

# change

DAS MAGAZIN DER BERTELSMANN STIFTUNG  
WWW.CHANGE-MAGAZIN.DE 1 | 2026



# Unser Profil

## DIE BERTELSMANN STIFTUNG

„Menschen bewegen. Zukunft gestalten. Teilhabe in einer globalisierten Welt.“ Die Bertelsmann Stiftung wurde 1977 von Reinhard Mohn errichtet und verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke. Sie ist eine operative Stiftung, die alle Projekte eigenständig konzipiert, initiiert und sie bis zur Umsetzung begleitet. Wenn es gelingt, Veränderungen anzustoßen und nachzuweisen, kann die Gesellschaft insgesamt positiv vorangebracht werden.

## DIE STIFTUNGSORGANISATION

Die Geschäftsführung der Stiftung durch ihre Organe muss mit dem Ziel erfolgen, den Stifterwillen zu erfüllen.



Dr. Brigitte Mohn, Prof. Dr. Daniela Schwarzer, Wilhelm-Friedrich Uhr

## PROGRAMME UND ZENTREN



BILDUNG UND  
NEXT GENERATION



DEMOKRATIE UND  
ZUSAMMENHALT



DIGITALISIERUNG UND  
GEMEINWOHL



EUROPAS  
ZUKUNFT



GESUNDHEIT



NACHHALTIGE SOZIALE  
MARKTWIRTSCHAFT

ZENTRUM FÜR  
DATENMANAGEMENT

Für ein wachsendes und offenes  
Datenökosystem in Deutschland

ZENTRUM FÜR  
NACHHALTIGE KOMMUNEN

Für lebenswerte und zukunftsfähige  
Städte, Kreise und Gemeinden

## WEBLINKS

WWW.BERTELSMANN-STIFTUNG.DE



www.bertelsmann-  
stiftung.de/podcast



bsky.app/profile/  
bertelsmannst.bsky.social



www.facebook.com/  
BertelsmannStiftung



www.instagram.com/  
bertelsmannstiftung



www.linkedin.com/company/  
bertelsmann-stiftung



www.xing.com/companies/  
bertelsmannstiftung



www.youtube.com/user/  
BertelsmannStiftung



## Der richtige Zeitpunkt

Dr. Malva Sucker

Liebe Leser:innen,

der Faktor Zeit, der richtige Moment, spielt in unserem Handeln eine wichtige Rolle und kann entscheidend sein für Erfolg und Misserfolg.

Frühzeitig und unbeirrt hat sich Litauen auf den Weg in die digitale Zukunft gemacht. Das zahlt sich jetzt aus. In puncto KI ist das Land in Europa ganz vorne und zeigt, wie man diese Technik menschen- und lösungsorientiert einsetzt.

In Australien zählen Jugendliche jetzt die Tage bis zu ihrem 16. Geburtstag. Das ist ein wichtiges Datum für sie, denn bis zu diesem Alter gilt das neu in Kraft getretene Social-Media-Verbot für Jugendliche. Viele junge Menschen betrachten die Apps als Teil ihrer Identität und als ein Kommunikationsmittel, das sie vor Isolation schützt. Macht ein Verbot Sinn und für welches Alter soll es gelten? Das fragt man sich auch in Europa, „Schutz oder Eingriff?“ ist das Thema unseres Artikels.

Das „Wann“ und das „Wie“ gehören im Norden Deutschlands zusammen: Die Bildungsregion

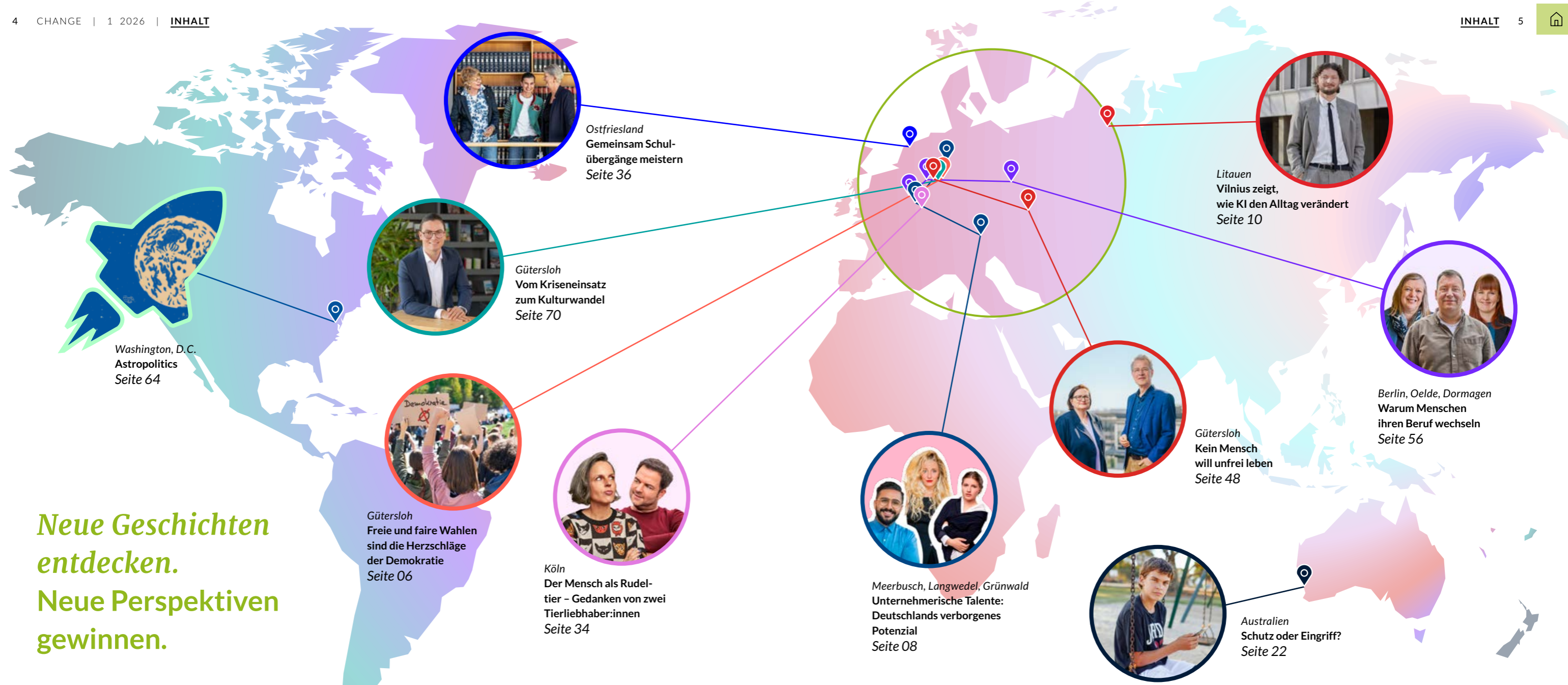
Ostfriesland fokussiert sich auf gelingende Übergänge – von der Kita in die Grundschule, in die weiterführende Schule und schließlich in eine Ausbildung oder ein Studium.

