Marina Weisband

Wie Veränderung gelingt

Bei der Dießener Klausur wurde deutlich, was auf vielen solchen Veranstaltungen deutlich wird: Wenn wir über "Digitalisierung von X" sprechen, sprechen wir eigentlich über X an sich. Das ist beim Thema der digitalen Hochschule nicht anders. Den Digitalisierungsprozess zu hinterfragen bedeutet gleichsam, die Institution zu hinterfragen. Ihre Zeitgemäßheit, ihre Gerechtigkeit, ihre Effektivität, ihre Effizienz, ihre Durchlässigkeit. Die Digitalisierung ist in diesem Sinne eine einmalige Gelegenheit, viele Institutionen unserer Gesellschaft mit einem frischen Blick zu betrachten und zu verändern. Denn das erfordert der Umbruch von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft: beinahe alle Institutionen müssen sich ändern. Dieser Text befasst sich also damit, wie Veränderung einer Bildungsinstitution gelingen kann. Doch eigentlich ist die Problemlage für alle möglichen Arten von Veränderung ähnlich.

Denn was der Digitalisierung im Bildungsbereich im Weg steht, ist nicht das Geld. Es ist auch nicht eine strikte Ablehnung des Digitalen an sich als Teufelszeug, obwohl das von einzelnen Akteurinnen und Akteuren immer wieder kommt. Es ist eher die Natur der Digitalität, die mit dem Wesen der Institution in Konflikt tritt. Schauen wir uns also in einem ersten Schritt die Natur der Digitalität kurz an.

In einer Welt, in der jede Information jedem Menschen praktisch ohne Hürden zugänglich ist, verlieren Bildungsinstitutionen ihre Torwächterfunktion in Bezug auf Information. Wissen wird dezentraler verteilt. Es gibt also keine so zentralen Deutungshoheiten mehr, wie noch im letzten Jahrhundert. Während es deutlich leichter ist, Menschen zu erreichen, ist es deutlich schwerer, alle Menschen zu erreichen. Durch das Leben in einer digitalisierten Welt wächst die Autonomie der Einzelnen. Diese autonomeren Einzelnen stellen nun also an Bildungsinstitutionen den Anspruch, demokratischer zu sein, beeinflussbarer und individueller zugeschnitten auf die eigenen Bedürfnisse. Die dezentralen Lernstände, Interessensgebiete und Ziele der Ausbildung bedeuten dabei bisweilen auch eine Rollenumkehr; in speziellen Teilgebieten sind die Lernenden größere Expertinnen oder Experten als die Lehrenden. Kommunikation verändert sich ebenfalls. Sie wird weniger formell, häufiger, niedrigschwelliger, unfertiger.

Alles Genannte tritt in Konflikt mit einer Rolle, die die Hochschule in der deutschen Gesellschaft gespielt hat und noch heute spielt. Sie ist nämlich ein Ort der Abgrenzung, der Distinktion: Der Ungebildeten von den Gebildeten, der Studierenden von den Doktorierenden und von den Professorinnen und Professoren. Obwohl sich das von Hochschule zu Hochschule und von Fach zu Fach unterscheidet, ist das Bestehen auf Titeln, gewissen Konventionen und Status in der Academia berüchtigt. Unter anderem durch formalisierte Abschlüsse und eine eigene, absichtlich distinguierte Sprache erfüllt die Hochschule die Funktion, gesellschaftliche Schichten voneinander zu trennen. In dieser Eigenschaft steht sie der Digitalisierung diametral entgegen.

Die Schwierigkeit der Anpassung besteht also nicht, wie häufig zitiert, in einem Mangel an Zeit oder an finanziellen Mitteln oder an Konzepten. Die größte Schwierigkeit – diese Erfahrung zieht die Autorin aus ihrer eigenen praktischen Arbeit in der Digitalisierung verschiedener Bildungsinstitutionen - liegt in den Rollen. Wie sehen Lehrende sich? Wie sehen sie Lernende? Wie werden Konzepte von Autorität, Respekt und Kontrolle implizit auf das eigene Handeln angewendet? Wir alle haben eine Vorstellung davon, was unsere Rolle in der Gesellschaft ist. Die Rolle von "Professor" ist geprägt von Jahrzehnten des Beobachtungslernens. damit auch von inneren Schemata, die einem selbst oft gar nicht bewusst sind. Der Akt, sich von einem Studierenden etwas beibringen zu lassen, oder unfertige Folien zu zeigen, oder Kolleginnen bzw. Kollegen per Tweet um Rat zu fragen, konfligiert mit der Erfüllung dieser Rolle. Je mehr Autorität einer Rolle zugeschrieben wird, desto schwieriger fällt es der Inhaberin oder des Inhabers einer Rolle, etwas Unfertiges oder Unperfektes zu präsentieren. Dies ist aber, was die Digitalität abverlangt.

Die wirkliche Veränderung der Institution kann also nicht von der Institution selbst ausgedacht werden. Es ist fast unmöglich, das System Hochschule mit digitalen Mitteln zu reproduzieren. Jedenfalls würde das eine völlig sinnfreie Übung sein. Digitalisierung der Bildung bedeutete nie, dass man die Bücher jetzt als PDF auf dem Tablet liest. Wirkliche Veränderung hin zu Digitalisierung muss von der Seite der Anforderungen der digitalen Welt gedacht werden. Sie reformiert die gesamte Institution. Dies bedeutet zwei gangbare Möglichkeiten: entweder man tauscht alle Menschen aus, die in der Institution arbeiten – oder man reformiert die Menschen mit.

