildungsinhalte online für jeden kostenlos verfügbar gemacht (durch OpenCourseWare und edX). Studien zeigen jedoch, dass Onlinelernen dazu tendiert, oberflächlich (kopf-zentriert) zu sein, und die Abschlussrate für diese Kurse sehr niedrig ist. Wie lässt sich also der Zyklus des Lernens, der Kopf, Herz und Hand einbezieht, für alle zugänglich machen?

Mit dieser Frage haben wir vor vier Jahren den Prototypen für einen *massive open online course* namens MITx u.lab⁹ entwickelt. Mit mehr als 200.000 registrierten Nutzern, die mehr als 2000 Hubs weltweit in-

6 Vgl. vimeo.com/314787723 [letzter Zugriff 01.11.2024].

7 Vgl. u-school.org/4d-mapping [letzter Zugriff 01.11.2024].

8 Zu den Ursprüngen des Generativen Schreibens bzw. des generative scribing siehe kelvybird.com/generative-scribing/ [letzter Zugriff 01.11.2024].

9 Vgl. u-school.org/offerings/u-lab-1x-2023 [letzter Zugriff 01.11.2024].

itiert haben, haben wir eine radikale Dezentralisierung des Klassenraums (bzw. des gemeinsam geteilten Raums) für Lernen gestartet. Umfragen zeigen, dass mehr als 30 Prozent der Teilnehmenden von ›lebensverändernden‹ Erfahrungen in diesen Kursen berichten. Wir haben 2020 damit begonnen, diese Methoden für Teams zugänglich zu machen, die gemeinsam ihre Veränderungsintention von einer Idee zum Prototyp¹⁰ entwickeln wollen. Dieses globale Ökosystem von lokalen Teams, die durch eine Online-zu-offline-Support-Struktur verbunden sind, wird derzeit auch von MIT-Studierenden genutzt und unterstützt (in Kursen an der Sloan School of Management und dem Department of Urban Studies and Planning). Indem die Studierenden diese Werkzeuge für ihre eigenen Veränderungsinitiativen nutzen, lernen sie mit den basalen Instrumenten zur Bildung von Bewegungen im 21. Jahrhundert umzugehen.

12. Der vierte Lehrer

Fruchtbare soziale Felder kultivieren

Lernende und Menschen, die Veränderungen bewirken, müssen auch in der Lage sein, soziale Felder zu kultivieren. Die Reggio-Emilia-Pädagogik ist dafür bekannt, den *Raum bzw. den Lernort* als den dritten Lehrer (neben dem *Lernenden* und dem *Lehrenden* als den beiden ersten) zu definieren. Darauf aufbauend sehen wir die Kultivierung von *fruchtbaren sozialen Feldern*, von Beziehungen unter Lernenden, Lehrenden, Eltern, Gemeinschaften und der Natur, als einen Weg zu den tieferen Ressourcen von Wissen (›den vierten Lehrer‹). Was ist eine großartige Hochschule, eine tolle Schule? Erstens und vor allem ein fruchtbares soziales Feld.¹¹ Was mich zu meinem abschließenden Punkt führt.

Institutionelle Umstülpung: Ökosystem-Atmung praktizieren

Sind also die Fridays-for-Future-Demonstrationen von Schüler:innen und jungen Menschen in der ganzen Welt ein Beispiel für diese erweiterte Idee von Lernen? Aus Sicht vieler Schulen und Hochschulen sind sie es nicht. Aus Sicht der neu entstehenden Schule und Hochschule der Zukunft, die ich mit den zwölf Prinzipien beschrieben habe, gehören sie natürlich elementar dazu. Sie sind Innovator:innen einer neuen globalen Schule und Hochschule, die im Entstehen begriffen ist. Diese

¹⁰ Vgl. u-school.org/about-pi [letzter Zugriff 01.11.2024].

¹¹ Vgl. huffpost.com/entry/uncovering-the-grammar-of-the-social-field_b_7524910 [letzter Zugriff 01.11.2024].

neue Schule und Hochschule lassen sich durch eine *institutionelle Umstülpung* charakterisieren. Umstülpung bedeutet, das Innere nach außen und das Äußere nach innen zu kehren. Von ›innen nach außen‹ bedeutet in diesem Fall, dass Lernende ihre Klassenräume verlassen und sich mit den wichtigsten Hotspots von sozialen Innovationen in ihren Städten, Regionen und Ökosystemen befassen. Kurz gesagt: *Die Stadt, die Region und das globale Ökosystem werden zum Klassenraum*. Von ›außen nach innen‹ heißt auch, dass die Probleme, die Herausforderungen der Welt, zurück zum Campus gebracht werden, wo sie im Zentrum des Studiums und der wissenschaftlichen Untersuchung stehen. Kurz gesagt: *Die Herausforderungen der Welt und der sozialen Transformationen sind das Curriculum*.