Und bei der globalen Verbreitung von demokratischen Staatssystemen hat sich der Kipppunkt verändert: Laut Transformationsindex BTI 2026 leben inzwischen mehr Menschen in autokratischen als in demokratischen Systemen – eine Entwicklung, die Sorge macht, die sich allerdings laut unserer Expert:innen langfristig auch wieder ändern könnte.

Diese und weitere Geschichten in dieser Ausgabe erzählen von Übergängen und Zeitpunkten, die gut gewählt sein wollen.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre und gute Momente mit change.

Ihre Malva Sucker



**Neue Geschichten entdecken.  
Neue Perspektiven gewinnen.**

- 02 UNSER PROFIL
- 03 EDITORIAL  
Der richtige Zeitpunkt
- 06 AUSBLICK: ROBERT VEHRKAMP  
Freie und faire Wahlen sind die Herzschräge der Demokratie
- 08 MISSION GRÜNDEN OHNE GRENZEN  
Unternehmerische Talente: Deutschlands verborgenes Potenzial
- 10 DIGITALISIERUNG  
Vilnius zeigt, wie KI den Alltag verändert
- 22 NEXT GENERATION  
Schutz oder Eingriff?
- 34 ESSAY: KATHARINA ADICK UND MARTIN RÜTTER  
Der Mensch als Rudeltier – Gedanken von zwei Tierliebhaber:innen
- 36 BILDUNG  
Gemeinsam Schulübergänge meistern

- 46 MOTIVATION: DR. BRIGITTE MOHN  
Damit niemand in der Bildung bei null anfangen muss
- 48 DEMOKRATIE  
Kein Mensch will unfrei leben
- 54 IMPULS: PROF. DR. DANIELA SCHWARZER  
Vom Mythos autokratischer Effizienz
- 56 WIRTSCHAFT  
Warum Menschen ihren Beruf wechseln
- 64 BLICK ÜBER DEN ZAUN  
Astropolitics
- 68 KOMMENTAR: WILHELM-FRIEDRICH UHR  
Starke Partner(schaft)
- 70 DER LETZTE MACHT DAS LICHT AUS
- 71 PDF-AUSGABE IM ABONNEMENT

### DIGITALER LESEPASS

Um die Vorteile des Online-Magazins richtig auszunutzen, achten Sie auf unsere Links. Diese helfen innerhalb der Ausgabe zu navigieren, beispielsweise über das Haussymbol oben auf jeder Seite sowie über Fotos und Seitenverweise im Inhaltsverzeichnis. Verlinkungen zu weiterführenden Informationen oder zum Weiterempfehlen von Inhalten erreichen Sie über die entsprechenden Icons: Kontakt, Podcast, Video, Publikation, Weblink. Lesen Sie in der Desktopansicht, ändert sich an solchen Positionen der Cursor vom Pfeil zur Hand. Einfach draufklicken!

Inhaltsverzeichnis	Kontakt
Autor:in	Podcast
Datum	Video
Fotograf:in	Publikation
Standort	Weblink

# Freie und faire Wahlen sind die *Herzschläge* der Demokratie

Robert Vehrkamp

**Genau deshalb wird im Superwahljahr 2026 mit Spannung auf eine Vielzahl von Wahlen im In- und Ausland geschaut – und darauf, wie sich das Verhalten von Wählenden und das Parteiensystem verändern.**

Nicht nur international (Ungarn, USA), sondern auch national – in gleich fünf Bundesländern werden neue Landtage gewählt und in drei weiteren die Kommunalvertretungen – ist 2026 wieder ein Superwahljahr. Zwei neue Studien der Bertelsmann Stiftung zeigen dazu: Zum einen sind die Wählenden in Deutschland in Bewegung. Das zeigt die neue Wechselwählendenstudie zur Bundestagswahl 2025. Wechselwählende sind keine kleine Minderheit mehr, sondern dominieren inzwischen die Wahlen und bestimmen ihre Ergebnisse. Zum anderen steigen gleichzeitig die Wahlbeteiligungen in Deutschland wieder deutlich an, auch weil die Wählenden den Wert freier und fairer Wahlen so sehr zu schätzen wissen wie noch nie. Demokratische Wahlen sind in der politischen Kultur unseres Landes jedenfalls fest verankert, das zeigen die Ergebnisse des gerade veröffentlichten Demokratiemonitors 2026.

## Wechselwählende – woher und wohin?

Wie sehr die abnehmende Parteibindung und die Wechselwählenden inzwischen die Wahlen in Deutschland prägen, zeigt eine Zahl aus der Wechselwählendenstudie: Fast die Hälfte aller Wahlberechtigten hat bei der Bundestagswahl 2025 anders gewählt als vier Jahre vorher bei der Bundestagswahl 2021. Dieser enorm hohe Anteil zeigt eine fluide Wählendenschaft in Bewegung. Wechselwählende sind nicht mehr nur kleine Beiboote der beiden früheren

volksparteilichen Riesentanker SPD und CDU/CSU. Sie sind inzwischen selbst zu Tankern geworden, und ihr Verhalten und Kalkül dominieren die Wahlergebnisse.

