



Michaela Wintrich | Mai 2026

# Bildung als Gewinnerthema der Staatsmodernisierung

**Wie ein neuer Organisationstypus Reformfähigkeit im Bildungssystem schaffen kann**

Die Modernisierung des Staates ist ein zentrales politisches Vorhaben der Regierungen in Bund und Ländern. Der Bildungsbereich profitiert von diesem Reformmomentum bislang kaum – obwohl das Bildungssystem unter erheblichem Druck steht und es weniger an Ideen als an organisationaler Übersetzungsfähigkeit fehlt. Das Diskussionspapier schlägt deshalb einen neuen Organisationstypus vor: einen Convener. Gemeint ist eine unabhängige, vertrauenswürdige Instanz, die Akteure zusammenbringt, Verständigung organisiert, Evidenz und Praxiswissen bündelt und Reformen in anschlussfähige Umsetzungsprozesse übersetzt.

## Einführung

Staatsmodernisierung ist in Deutschland vom Nischenthema für Verwaltungsfachleute zum politischen Leitmotiv geworden. Zivilgesellschaftliche Initiativen wie der „handlungsfähige Staat“ und „Re:Form“ liefern Analysen und Empfehlungen, Koalitionsverträge nehmen diese auf. Ein eigenes Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung (BMDS) wurde geschaffen. Die öffentliche Debatte hat eine Intensität erreicht, die vor wenigen Jahren undenkbar war. In kaum einem anderen Feld ist der Problemdruck so breit sichtbar und verbindet sich Krisenerfahrung mit dem Wunsch nach neuer staatlicher Wirksamkeit.

Umso mehr verblüfft, welcher Aspekt in der Debatte bislang fehlt: Bildung. Obwohl auch das Bildungssystem unter massivem Druck steht und die Behebung seiner Defizite für Zukunftsfähigkeit, gesellschaftlichen Zusammenhalt und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zentral ist, profitiert es bislang kaum vom Reformmomentum der Staatsmodernisierung.

Dabei ist vieles, was getan werden müsste, seit Jahren bekannt: klarere Ziele, integrierte Steuerung, bessere Datennutzung, mehr Verantwortung vor Ort, stärkere Zusammenarbeit über Rechtskreise hinweg. Was fehlt, ist eine Form, diese Bausteine politisch, administrativ, praktisch und kommunikativ als zusammenhängendes Ganzes und in Fahrplänen zu verbinden. Meine These lautet daher: **Bildung wird erst dann zu einem Gewinnerthema der Staatsmodernisierung, wenn nicht nur über Inhalte, Programme und Zuständigkeiten diskutiert wird, sondern über die Organisation von Veränderung selbst.**

Dafür braucht es einen neuen Organisationstypus: einen **Convener**. Gemeint ist eine unabhängige, vertrauenswürdige Instanz, die Akteure zusammenbringt, Verständigung organisiert, Evidenz und Praxiswissen bündelt und Reformen in anschlussfähige Umsetzungsprozesse übersetzt. Der Bildungsbereich ist nicht arm an Ideen, sondern an organisationaler Übersetzungsfähigkeit – ihm fehlt Infrastruktur für Verständigung, Priorisierung und gemeinsame Umsetzung mit langem Atem. Solange das so bleibt, wird Bildung politisch wichtig sein, ohne reformpolitisch wirksam zu werden.

Im Bildungsbereich zeigt sich exemplarisch, ob Deutschland komplexe öffentliche Systeme so modernisieren kann, dass sie wirksamer, lernfähiger und orientiert auf die Bedarfe ihrer Zielgruppe werden.

In diesem Beitrag skizziere ich einen solchen neuen Organisationstypus, der diese Aufgabe bewältigen kann. Als Basis dienen u. a. Interviews mit sieben Expert:innen aus Verwaltung, Wissenschaft und Zivilgesellschaft, die den Diskurs zur Staatsmodernisierung mitprägen. Ihre Gedanken dazu, warum der handlungsfähige Staat zu einem öffentlichkeitswirksamen Motiv wurde und was andere Themenfelder davon lernen können, habe ich strukturiert für das Bildungssystem weiterentwickelt.

## Warum Bildung trotz Krise zu wenig Reformmomentum entwickelt

Dass Bildung bislang kein Gewinnerthema der Staatsmodernisierung ist, liegt nicht daran, dass die Probleme nicht groß genug wären, im Gegenteil: Schon am Ende der Grundschule erreichen über 40 % der Kinder nicht den Regelstandard in Lesen und Rechnen. Kinder aus einkommensschwachen Familien trennt am Ende der Grundschule ein ganzes bis anderthalb Lernjahre von Kindern aus Mittelstandsfamilien – mit steigender Tendenz. Es ist leicht zu extrapolieren, welche Folgen solche Lücken in den frühen Jahren einer Lernbiografie haben: Fehlende Basiskompetenzen erschweren das Lernen komplexer Fachinhalte in der weiterführenden Schule und hängen Kinder und Jugendliche nicht nur inhaltlich ab, sondern vermitteln ein Gefühl des Scheiterns. Das gleicht einer Erosion der elementarsten Systemleistung: dass jedes Kind Lesen, Schreiben und Rechnen lernt.