Die Dynamik dieser Umstülpung kann als ein ›ökosystemischer Atmungsprozess‹ beschrieben werden. Aktionslernende und Aktionsforschende gehen in die Welt und engagieren sich an den Fronten des gesellschaftlichen Wandels (›ausatmen‹); Menschen, die kreuz und quer aus allen möglichen Bereichen und Systemen kommen und Veränderungen vorantreiben, bringen dann ihre Erfahrungen mit an den Campus, um neu erlernte Anwendungswege und Handlungsweisen zu beschreiben, zu reflektieren, gemeinsam zu verstehen und weiterzuentwickeln (›einatmen‹). Die neue Hochschule entsteht durch diesen Prozess des Ökosystem-Atmens und dadurch, dass sie zu einem ›lebendigen Organ‹ eines größeren sozialen Ökosystems (Stadt, Region, globale Gemeinschaft) wird. Die Hochschule gestaltet diesen Prozess des *Erspürens und Sehens*, um so konkrete Schritte in gemeinsame Möglichkeiten zu initiieren.

Im Kern dieses Atmungsprozesses steht die vertikale Bildung – die Fähigkeit, das Bewusstsein von einer Ebene zur nächsten weiterzuentwickeln, von einem *Ego-* zu einem *Ökobewusstsein*.

Abbildung 3 fasst das zuvor Beschriebene zusammen, indem sie zwei wesentliche Innovationen im gegenwärtigen Lernsystem hervorhebt: 1. das *Vertiefen* des Lernzyklus (von kopfzentriert zu ganzheitlich) und 2. das *Erweitern* des Lernzyklus (vom Individuum zum Ökosystem). Mit anderen Worten: Wir müssen den Fokus unserer sozialen Lerninfrastrukturen von unten links in der Matrix (wohin derzeit sicherlich ein Großteil unserer Aufmerksamkeit und Ressourcen fließt) zum Rest der Matrix und insbesondere zum rechten oberen Bereich bewegen. Dieser Punkt ist heute häufig der blinde Fleck unseres Lernsystems (Beispiel für den oberen rechten Bereich: gesellschaftliche Transformationslabore).

Die zwölf Prinzipien sind Wegmarken, die uns dabei helfen, auf unserer Reise von unten links hin zur Integration der *Gesamtmatrix* voranzukommen. Damit erweitern Schulen und Hochschulen ihren Fokus

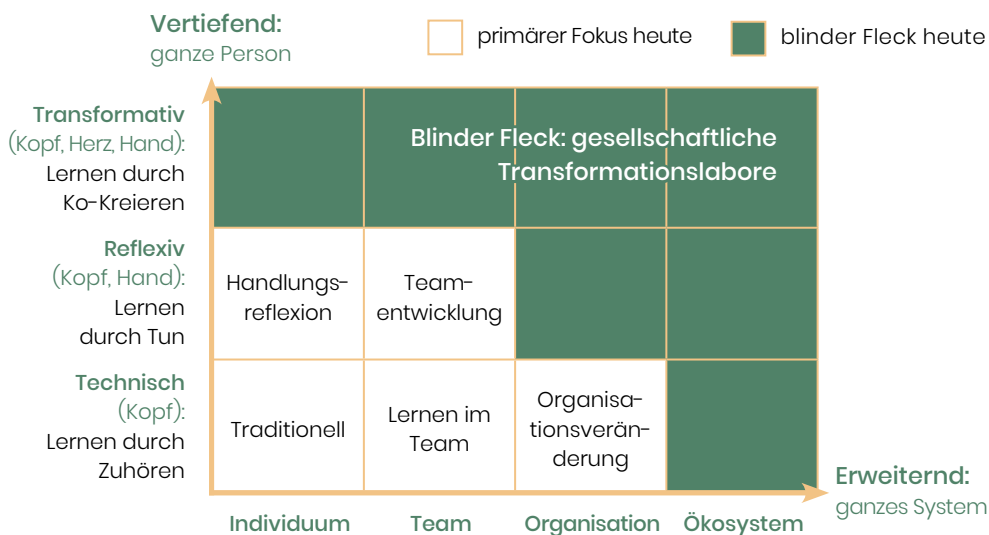


Abbildung 3: Matrix des Lernens und Führens: Erweiterung, Vertiefung

in Richtung des ›Atmens‹ und des Wohlbefindens der ganzen Stadt bzw. des Ökosystems, in das sie eingebettet sind. Wenn wir die Lernzyklen auf diese Art und Weise erweitern und vertiefen, werden unsere Bildungsinstitutionen in die Praxis der *Transformation von Gesellschaft und Selbst* eingebunden. Gesellschaftliche und persönliche Transformationen sind nicht voneinander zu trennen, sondern verschiedene Aspekte des gleichen, tieferen evolutionären Prozesses. Diesen Prozess auf eine bewusstere, systemischere, persönlichere und praktischere Art und Weise zu unterstützen und diese neuen Lerninfrastrukturen für alle zukünftigen Schüler:innen dieser Welt zugänglich zu machen, könnte durchaus unser größter Hebel sein, um den disruptiven Herausforderungen in unserer heutigen Zeit effektiv zu begegnen.

*Aus dem Amerikanischen übersetzt
von Denisa Sandbothe und Mike Sandbothe*

Literatur

Scharmer, Claus Otto (2019a): *Essentials der Theorie U. Grundprinzipien und Anwendungen*, Heidelberg.

Scharmer, Claus Otto (2019b): »Vertical Literacy: Reimagining the 21st-Century University«, in: *Medium*, 16.04.2019, medium.com/presencing-institute-blog/vertical-literacy-12-principles-for-reinventing-the-21st-century-university-39c2948192ee [letzter Zugriff 01.11.2024].