Das stellt die Parteien vor ganz neue Herausforderungen. Das Parteiensystem wird volatiler und fragmentiert sich zunehmend. Zur Mehrheitsbildung finden sich nach der Wahl immer häufiger lagerübergreifende Mehrparteienkoalitionen zusammen – eine Tendenz, die sich in Zukunft noch weiter verstärken könnte. In einem polarisierteren Mehrparteiensystem müssen die Parteien dann unter- und miteinander die Vermittlungs- und Kompromissarbeit leisten, die von den alten Volksparteien schon innerparteilich geleistet worden ist. Schaffen die immer stärker fragmentierten und



Prof. Dr. Robert Vehrkamp war Senior Advisor im Programm „Demokratie und Zusammenhalt“ der Bertelsmann Stiftung und ist derzeit Gastprofessor am Zentrum für Demokratieforschung (ZDEMO) der Leuphana Universität in Lüneburg.

polarisierten Parteien das? Oder ist das Scheitern der Ampel als der ersten lagerübergreifenden Dreiparteienkoalition auf Bundesebene ein schlechtes Omen für die Zukunft? Die Parteien müssen noch lernen, mit dem neuen Parteiensystem umzugehen. Sie sollten sich aber nicht zu viel Zeit damit lassen – auch und vor allem weil die Wählenden, deren Wahlentscheidung in der Demokratie zählt, den Unterschied macht und die Richtung vorgibt, es so wollen.

## Wahlen in Deutschland sind frei und fair – und sollen es bleiben!

Freie und faire Wahlen, deren Ergebnisse von allen akzeptiert und verantwortlich umgesetzt werden, sind für das Funktionieren von Demokratien gar nicht zu überschätzen. Viele Demokratieforschende definieren Demokratien sogar als politische Systeme, in denen amtierende Regierungen Wahlen verlieren können – und danach abtreten. Wahlen sind damit die wichtigste Grundlage für das Funktionieren demokratischer Systeme. Ohne freie und faire Wahlen ist Demokratie nur schwer vorstellbar. Die Verankerung der Werte demokratisch legitimer Wahlen in den Überzeugungen und Einstellungen der Menschen ist deshalb für die Stabilität und Resilienz einer Demokratie genauso wichtig wie das Funktionieren der Wahlen in der Praxis. Aber wie steht es um die Legitimität und Performanz der Wahlen in Deutschland?

Die Ergebnisse des Demokratiemonitors 2026 zeigen sehr deutlich: Die Legitimitäts- und Performanzbewertungen erreichen dort Spitzenwerte. Mehr als neun von zehn aller Deutschen (91 Prozent) stimmen den Grundwerten demokratischer Wahlen überdurchschnittlich stark zu. Und auch mit dem praktischen Funktionieren der Wahlen sind fast zwei Drittel (65 Prozent) aller Menschen in Deutschland sehr zufrieden. Freie und faire Wahlen sind damit fest in der politischen Kultur der Deutschen verankert. Ihr Wert und ihr Funktionieren werden nur von einer verschwindend kleinen Minderheit infrage gestellt. Das sind sehr hohe und gute Werte – und der Blick in andere Länder zeigt, wie wenig selbstverständlich sie sind. Gerade das Beispiel USA macht deutlich, wie wichtig die Akzeptanz der Werte und Regeln demokratischer Wahlen für die Stabilität und Resilienz von Demokratien ist. Werden Wahlergebnisse delegitimiert, Wahlniederlagen nicht anerkannt oder Wahlprozesse manipuliert, stehen die Fundamente der Demokratie zur Disposition.

## Wahlen – Legitimität

Werte 2025 in Prozent, Veränderungswerte zu 2019 (in Klammern) in Prozentpunkten

Wahlen	91 (+5)
Öffentlichkeit	83 (+2)
Parlament	83 (+3)
Regierung	83 (+3)
Gewaltenteilung	82 (+3)
Bürgerrechte	81 (-2)
Partizipation	79 (-1)
Parteien	77 (+5)

Die hohe Akzeptanz demokratischer Wahlnormen in Deutschland ist deshalb eine gute Nachricht und ein Pfund unserer Demokratie, mit dem wir sorgsam umgehen sollten. Über hohe Wahlbeteiligungen, viele aktive und kritische (Wechsel-)Wählende und über Parteien, die mit den Wahlergebnissen demütig und verantwortlich umgehen, sollten wir uns deshalb freuen. Auch und gerade in einem Superwahljahr!



Zukunft gestalten – Der Podcast der Bertelsmann Stiftung: „Die Zukunft der Demokratie: Ein Blick ins Superwahljahr 2026“

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## DEMOKRATIEMONITOR

Wie widerstandsfähig ist die Demokratie in Deutschland? Der Demokratiemonitor liefert Antworten auf Basis einer Längsschnittbefragung von 2019 bis 2025. In acht Modulen untersucht er, wie Bürger:innen Werte und Institutionen bewerten – von Wahlen und Regierung bis zu Bürgerrechten und Öffentlichkeit –, und zeigt, wie sich Einstellungen im Zeitverlauf verändern sowie, wo Stärken und Schwächen liegen.

Policy Brief „Einwurf 01/2026 – Wohin des Weges?“

„Demokratiemonitor 2026“



# Unternehmerische Talente: Deutschlands verborgenes Potenzial

Wer gründet eigentlich in Deutschland ein Unternehmen – und wer nicht? Ein Blick hinter die gängigen Klischees zeigt, wie einseitig das Bild noch immer ist – und wie viel Potenzial darin liegt, es neu zu denken.

Mit sieben Jahren floh Siddik Turhalli als Kind kurdischer Eltern nach Deutschland. Heute ist er Co-Founder von Cravies. Julia Neuen machte eine Ausbildung zur Stewardess, bekam vier Kinder und gründete mit Storchgeflüster und Peaches gleich zwei erfolgreiche Unternehmen. Anna Dobmeier ist 22 Jahre alt, noch mitten im Studium und bereits Co-Founder von B&D Aerosol Technologies.

Drei Menschen. Drei völlig unterschiedliche Lebensrealitäten. Und eine Gemeinsamkeit: Sie passen alle nicht in das Bild, das der Deutsche Startup Monitor 2025 zeichnet. Über 80 Prozent der Gründer:innen in Deutschland sind männlich. 87 Prozent haben einen akademischen Abschluss. Die meisten sind in den 30ern, knapp 87 Prozent in Deutschland geboren.