In der Folge verlassen 60.000 Jugendliche jedes Jahr die Schule ohne Abschluss, ein Fünftel jedes Abschlussjahrgangs erreicht die Mindestkompetenzen nicht. Selbst ohne auf die Fähigkeiten der Zukunft zu schauen: Bildung in Deutschland ist im Ganzen mittelmäßig, hängt ein Fünftel aller Kinder bei den Mindestkompetenzen ab und kann gleichzeitig die Leistungsspitze kaum ihrem Potenzial gemäß fördern. Damit fehlt uns die Grundlage für eine gesunde Wirtschaft und stabile Demokratie.

Angesichts dieser Situation läge die Vermutung nahe, dass die Modernisierung des Bildungssystems höchste Priorität in Politik und Öffentlichkeit genießt. Doch dem ist nicht so: Bildung ist bislang kein Gewinnerthema. In den meisten Papieren zur Staatsmodernisierung wird der Umbau des Bildungssystems gar nicht oder nur in groben Strichen behandelt. In der öffentlichen Debatte wird ein modernes Bildungssystem deutlich seltener thematisiert als eine moderne Bundeswehr.

Dafür gibt es vier Gründe:

**Erstens ist Bildung politikökonomisch unattraktiv.** Reformen haben lange Vorläufe, ihre Wirkungen werden erst nach Jahren sichtbar und selten innerhalb einer Legislaturperiode politisch zurechenbar. Da Politik in Wahlzyklen denkt, wird Bildungspolitik häufig über Inputs kommuniziert – Mittel, Programme, Stellen – und selten über tatsächliche Wirkungen auf Kompetenzen und Entwicklung.

**Zweitens fehlt Bildung die bildstarke Krisensymbolik.** Anders als bei Sicherheit, wo rollende Panzer ein unmittelbares Gefühl von Gefahr erzeugen, hat Bildung keine eingängige Visualisierung. Schlechte Kompetenzwerte, ungleiche Bildungschancen und die Überforderung von Kitas und Schulen sind gesellschaftlich hochrelevant – im Kampf um Öffentlichkeit und Unterstützung verlieren sie aber gegen bildstarke Gefahren, die emotional betroffen machen. Die Krise ist real – aber unsichtbar.

**Drittens ist Bildung strukturell hochkomplex.** Zuständigkeiten verteilen sich vertikal auf Bund, Länder, Kommunen und Einrichtungen, horizontal auf verschiedene Rechtskreise und Ressorts. Innere und äußere Schulangelegenheiten sind getrennt geregelt.

Jugendhilfe, frühkindliche Bildung, Schule und außerschulische Angebote folgen unterschiedlichen Logiken. Auch die Zielebene ist komplex: Während sich der Klimawandel auf einen Leitwert – CO<sub>2</sub>-Emissionen – zuspitzen lässt, konkurrieren in der Bildung diverse Zielebenen, (wenn überhaupt) gemessen mit unterschiedlichen Instrumenten. Diese Komplexität erschwert nicht nur Reformen; sie erschwert die Verständigung darüber, worin das Problem genau besteht und wer es mit wem lösen müsste.

**Viertens ist das System erschöpft.** Kitas, Schulen, Verwaltung, Eltern, Kinder und Jugendliche erleben Veränderung fast immer im laufenden Betrieb. Anders als Bürgerämter, die mancherorts den Publikumsverkehr zeitweise eingestellt haben, lassen sich Kitas und Schulen nicht schließen, um Veränderungen erst sauber umzusetzen und dann wieder zu öffnen. In einem solchen System fehlen nicht nur Ressourcen für Innovation, sondern oft auch Kraft für Reformallianzen.

Die Folge: Bildung ist für alle wichtig, aber innovative Veränderung bleibt die Ausnahme. Bildung verfügt trotz ihres Gewichts über keine mit anderen Transformationsfeldern vergleichbare Reformlobby. Was fehlt, ist ein Modus, der aus Dringlichkeit politische Priorität und aus Priorität tragfähige Umsetzung macht.