Die Frage lautet also nicht: "Wie digitalisieren wir Arbeitsprozesse?" sondern "Wie verändern wir Rollenbilder?". Das ist keine einfache Angelegenheit. Je länger Menschen gelernt haben, wie eine Rolle zu

erfüllen ist, desto fester sind ihre Überzeugungen zu diesem Thema. Deshalb hat das Lehramtsstudium beispielsweise einen verhältnismäßig kleinen Einfluss darauf, wie Lehrerinnen, wie Lehrer sind und unterrichten – denn sie alle haben 13 Jahre Beobachtungslernen in einer prägenden Phase hinter sich. Das Schulsystem verändert sich deshalb am langsamsten von beinahe allen Bereichen der Gesellschaft. Sollen Rollenbilder verändert werden, müssen sie aufgebrochen werden. Dies funktioniert am besten, wenn man sie in einen radikal anderen Kontext setzt. Hat man als Dozentin einen klassischen Seminarraum vor sich, springt man fast automatisch in das Schema eines klassischen Seminars, wie man es kennt. Steht man stattdessen in einer Eissporthalle, mit demselben Ziel, Seminarinhalte zu vermitteln, muss man sich dafür mehr oder weniger neue Schemata aufbauen. Eine Veränderung des Raumes, der genutzten Medien, der Lernenden oder der Inhalte sind alles hilfreiche Mittel zur Erarbeitung neuer Konzepte.

Ein zweiter Weg ist es, die Beteiligten in ein neues Umfeld zu versetzen. Zusätzlich zu ihrer Arbeit in der Bildungsinstitution an sich sollten sie die Zeit haben, auch andere Institutionen zu erfahren und darin zu arbeiten, wo Digitalisierungsprozesse sich sowohl auf technischer, als auch auf sozialer Ebene bereits vollzogen haben. Hier können neue Schemata für die eigene Arbeit übernommen werden.

Der Kernpunkt bei diesen und ähnlichen Ansätzen besteht darin, allen Beteiligten zu jeder Zeit ein Gefühl der Verantwortlichkeit und der Steuerung des Veränderungsprozesses zu geben. Menschen werden sich immer gegen jeden Prozess wehren, in dem sie selbst Objekt sind. Von außen zu kommen und zu erklären, dass sich die Institution jetzt verändern werde und man sich selbst mit ihr zu verändern habe, ist selten von Erfolg gekrönt. Es sollte vielmehr Aufgabe eines klugen Change Management sein, zusammen mit dem gesamten Kollegium und allen Beteiligten auszuarbeiten, wie eine Vision der Zukunft aussehen könnte. Dies sollte möglichst außerhalb der eigenen Räume und Strukturen geschehen. Alle müssen sich nicht nur mitgenommen fühlen, sondern müssen tatsächlich Gestalterinnen und Gestalter der Veränderung werden.

Dem allen geht natürlich der wichtigste Faktor voraus: der Veränderungswille. Ist dieser nicht bei einer kritischen Menge der Akteure gegeben, kann der Prozess überhaupt nicht gelingen. Und hier ist Bildungs-, Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit geboten. Deshalb ist Digitalisierung in erster Linie Beziehungsarbeit. Die Beteiligten, allen voran die Beteiligten mit Autorität, müssen verstehen, dass für sie die

Abgabe eines Teils dieser Autorität in der Tat eine Arbeitserleichterung darstellt. Das Menschenbild, dass Lernende eine im Wesentlichen chaotische Masse sind, die es zu kontrollieren gilt, damit sie etwas lernen – eine vor allem in der Schule weit verbreitete Ansicht –, muss verändert werden hin zu einem Bild von Lernenden, die verantwortliche Partnerinnen und Partner im Lernprozess sind. Ihnen stellt man die eigene Erfahrung, die Fähigkeit zur Einordnung, das eigene Wissensnetzwerk als Ressource zur Verfügung. Dies macht die eigene Arbeit interessanter und – nach allem, was wir aus der Psychologie über Lernen wissen – auch sehr viel fruchtbarer. Es ist ein Menschenbild, das für ein digitalisiertes Lernen absolut zentral ist. Denn sonst läuft Digitalisierung des Lernens auf eines hinaus: einen höheren Stromverbrauch und mehr Überwachung von Lernenden und Lehrenden.

Die eigene Rolle in der Welt zu verändern, gehört zu den schwierigsten Aufgaben, die ein Mensch leisten kann. Dennoch sind wir in den nächsten Jahren darauf angewiesen, dass Menschen dies massenhaft tun. Denn die Informationsgesellschaft drängt uns, dass wir Bildung völlig neu denken. Dieser Prozess kann gelingen, aber nur, wenn alle mitgenommen werden und als Gestaltende ernst genommen werden. Eine gute Faustregel für Organisationsentwicklung ist in diesem Zusammenhang: Wenn es einfach ist, machen Sie es falsch.