Das Klischee des Startup-Gründers lebt – und mit ihm ein strukturelles Problem, das sich Deutschland schlicht nicht leisten kann.

Initiative  
Gründen ohne  
Grenzen

Siddik Turhalli

Julia Neuen

Anna Dobmeier

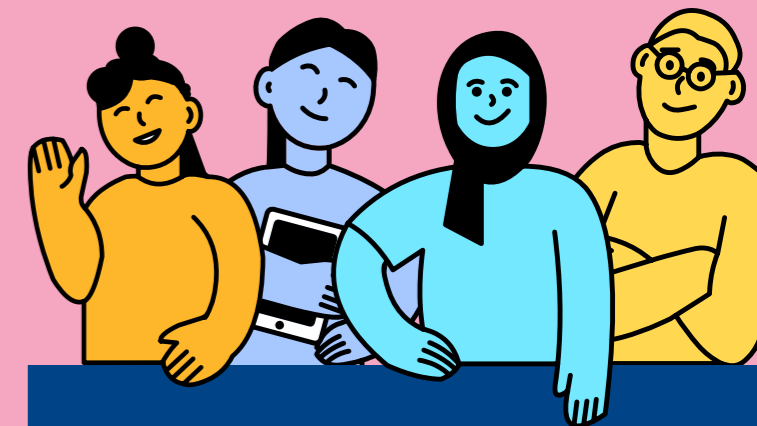
## Verschenktes Potenzial

„Deutschland – Land der Ideen“. Diesen Slogan und Anspruch kennt jeder. Doch die Realität sieht anders aus: Die allermeisten Ideen, die es ins Gründungs-ökosystem schaffen, kommen von einer erstaunlich homogenen Gruppe. Das kostet uns nicht nur Vielfalt, sondern auch Innovation, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit, denn das Potenzial der verschiedenen Perspektiven und Herangehensweisen zur Problemlösung und zum Innovieren wird nur unzureichend genutzt. Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache:

- Migrantische Gründer:innen weisen eine **14 Prozent** höhere Wahrscheinlichkeit auf, eine nationale oder internationale Marktneuheit zu entwickeln. Und dennoch berichtet **jedes fünfte** migrantische Startup von Finanzierungsschwierigkeiten.
- Frauen stellen **53 Prozent** der Hochschulabsolvent:innen, sind aber nur zu **19,8 Prozent** an Startup-Gründungen beteiligt. Obwohl sie häufiger soziale und nachhaltige Unternehmen gründen, erhalten sie nur **9 Prozent (!)** des verfügbaren Venture Capitals.
- Junge Menschen zwischen 14 und 25 Jahren: **44,7 Prozent** können sich vorstellen zu gründen, aber nur **11 Prozent** tun es tatsächlich. Selbstzweifel, fehlende Vorbilder und strukturelle Hürden bremsen eine Generation aus, die als Innovationsmotor dringend gebraucht wird.

## Gründen ohne Grenzen

Wir können und dürfen uns diese Verschwendung von Potenzial nicht mehr leisten. Hier geht es um Wirtschaftspolitik. Hier geht es um Teilhabe. Um Gerechtigkeit. Und um die Frage, wer in unserem Land die Chance bekommt, eine Idee wahr werden zu lassen. Genau hier setzt unsere Initiative „Gründen ohne Grenzen“ an. Gemeinsam mit Ökosystempartner:innen und Botschafter:innen wie Siddik, Julia und Anna machen wir uns für ein inklusives und wirkungsorientiertes Gründungsökosystem stark. Eines, in dem Menschen mit vielfältigen Hintergründen sichtbar, vernetzt und erfolgreich gründen können. Durch Aufklärung und Forschung, durch Vorbilder und Netzwerke, durch konkrete Maßnahmen zum Abbau struktureller Barrieren. Unsere Vision: ein Deutschland, in dem Gründungspotenziale unabhängig von Herkunft, Geschlecht, sozialem Hintergrund oder Alter realisiert werden können. Ein Deutschland, in dem Gründertum ein Spiegel gesellschaftlicher Vielfalt, Innovationsfähig-



1. Mehr Frauen gründen Startups.
2. Menschen mit Migrationsbezug wird das Gründen in Deutschland erleichtert.
3. Die soziale Herkunft bleibt kein Gründungshemmnis.
4. Junge Menschen werden zum Gründen ermutigt.
5. Wirkungsorientiertes Gründen wird zentrales Motiv.

Unsere  
fünf Ziele:

keit und sozialer Teilhabe ist. Und damit die Wettbewerbsfähigkeit von Deutschland gestärkt und die Transformation hin zu einer nachhaltigen sozialen Marktwirtschaft erfolgreich unterstützt werden kann.

## Mach mit und werde ein Teil von uns!

Unsere Initiative lebt von denen, die Verantwortung übernehmen – in ihren Netzwerken, in ihrer Sprache, in ihren Entscheidungen. Daher laden wir zusammen mit unseren Ökosystempartner:innen und Botschafter:innen alle relevanten Stakeholder ein, die Initiative „Gründen ohne Grenzen“ zu unterstützen und unser Anliegen öffentlichkeitswirksam zu vertreten. Melde dich bei uns, wenn auch du Teil dieser Veränderung werden willst!

**Gründen kennt kein Geschlecht. Talent kennt keine Herkunft. Innovation kennt keine Altersgrenze.**

[www.gruendehne Grenzen.de](http://www.gruendehne Grenzen.de)

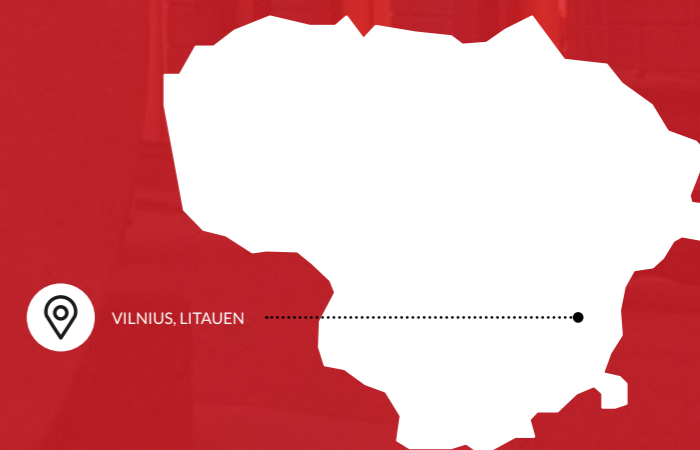
„Gründen ohne Grenzen“

„Vielfalt gründet – Hebel und Hürden im Gründungsgeschehen“



# Vilnius zeigt, wie KI den Alltag verändert

Gero Günther Enno Kapitza März 2026



VILNIUS, LITAUEN

Direkt vor dem Rathaus steht die „Portal“-Skulptur, die per Videokonferenz-Technik und in Echtzeit Menschen in Vilnius mit denen anderer Städte wie Lublin, Manila oder Philadelphia verbindet.