## Was Bildung von der Staatsmodernisierung lernen kann

Der Blick auf die Debatte zur Staatsmodernisierung ist hier aufschlussreich: Ihr Fortschritt besteht darin, staatliche Leistungsfähigkeit als organisierbares Transformationsproblem zu beschreiben. Die „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“, „Re:Form“, die Schriften von Julia Borggräfe und des BMDS stehen stellvertretend für die Debatte der vergangenen zwei Jahre. In der medialen Debatte wird Staatsmodernisierung oft auf „Entbürokratisierung“ und „Digitalisierung“ reduziert. Aber die für dieses Papier von mir interviewten Expert:innen warnen: Ohne Einbettung in Leitmotive bleibt jeder dieser Aspekte ein einmaliger Kraftakt. Das Ziel muss ein Staat sein, der es als seinen Modus Operandi versteht, Veränderungen regelmäßig zu antizipieren und schnell auf sie zu reagieren.

Aus den geführten Gesprächen kristallisieren sich drei Motive der Reformfähigkeit heraus: **Klare, geeinte Ziele; effektive Zuständigkeiten; Freiheit auf der umsetzenden Ebene.** Dieser Dreiklang spiegelt Modelle der Transformationsforschung, die strategische, taktische und operative Ebenen der Transformation unterscheiden (z. B. der „Transition Management“-Ansatz von Loorbach, vgl. Kristof (2020)). Ergänzt wird er durch einen Querschnitt aus Haltung und Kultur, der Nutzerfokus, Lernen und Verantwortung betont. Dieser Aspekt ist vielleicht der überraschendste in der Debatte

zur Staatsmodernisierung: Kulturwandel ist integraler Bestandteil erfolgreicher Transformation.

Diese Systematik ist für den Bildungsbereich hoch anschlussfähig. Sie macht deutlich, dass Reformen nicht aus isolierten Einzelmaßnahmen bestehen, sondern aus kohärent aufeinander bezogenen Ebenen. Angewandt auf die Schlagworte aus der Diskussion um ein modernes Bildungssystem entstehen analog zum Dreiklang der Staatsmodernisierung ineinandergreifende Ebenen für Strategie, Taktik und Umsetzung einer Bildungstransformation. Stellvertretend werden hier vor allem die Aspekte eines modernen Bildungssystems genutzt, die von Anne Sliwka und Britta Klopsch, dem Projekt Change Learning der Bertelsmann Stiftung sowie der Initiative BildungsgeRECHTigkeit beschrieben werden. (Abbildung 1)

**Auf der strategischen Ebene braucht es ein geeintes Zielbild und verbindliche Zielzahlen.** Im Mehrebenensystem der Bildung stehen zahlreiche Programme – zu Inklusion, Digitalisierung, Ganzttag etc. – fast unverbunden nebeneinander. Eine Blaupause dafür, wie moderne Bildung in Deutschland aussehen soll, fehlt aber. Ein modernes Bildungssystem braucht deshalb ein Leitbild, das Prioritäten setzt und einen gesamtgesellschaftlichen Grundkonsens über Richtung und Ambitionsniveau ermöglicht. Operationalisiert wird das durch wenige, wesentliche Indikatoren mit Zielzahlen – auf Kind- und Systemebene.

ABBILDUNG 1 Leitmotive der Staatsmodernisierung angewandt auf das Themenfeld Bildung



Quelle: eigene Darstellung

**Auf der taktischen Ebene wird Steuerungsfähigkeit aufgebaut.** Für die Staatsmodernisierung stehen hier vor allem Entzerrung von Zuständigkeiten, Deregulierung und Digitalisierung. Im Bildungsbereich müssen diese Leitmotive übersetzt werden in integrierte Zuständigkeiten, verlässliche Verantwortungsstrukturen, die nicht zwischen den politischen Ebenen hängen, sowie datenbasierte Entwicklung und abgestimmte Planung für Kinder von 0 bis 18 Jahren über Bildungsphasen und Rechtskreise hinweg. Digitalisierung ist dabei Mittel, nicht Zweck. Entscheidend ist, ob Steuerung und Förderung besser werden.

**Auf der operativen Ebene braucht es Freiheit und Verantwortung dort, wo mit Kindern und Jugendlichen gearbeitet wird.** Reformen gelingen nicht durch zentralistische Übersteuerung, sondern durch klare Ziele bei freieren Wegen. Sind die strategischen Ziele klar, müssen Bildungsorte, Schulaufsichten und lokale Akteure größere Spielräume erhalten, um auf unterschiedliche Bedarfe reagieren zu können. Wer für Ergebnisse verantwortlich gemacht wird, muss über Ressourcen, Kooperationen und Umsetzungswege selbst entscheiden können. Gleichzeitig sollte die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit von Sozialarbeit, Jugendhilfe, Lehrkräften und zivilgesellschaftlichen Akteuren selbstverständlich sein. Kinder teilen sich nicht in Tageszeiten und Rechtskreise auf – ihr Bildungsumfeld sollte es ebenfalls nicht.

**Das die Ebenen verbindende Element ist ein Kulturwandel – weg vom Strukturfokus, hin zum Kindfokus.** Solange Bildung primär als Verwaltung bestehender Institutionen organisiert wird, werden Kinder und Jugendliche an Strukturen angepasst. Ein modernes Bildungssystem müsste umgekehrt Strukturen, Prozesse und Kooperationen so ausrichten, dass Gelingen im Lernen und in der Entwicklung zum Maßstab wird. Das verlangt eine Kultur des Vertrauens, des Lernens und der Verantwortung – in Einrichtungen ebenso wie in Verwaltung und Politik. Für die Bildung wäre das ein Paradigmenwechsel – und die Voraussetzung für jede Transformation.

Damit liegt eine plausible Systematik auf dem Tisch. Aber genau an dieser Stelle beginnt das eigentliche Problem: Wer organisiert die Verständigung über Ziele? Wer bündelt Wissen und Praxis? Wer übersetzt zwischen Ebenen, Rechtskreisen und Sektoren? Wer hält Prozesse zusammen, die sonst in Zuständigkeiten, Interessenkonflikten und Parallelinitiativen zerfallen?

## Das mangelnde Ökosystem bildungspolitischer Gestaltung

Im Bildungsbereich fehlt ein Ökosystem von Akteuren, die aus unterschiedlichen Rollen Veränderung des Systems mitgestalten. Ein Blick auf andere Transformationsfelder macht diese Lücke sichtbar. Für Themen wie Klimawandel oder Staatsmodernisierung gibt es langjährig gewachsene und professionell organisierte Netzwerke: Lobbygruppen, Verbände, Think Tanks, Aktivist:innen. Durch ihre Aktivitäten bringen sie öffentlichen Druck, Expertise und konkrete Forderungen in Politik und Verwaltung ein. So entsteht Momentum.

Besonders anschaulich war dieses Zusammenspiel im Themenfeld Klimawandel: Während etablierte Lobbygruppen für und gegen schnelle Maßnahmen agierten, schufen neue Akteure Momentum – Agora Energiewende mit detaillierten Szenarien, Fridays for Future mit öffentlichem Druck. In der Folge wurde Klimaschutz zum Wahlkampfthema, die Grünen Teil der Bundesregierung.

Im Bildungsbereich ist ein vergleichbares Ökosystem bestenfalls rudimentär vorhanden. Es gibt Gewerkschaften und Verbände – aber kaum Think Tanks, die wissenschaftliche Erkenntnis in Transformationspläne übersetzen, und noch weniger Gruppen, die dauerhaft öffentlichen Druck erzeugen. Insbesondere der Mangel an öffentlichem Druck wurde von den interviewten Expert:innen als Bremse herausgestellt.

Die Lücke im Bildungsbereich ist jedoch größer als der Mangel an den klassischen Akteuren der Willensbildung: Wenn Probleme komplex sind, Lösungen zu Transformationsfragen nicht eindeutig und breite Unterstützung für Wandel nötig, genügt es nicht, wenn einzelne Akteure Expertise bereitstellen, Forderungen formulieren oder öffentliche Aufmerksamkeit erzeugen. Es braucht Prozesse der Verständigung und Aushandlung. Dafür fehlt eine Instanz, die diese Beiträge in kohärente Prozesse überführt – nicht als weiterer Stakeholder im bestehenden Gefüge, sondern als Querschnittsfunktion. Eine solche Funktion hat im Deutschen bisher keine Entsprechung: die Convener, wörtlich etwa Einberufer, Zusammenbringende. **Convener konzentrieren sich nicht primär auf das Was, sondern auf das Wie:** Sie schaffen unabhängige Räume, in denen unterschiedliche Akteure Vertrauen aufbauen, Perspektiven aushandeln, gemeinsame Sprache entwickeln und tragfähige Lösungen erarbeiten.

Convener treten damit als neutrale Instanz ohne eigene fachliche Interessen, aber mit hoher prozessualer Kompetenz auf, die die traditionellen Rollen in gemeinsame Lösungsfindung bringen können. Abbildung 2 veranschaulicht die Unterschiede der Rollen.