Im hochdigitalisierten Litauen ist künstliche Intelligenz noch schneller im Vormarsch als in anderen Teilen Europas. Welche Auswirkungen hat die Technologie auf das tägliche Leben der Bürger:innen? Und wie wird die Zivilgesellschaft in die rasanten Entwicklungen eingebunden? Bei einem Besuch in Vilnius, der Hauptstadt der baltischen Republik, erklärten verschiedene Unterstützer:innen die Vorteile dieser Entwicklung und sprachen zugleich auffallend oft über demokratische Werte, Transparenz und Mitbestimmung.



Lösungen mit Köpfchen und KI: Liucija Sabulytė, Leiterin des GovTech Labs in Vilnius, und ihre Kollegin Dovilė Gaižauskienė aus Litauens zweitgrößter Stadt Kaunas, verknüpfen Behörden und Institutionen mit Startups, um das Leben der Bürger:innen zu vereinfachen.

SIMBIOCITY heißt der Business-Campus im Norden von Vilnius. 9.000 Menschen arbeiten hier in energieeffizienten Bürogebäuden. Zwei Tonnen Kaffeesatz, so steht es auf der Website, werden in der SIMBIOCITY jährlich recycelt. Ein passender Ort also für eine Institution, mit der das litauische Wirtschafts- und Innovationsministerium neue Wege gehen will. 300 Mitarbeitende hat die Innovation Agency mittlerweile, acht von ihnen arbeiten im sogenannten GovTech Lab. „Unsere Idee besteht darin, Beschäftigte im öffentlichen Dienst und Startups zusammenzubringen und sie gemeinsam an Lösungen für die Bürger:innen arbeiten zu lassen“, erzählt Liucija Sabulytė, Leiterin des GovTech Lab. Was vor sechs Jahren als Experiment begann, ist heute eine feste Institution. Und immer öfter läuft das Ergebnis auf ein KI-gestütztes Produkt hinaus. Aktuelle Auswertungen ergaben, dass KI in Litauen heute die am häufigsten genutzte Technologie zur Optimierung von Verwaltung und Bürgerdiensten ist.

Am Anfang des Prozesses, so Sabulytė, stehe weiterhin ganz klassisch der Mensch mit seinen Problemen oder – zeitgemäßer ausgedrückt – Nutzendenbedürfnissen. Diese müssten möglichst konkret formuliert werden. Dann werden gemeinsam mit den Startups Lösungen entwickelt, die man anschließend als Prototypen der Öffentlichkeit präsentiert. Vieles, was auf diese Weise entwickelt wurde, befindet sich bereits in der Anwendung: KI-gestützte Lernassistenzsysteme für Schulen, automatisierte Werkzeuge zur Identifizierung illegaler Onlineinhalte oder eine KI-App, die Besitzer:innen denkmalgeschützter Häuser auf der Basis von Fotos bei Reparaturen unterstützen soll. „Nicht alle Ideen sind von Erfolg gekrönt“, gibt die 34-Jährige zu, aber es gehe eben auch darum, mutig an Probleme heranzugehen und Routinen zu überdenken. „Indem wir User:innen an der Entwicklung beteiligen, wird künstliche Intelligenz als Chance begriffen.“

„Indem wir User:innen an der Entwicklung beteiligen, wird künstliche Intelligenz als Chance begriffen.“

LIUCIJA SABULYTE

#### Die meisten Litauer:innen sind KI-positiv

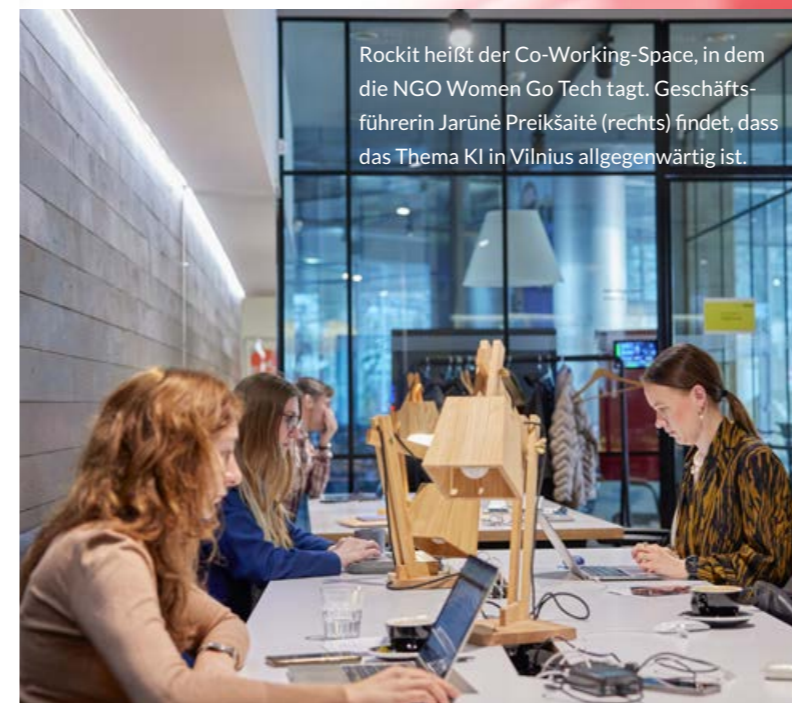
„Grundsätzlich sind die meisten Litauer:innen neuen Technologien gegenüber positiv eingestellt“, sagt Jarūnė Preikšaitė, Geschäftsführerin der NGO Women Go Tech. „Wir sind stolz auf unsere Vorreiter:innenrolle in der Techbranche.“ Um KI komme man sowieso kaum noch herum. Weder in der Arbeitswelt noch im Alltag. Sie ist in der Energie- und Medizinversorgung im Einsatz, in der Landwirtschaft und in den städtischen und staatlichen Verwaltungen. „Zumindest hier in Vilnius ist KI überall“, berichtet Preikšaitė und lacht, „genauso wie Matcha und Detox-Drinks.“