## Was ein Convener leisten kann

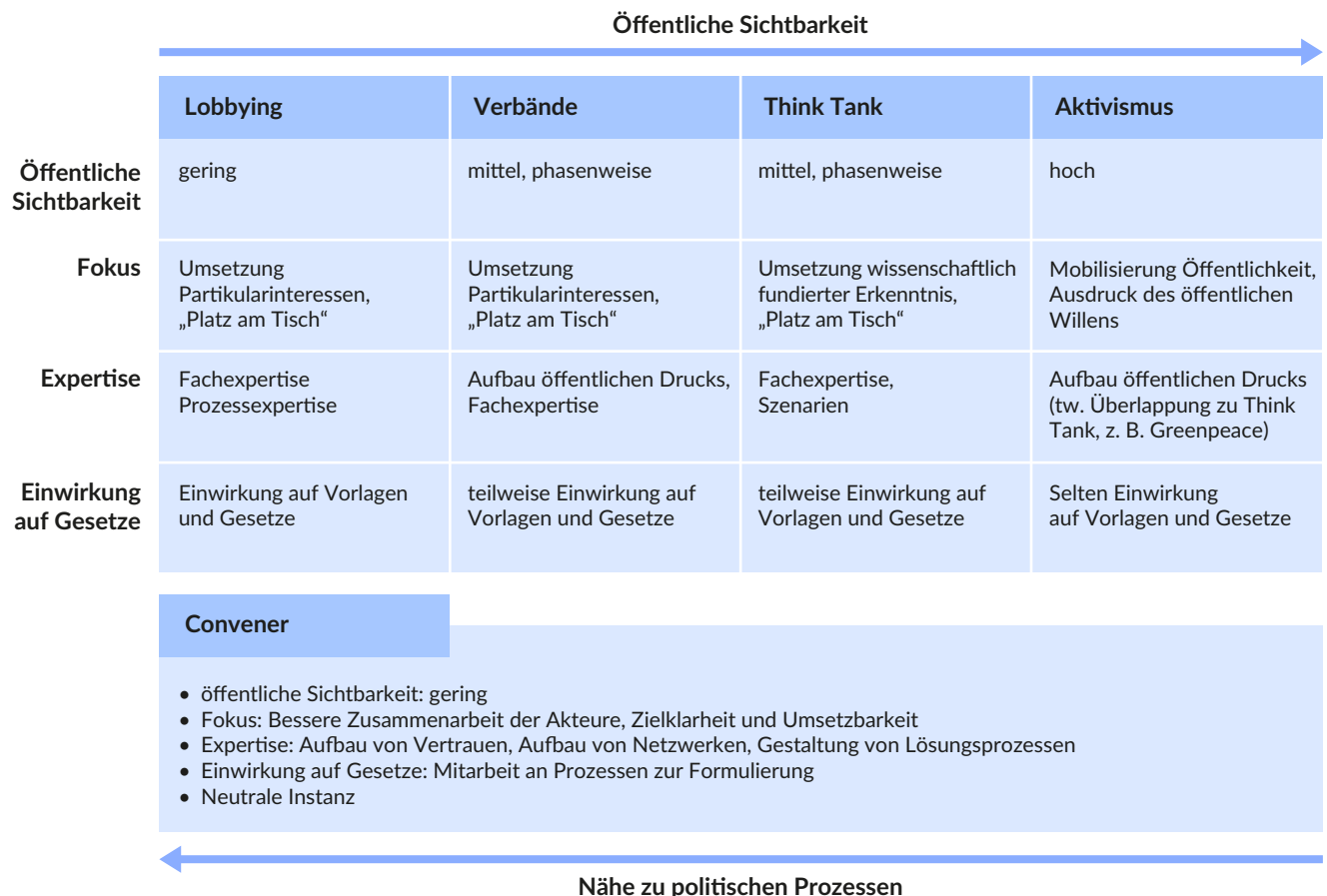
Ein Convener kann vier Funktionen erfüllen.

**1. Übersetzen und Lernen.** Reformen scheitern im Bildungsbereich oft nicht an fehlendem Willen, sondern an unterschiedlichen Logiken. Verwaltung denkt in Zuständigkeiten und Rechtssicherheit, Zivilgesellschaft in Flexibilität und Innovation, Wissenschaft in Evidenz, Praxis in Umsetzbarkeit. Convening heißt, Formate zu schaffen, in denen diese Logiken nicht gegeneinander laufen, sondern produktiv gemacht werden. So entstehen Lösungen, die politisch tragfähig, administrativ anschlussfähig und praktisch in der Fläche realisierbar sind.

**2. Kohärenz herstellen.** In einem System, in dem viele gute Initiativen nebeneinanderstehen, braucht es jemanden, der sie auf ein gemeinsames Ziel bezieht. Als neutrale Instanz kann ein Convener Akteure über die vertikalen Ebenen des Bildungssystems hinweg in die Gestaltung eines Leitbilds einbinden und horizontal formelle, non-formale und informelle Bildungsakteure beteiligen. So werden aus vielfältigen Perspektiven gemeinsame Prioritäten. Für Bildung wäre das die Voraussetzung für eine strategischere Debatte über Ziele, Indikatoren und Ambitionsniveau.