Wie viele andere Menschen in ihrer Bubble haben Preikšaitė und ihre Mitarbeiter:innen keine festen Büros, sondern temporäre Arbeitsplätze in einem Co-Working-Space namens Rockit. Alles hier ist modular. Es gibt kleine Kabinen und große Räume für Meetings, Präsentationen oder zurückgezogenes Arbeiten, es gibt helles Massivholz, bunte Kissen und Streetart.

„Die Aufgabe von Women Go Tech ist es, die Rolle von Frauen in der IT zu stärken“, erklärt Preikšaitė. „Dafür bieten wir Mentor:innen- und Trainingsprogramme an.“ Allein den KI-Kurs haben 27.000 Frauen absolviert. In Zukunft sollen es noch viel mehr werden. Wohin sich der Arbeitsmarkt entwickelt, könne momentan kaum jemand einschätzen, meint die 34-Jährige. Dafür sei die Entwicklung einfach zu rasant. „Fest steht aber, dass man in Litauen derzeit gut Karriere machen kann“, sagt sie. Deshalb seien in den letzten fünf Jahren sehr viele Litauer:innen, die zuvor als gut bezahlte Expats im Ausland gearbeitet hatten, zurückgekehrt. Trotz des Krieges in der nahen Ukraine. „Es ist eben unser Heimatland“, so Preikšaitė, „und Vilnius ist eine richtig coole und internationale Stadt geworden.“ Eine Stadt, die ganz vorne mitspielen möchte.

# 27.000

Frauen haben den KI-Kurs bei „Women Go Tech“ absolviert.



Rockit heißt der Co-Working-Space, in dem die NGO Women Go Tech tagt. Geschäftsführerin Jarūnė Preikšaitė (rechts) findet, dass das Thema KI in Vilnius allgegenwärtig ist.

Eingebettet in Wohnblocks und Waldgebiete ragt der Fernsehturm 326 Meter in die Höhe. Das höchste Gebäude von Vilnius ist ein symbolträchtiger Ort. „Als sowjetische Truppen am 13. Januar 1991 den Turm besetzen wollten, stellten sich Hunderte unbewaffneter Bürger:innen vor die Panzer“, erzählt der 26-Jährige Benediktas Girdvainis, Innovationsreferent des litauischen Wirtschaftsministers. 14 Menschen, so Girdvainis, seien bei den Protesten damals ums Leben gekommen. Wenig später musste Michail Gorbatschow die abtrünnige Sowjetrepublik in die langersehnte Unabhängigkeit entlassen.



Aushängeschild: Benediktas Girdvainis, Innovationsreferent des Wirtschaftsministers, vor der brandneuen AI Factory in Vilnius.

Eigentlich ist Girdvainis an den Fernsehturm gekommen, um die AI Factory zu präsentieren, ein riesiges Rechenzentrum, das gerade in einem benachbarten Gebäude als technologisches Aushängeschild des Baltikums entsteht. Ein Teil der Anlage sei bereits in Betrieb, sagt der junge Mann mit dem Dreitagebart. Die Lage neben der Gedenkstätte gibt dem Unterfangen eine besondere Strahlkraft. Denn auch die KI-Fabrik steht für Souveränität, in diesem Fall digitale. Nationale, aber auch europäische KI- und Datenökosysteme sollen von dem neuen Superrechner profitieren und sensible Daten sicher verwaltet werden.

### Souveränität und Freiheit bedeuten hier noch etwas

Die Einsicht, dass Souveränität ein hoher Wert ist und Demokratien verteidigt werden müssen, ist in Litauen allgegenwärtig. Sie manifestiert sich unter anderem in den ukrainischen Fahnen, die überall hängen. „Viele helfen hier in ihrer Freizeit beim Drohnenbauen“, hatte Jarūnė Preikšaitė bereits kurz zuvor berichtet. Kein Wunder also, dass NGOs auch den eigenen Institutionen genau auf die Finger schauen und Datenoffenheit einfordern.

Ieva Dunčikaitės Schreibtisch steht im Dachgeschoss eines stuckverzierten Gebäudes. Aus ihrem Fenster blickt die KI-Spezialistin und Programmleiterin von Transparency International auf eine der vielen Kirchen, die sich in der Altstadt drängen. „Während wir früher schwerpunktmäßig mit Korruptionsprävention beschäftigt waren“, sagt sie, „liegt der Fokus unserer Organisation heute auf der Förderung aktiver Bürgerbeteiligung und Transparenz.“ Je stärker der Einfluss künstlicher Intelligenz, so die 34-Jährige, umso wichtiger sei die Kontrolle der Algorithmen. Nur so könne man Diskriminierung und Machtmissbrauch vorbeugen.

Grundsätzlich stuft auch Dunčikaitė KI als eine wichtige Chance gerade für die Belange der Zivilgesellschaft ein. Beispielsweise könne man Betrugsfälle im öffentlichen Beschaffungswesen mit KI-gesteuerten Tools leichter aufdecken als früher. KI sei aber nicht nur bei der Durchleuchtung großer Datenmengen nützlich. „Wir sehen, dass in Litauen immer mehr Anwendungen entstehen, die Bürger:innen dabei helfen, an Entscheidungen zu partizipieren und Einfluss zu nehmen“, erläutert Dunčikaitė. Und überhaupt steige der Stellenwert von Mitbestimmung und Transparenz kontinuierlich. „Viele Stadt- und Gemeindeverwaltungen lassen ihre Bürger:innen bei der Vergabe des Budgets mitentscheiden.“ Auch das Parlament gehöre inzwischen zu den offensten der Welt. Jede:r Bürger:in könne mühelos die Treffen von Lobbyist:innen und Parlamentarier:innen verfolgen, den Verlauf von Gesetzgebungsinitiativen nachvollziehen und die wichtigsten Daten einsehen.

**„Wir sehen, dass in Litauen immer mehr Anwendungen entstehen, die Bürger:innen dabei helfen, an Entscheidungen zu partizipieren (...).“**

IEVA DUNCIKAITE

Trotz aller Gefahren: Ieva Dunčikaitė, Programmleiterin von Transparency International Lithuania, hält KI für eine Chance für die Zivilgesellschaft.



### Daten, die gesund machen

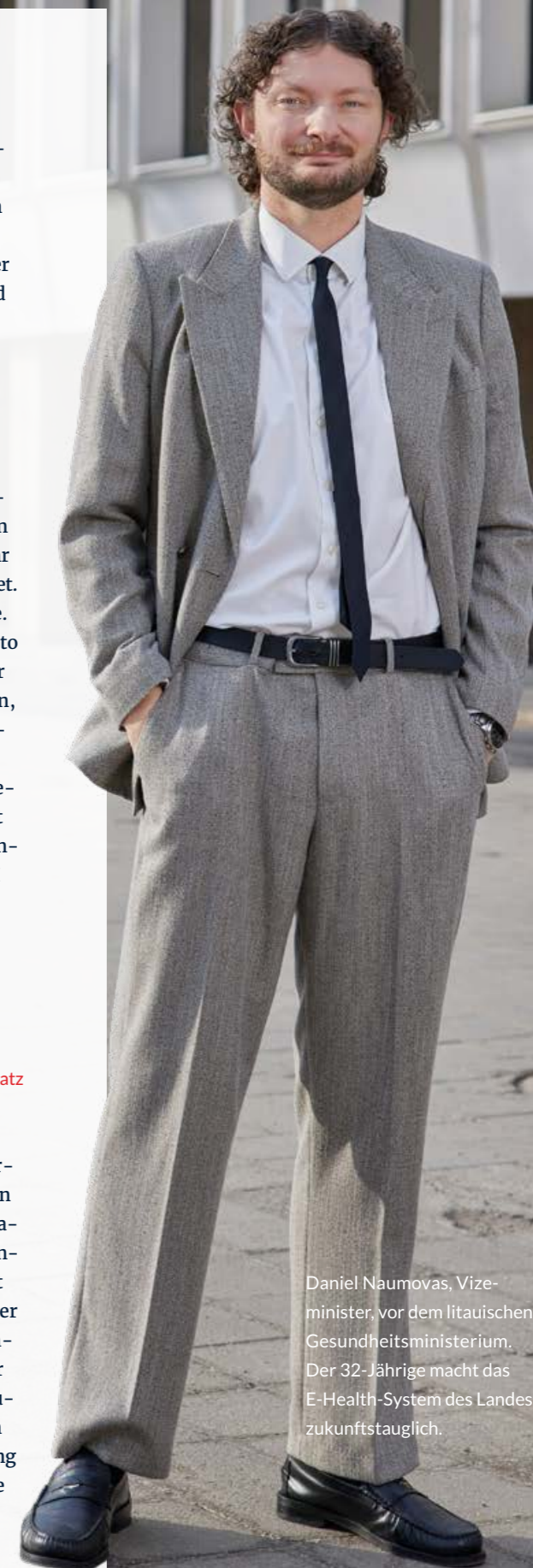
„In naher Zukunft werden Daten unser neues Gold und Erdöl sein“, davon ist Daniel Naumovas, Vizeminister für Gesundheit, überzeugt. Der parteilose Politiker ist 32 Jahre alt und gilt als Wunderkind im Kabinett der aktuellen Regierung. Seine Expertise in Sachen Biotech und Big Data ist unbestritten. „Früher gab es wegen des Mehraufwands großen Widerstand gegen unser E-Health-System“, erzählt der junge Mann, dessen Kopf an eine Cäsarenbüste erinnert, „heute protestieren die Leute, wenn das System mal ein paar Minuten lahmliegt.“ Er strahlt. Die Ideen sprudeln aus ihm wie aus einem Springbrunnen.

Auf Naumovas' Initiative hin investiert Litauen derzeit massiv in die Erhebung und Standardisierung von Gesundheitsdaten. Der Clou: Krankenhäuser, die mehr und genauere Daten liefern, werden finanziell entlastet. Eine Win-win-Situation, so der Gesundheitsexperte. Denn je größer und strukturierter der Datenpool, desto solider die Grundlage für den Einsatz von künstlicher Intelligenz. „Um klinische Diagnosen zu verbessern, aber vor allem, um das medizinische Personal zu entlasten.“ Das Fachpersonal sei derzeit so überfordert, dass er sich für die Entwicklung KI-gestützter Triage-systeme einsetze, erklärt Naumovas. Ob die Leute mit einem Chatbot kommunizieren wollen? „Untersuchungen haben ergeben, dass eine gut programmierte KI empathischer ist als ein überlasteter Arzt.“



der Bevölkerung befürworten den Einsatz von KI in der Gesundheitsversorgung

Natürlich müsse man für die ältere Generation Alternativen parat halten, aber schon heute könne man in Litauen Arzttermine innerhalb von Sekunden vereinbaren. „76 Prozent der Bevölkerung befürworten den Einsatz von KI in der Gesundheitsversorgung“, erläutert der Vizeminister – und dieser Trend werde sich sicher noch verstärken. Schließlich seien litauische Wissenschaftler:innen und Unternehmen maßgeblich an der Entwicklung personalisierter Medizin beteiligt. „In Zukunft werden die genetischen Codes der Patient:innen eine entscheidende Rolle in der Gesundheitsversorgung spielen“, prognostiziert Naumovas. „Dann werden die Datenmengen, mit denen wir zu tun haben, noch erheblich größer sein.“



Daniel Naumovas, Vizeminister, vor dem litauischen Gesundheitsministerium. Der 32-Jährige macht das E-Health-System des Landes zukunftstauglich.