**3. Bündeln.** Der Bildungsbereich verfügt über vielfältiges Praxiswissen, zivilgesellschaftliche Innovationskraft und einzelne evidenzbasierte Ansätze. Sie liegen jedoch verstreut vor und sind für Politik und Verwaltung schwer anschlussfähig. Ein Convener könnte Best Practices, Wirkungsverständnis und Umsetzungswissen so aufbereiten und bündeln, dass daraus ein gemeinsames Angebot an die öffentliche Hand entsteht.

ABBILDUNG 2 Das Ökosystem der politischen Einflussnahme und die Rolle des Conveners



Quelle: eigene Darstellung

4. **Umsetzungsfähigkeit aufbauen.** Transformation braucht nicht nur Konzepte, sondern Kapazität. Ein Convener könnte dazu beitragen, Personen und Organisationen in Verwaltung und Praxis für neue Arbeitsweisen zu befähigen, Praxislabore begleiten und Kooperationen strukturieren.

## Wie ein Convener im Bildungsbereich konkret wirken könnte

**Übergreifend** könnte ein Convener den kulturellen Wandel und das veränderte Selbstverständnis stärken: durch Begegnungs-, Lern- und Austauschformate, die Vertrauen über Hierarchie-, Institutions- und Rechtskreise hinweg aufbauen. Gerade in erschöpften Systemen ist dies keine Nebensache, sondern Voraussetzung für Transformation. Ohne geschützte Räume des gemeinsamen Lernens bleiben solche Arbeitsweisen Ausnahme statt neuer Normalität.

**Auf der strategischen Ebene** könnte ein Convener einen bundesweit anschlussfähigen Verständigungsprozess über ein gemeinsames Zielbild moderieren. Bund, Länder, Kommunen, Praxis, Wissenschaft, Zivilgesellschaft sowie Kinder, Jugendliche und Eltern würden dabei nicht nur angehört, sondern strukturiert in die Priorisierung einbezogen. Das Ziel wäre kein unver-

bindliches Leitbild, sondern ein Rahmen mit wenigen zentralen Zielen und messbaren, sektorübergreifend anschlussfähigen Indikatoren.

**Auf der taktischen Ebene** könnte ein Convener Transformationskapazität aufbauen. Dazu gehören die systematische Aufbereitung wirksamer Praxisansätze aus dem In- und Ausland, die Verbindung von Evidenz und Umsetzungswissen, die Unterstützung datenbasierter Entwicklung sowie die Befähigung von Verwaltung und intermediären Akteuren zu neuen Arbeitsweisen. Denn der Bildungsbereich braucht nicht primär mehr Wissen, sondern mehr organisierte Fähigkeit, Wissen in Veränderung zu übersetzen.

**Auf der operativen Ebene** könnte ein Convener Praxislabore gestalten und begleiten. Dort ließen sich neue Formen integrierter Planung, rechtskreisübergreifender Kooperation und flexibler Ressourcensteuerung erproben. Zivilgesellschaftliche Partner würden gezielt koordiniert, statt einzeln und im Windhundprinzip auf Ministerien oder Verwaltungen zuzulaufen. Aus ihren Beiträgen würde der Convener kohärente Angebote machen.

In der Logik der beschriebenen Leitmotive setzt der Convener damit an folgenden Stellen an:

ABBILDUNG 3 Der mögliche Mehrwert eines Conveners in der Bildungsmodernisierung



Quelle: eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

## Warum bestehende Akteure diese Rolle nur begrenzt ausfüllen

Die Idee des Conveners ist nicht deshalb interessant, weil im Bildungsbereich engagierte Akteure fehlen. Im Gegenteil: Gerade Stiftungen, zivilgesellschaftliche Organisationen und einzelne Netzwerke bringen wichtige Voraussetzungen mit. Sie sind oft überparteilich, gut vernetzt, innovationsstark und in der Lage, flexible Mittel bereitzustellen. Einzelne Stiftungen übernehmen ganz gezielt Convenenfunktionen. Mit „Change Learning“ übernimmt zum Beispiel die Bertelsmann Stiftung seit 2025 explizit die Rolle eines systemischen Transformationsunterstützers und Capacity Builders.

Gerade daraus folgt aber die Einsicht: Die Rolle von Stiftungen bleibt bislang punktuell. Wenn einzelne Stiftungen oder Organisationen dauerhaft als strategische Partner von Politik und Verwaltung wirken wollen, müssen sie sich neu – und miteinander – aufstellen. Häufig fehlt spezifische Prozessexpertise für komplexe Multistakeholderformate. Zudem verfügen sie nicht über ein öffentliches Mandat. Das spricht nicht gegen bestehende Akteure, sondern für den nächsten Schritt: eine eigene, kooperativ getragene Struktur, die Expertise, Ressourcen und Prozesskompetenz unter einem Dach bündelt.

## Folgerungen

Bildung ist modernisierungspolitisch zentral. Trotzdem entsteht bislang kein Reformmomentum. Der Grund ist nicht primär fehlender politischer Wille, sondern fehlende Organisationsfähigkeit. Aus dieser Analyse folgen vier Schlussfolgerungen.

**Erstens sollte Bildung explizit als Kernfeld der Staatsmodernisierung gerahmt werden.** Solange Bildung als eigenes Politikfeld neben der Debatte um den handlungsfähigen Staat herläuft, bleibt dessen Reformproblem zu eng gefasst. Tatsächlich geht es exemplarisch um die Frage, ob Deutschland komplexe öffentliche Systeme so modernisieren kann, dass sie wirksamer, lernfähiger und zukunftsfähiger werden.

**Zweitens braucht der Bildungsbereich einen breiten Verständigungsprozess über ein gemeinsames Zielbild.** Nicht noch eine Sammlung guter Einzelideen, sondern eine begrenzte Zahl verbindlicher Prioritäten, die politische Kommunikation, Mittelsteuerung und institutionelle Entwicklung ausrichten.

**Drittens muss Reform im Bildungsbereich als Aufbau eines neuen Modus Operandi verstanden werden.**

Es geht nicht um ein weiteres Veränderungsprojekt neben vielen anderen, sondern um eine andere Art, Ziele zu klären, Verantwortung zuzuordnen, Daten zu nutzen, Kooperationen zu organisieren und vor Ort Handlungsspielräume zu eröffnen, um die Entwicklung des Kindes zum Maßstab zu nehmen. Nicht als einmaliger Schritt hin zu einem neuen Zielzustand, sondern als Kapazität eines dauerhaft lern- und adaptionsfähigen Bildungssystems. In einem solchen Wandel des Selbstverständnisses liegt die eigentliche Modernisierung.

**Viertens sollten zivilgesellschaftliche Akteure prüfen, wie sie Expertise, Reichweite, Ressourcen und Prozesskompetenz stärker bündeln können.** Nicht, um als weiterer Interessenblock aufzutreten, sondern um als ernstzunehmender Partner für Transformationsprozesse wirksamer zu werden. Der Aufbau einer Conve-nerstruktur wäre hierfür ein naheliegender nächster Schritt.

Diskutiert wurde hier das Potenzial der Zivilgesellschaft, Transformationsprozesse durch gemeinsame Angebote zu unterstützen. Im Sinne eines Conveners, der für das gesamte Ökosystem offen ist, müssten auch Angebote etwa der Wirtschaft, Gewerkschaften und Wissenschaft integriert werden. Denn eine Transformation des Bildungssystems wird nur gelingen, wenn sie nicht das Projekt einer einzelnen Gruppe bleibt.

## Eine Lerninfrastruktur für Veränderungen

Die Staatsmodernisierungsdebatte der vergangenen Jahre hat gezeigt, dass komplexe öffentliche Systeme dann reformfähig werden, wenn Problemdruck, politisches Narrativ, Steuerungslogik und Umsetzungsfähigkeit zusammenkommen. Für das Bildungssystem ist dieser Zusammenhang besonders folgenreich. Denn hier entscheidet sich nicht nur die Qualität eines Politikfeldes, sondern die Zukunftsfähigkeit unseres Gemeinwesens insgesamt.

Gerade deshalb sollte Bildung nicht länger der blinde Fleck der Staatsmodernisierung bleiben. Die entscheidende Frage ist nicht mehr allein, welche Einzelreformen das Bildungssystem braucht. Die entscheidendere Frage lautet, mit welcher Organisation (oder besser: mit welcher Lernarchitektur) diese Reformen überhaupt gemeinsam denkbar, politisch tragfähig und praktisch umsetzbar werden. Meine Antwort in diesem Paper lautet: durch einen neuen Organisationstypus, der Verständigung, Bündelung und Übersetzung organisiert – durch einen Convener.

Nicht weil damit alle Konflikte verschwinden würden. Sondern weil ohne eine solche Struktur gute Ideen weiter nebeneinanderstehen, Zuständigkeiten gegeneinander laufen und Reformenergie versandet. Wollen wir Bildung zum Gewinnerthema der Staatsmodernisierung machen, müssen wir deshalb nicht nur bessere Lösungen entwerfen. Wir müssen die Infrastruktur schaffen, in der aus Lösungen Veränderung werden kann.

## Literatur

Folgende Statistiken, Papiere und Entwürfe dienen als Grundlage für die Entwicklung dieses Diskussionspapiers:

Amonn, Jan, und Isabell Rohling (2023): Kinder im SGB II-Bezug – Befunde NRW. G.I.B. Bericht 6/2023, S. 72-77.

Boekhoff, Arnd et al. (2023): Zur Rolle etablierter Sozialorganisationen in einem zukunftsfähigen Sozialstaat.

Borggräfe, Julia (2025): Bürokratopia. Wie Verwaltung die Demokratie retten kann.

BMDS (2025): Modernisierungsagenda – für Staat und Verwaltung (Bund).

Deutscher Beamtenbund (2025): dbb Bürgerbefragung Öffentlicher Dienst 2025.

Initiative BildungsgeRECHTigkeit (2025): Vier Bausteine für ein gerechtes und zeitgemäßes Bildungssystem.

Jäkel, Julia et al. (2025): Initiative für einen handlungsfähigen Staat. Abschlussbericht.

Kristof, Kora (2020): Wie Transformation gelingt. Erfolgsfaktoren für den gesellschaftlichen Wandel.

Sliwka, Anne & Klopsch, Britta (2024): Das lernende Schulsystem. Paradigmenwechsel in der Bildung.

Stanat, Petra et al. (2022): IQB-Bildungstrend 2021. Kurzbericht.

Stanat, Petra et al. (2024): IQB-Bildungstrend 2024. Pressemappe.

Thümmler, Ekkehard (2021): Mission: Bildung für das 21. Jahrhundert.

Thümmler, Ekkehard (2022): Lehren aus der Energiewende für die digitale Transformation der Schulen.

## Interviews

Folgende Expert:innen haben ihre Zeit und Expertise zur Verfügung gestellt, aktuelle Trends eingeordnet sowie Muster und Ideen dieses Papiers diskutiert. Herzlichen Dank an:

- Dr. Julia Borggräfe, Co-CEO Borggräfe & Keil GmbH und Autorin „Bürokratopia“
- Prof. Dr. h.c. Nicola Fuchs-Schündeln, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB)
- Stefan Kramer-Hilgensloh, Teamleitung Bildung und Teilhabe, Jobcenter Kreis Warendorf
- Dr. Susanne Kollmann, Direktorin des IQHB Bremen
- Dr. Maximilian Müller-Härlin, Referatsleiter Digitale Kompetenzen und MINT-Bildung, BMBFSFJ
- Tiaji Sio, Mission Lead Re:Form bei ProjectTogether
- Markus Steigenberger, Gründer und Geschäftsführer Agora Think Tanks Publishing Information

© Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Mai 2026

### **Herausgeber**

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### **Autorin**

Michaela Wintrich

### **Gestaltung**

Paul Feldkamp

### **Titelbild**

© master1305 - stock.adobe.com

**DOI 10.11586/2026066**

ID\_3012



## Change Learning – Unser Engagement für schulische Bildung

Die Bertelsmann Stiftung setzt sich mit dem Projekt Change Learning für ein lernendes Schulsystem ein, das sich kontinuierlich weiterentwickelt.

Ein lernendes Schulsystem verfolgt gemeinsame Ziele und setzt politische Prioritäten. Es beteiligt junge Menschen und alle zentralen Stakeholder. Dadurch wird das System besser. Führungs- und Fachkräfte im System werden gestärkt – auch durch das entwicklungsorientierte Arbeiten mit Daten.

### Unser Ansatz

Gute Bildungspolitik entscheidet sich nicht nur daran, was beschlossen wird, sondern wie die Umsetzung gelingt. Deshalb stärken wir gezielt die Umsetzungskompetenz in Politik, Verwaltung und Schule.

Wir begleiten Veränderungsprozesse mit dem Ziel, systemisch wirksam zu sein und bündeln das Wissen über Gelingensbedingungen für vorausschauendes und kohärentes Agieren auf allen Ebenen. Wir sind überzeugt: Den besten Beitrag für ein modernes, lernendes Schulsystem leisten wir, wenn wir die Menschen, die in ihm wirken, beim Vertrauensaufbau unterstützen.

### Unsere Arbeit

Wir arbeiten eng mit der Bildungspolitik, der Bildungsverwaltung, der Schulpraxis, der Wissenschaft und mit zivilgesellschaftlichen Akteuren zusammen. Mit der Förderung von Lesekompetenz und schulischem Wohlbefinden bauen wir Kompetenz im Schulsystem aus und etablieren wir eine neue Datenkultur, die das Lernen aller in den Mittelpunkt stellt. In vertrauensvollen Räumen und mit innovativen Methoden wie Transformationsprints entwickeln wir gemeinsam tragfähige Strategien – und stärken gleichzeitig die Handlungsfähigkeit staatlicher Akteure in adaptiver Führung.

## **Kontakt**

Dr. Martin Pfafferott  
Projektleiter „Change Learning“  
Bertelsmann Stiftung  
+49 5241 81-81183  
[martin.pfafferott@bertelsmann-stiftung.de](mailto:martin.pfafferott@bertelsmann-stiftung.de)

## **Bertelsmann Stiftung**

Carl-Bertelsmann-Straße 256  
D-33311 Gütersloh  
Phone +49 5241 81-0  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