### Nischentechnologien und junge Verantwortliche

Die Entwicklung der Medizin- und Biotechbranche hat auch für Edvinas Griksas hohe Priorität. „Die strategische Verknüpfung von Hochtechnologie und werteorientierter Politik hat Litauen zu einem der schnellstwachsenden Wirtschaftsstandorte Europas gemacht“, sagt der Wirtschafts- und Innovationsminister und serviert eigenhändig Schokolade, die ein Mitarbeiter gerade von einer Reise nach Ägypten mitgebracht hat. Überhaupt befinde sich sein Land in einem steten Aufwärtstrend. Sowohl in der Laser- und Satellitentechnologie als auch in der Raumfahrt gehört Litauen zu den geheimen Marktführern. „Wir haben jede Menge Nischentechnologien“, erklärt der Minister. „Boutique Technologies“ habe sie ein Kollege aus den USA jüngst treffend genannt.

Griksas ist 34 Jahre alt und schon ganz oben. Ganz sicher gehört es zu den Stärken des kleinen Landes, frischen Wind zuzulassen, zu experimentieren, neuen Technologien offen zu begegnen und Schlüsselpositionen mit überraschend jungen Leuten zu besetzen. Kein Wunder, dass Griksas besonders stolz auf die 1.300 litauischen Startups ist. Ihren Marktwert beziffert er auf 16 Milliarden Euro.

Mit 34 Jahren das jüngste Kabinettsmitglied: Wirtschafts- und Innovationsminister Edvinas Griksas ist stolz auf den Standort Litauen.



„Vielleicht hat unser Erfolg auch etwas damit zu tun, dass wir Litauer:innen hungrig sind“, findet er. „Im guten Sinne hungrig“, fügt er hinzu und lächelt.

Natürlich ist Griksas' Sprache mit den gängigen Buzzwords gespickt – Gründer:innenfreundlichkeit, Bürokratieabbau, Nachhaltigkeit –, aber aus dem Mund von jemandem, der noch nicht mal Mitte 30 ist, wirken sie ganz natürlich und überzeugend. Entsprechend will Litauen seine Energie bis 2028 zu 100 Prozent aus erneuerbaren Energien gewinnen. Sein Ministerium agiert derzeit übrigens ganz bescheiden aus einem Business-Gebäude heraus, das auch einen Kindergarten, ein Café und eine Klinik beherbergt. Das eigentliche Ministerialgebäude wird momentan generalsaniert und soll in Zukunft jährlich 177 Tonnen CO<sub>2</sub> einsparen.

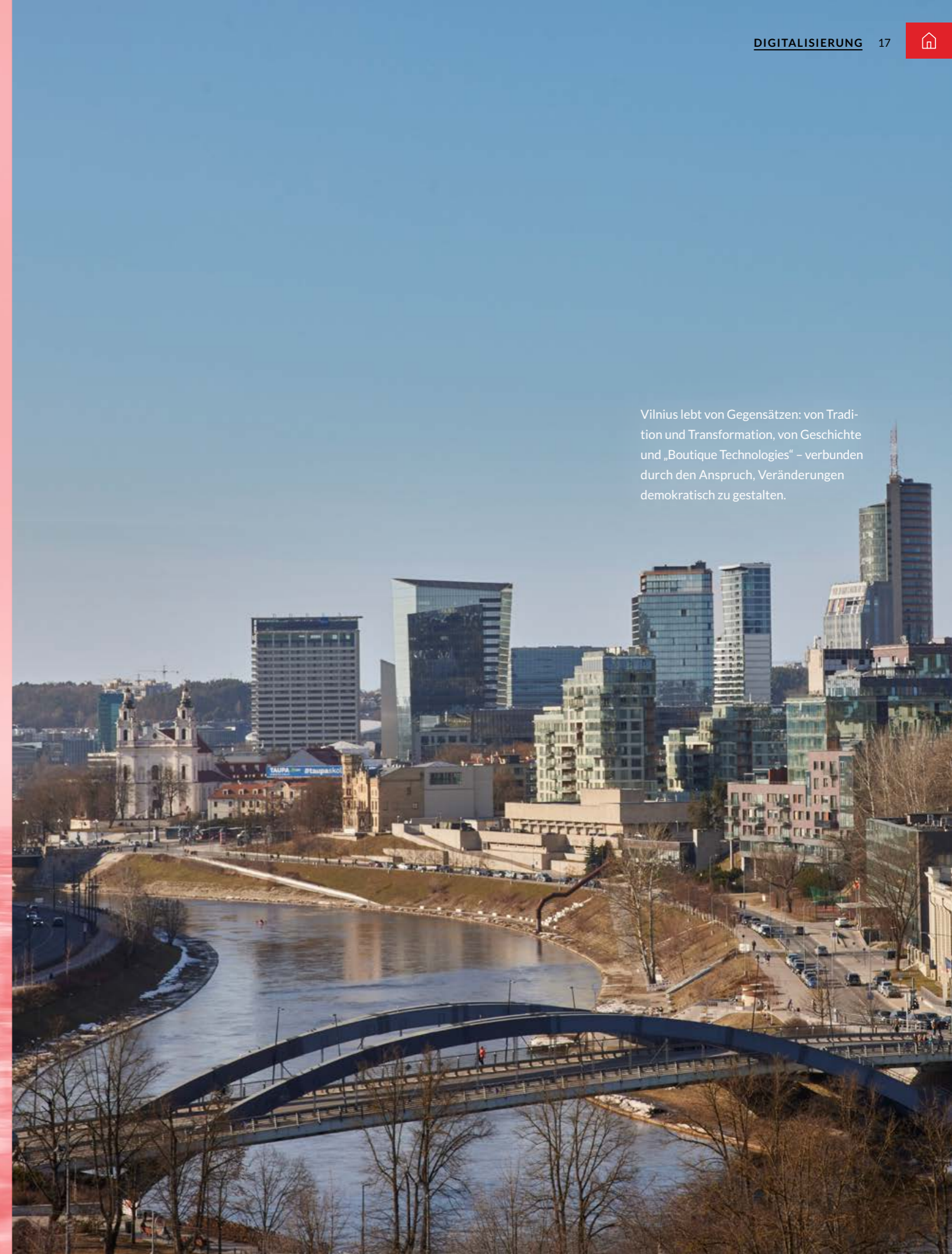
PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

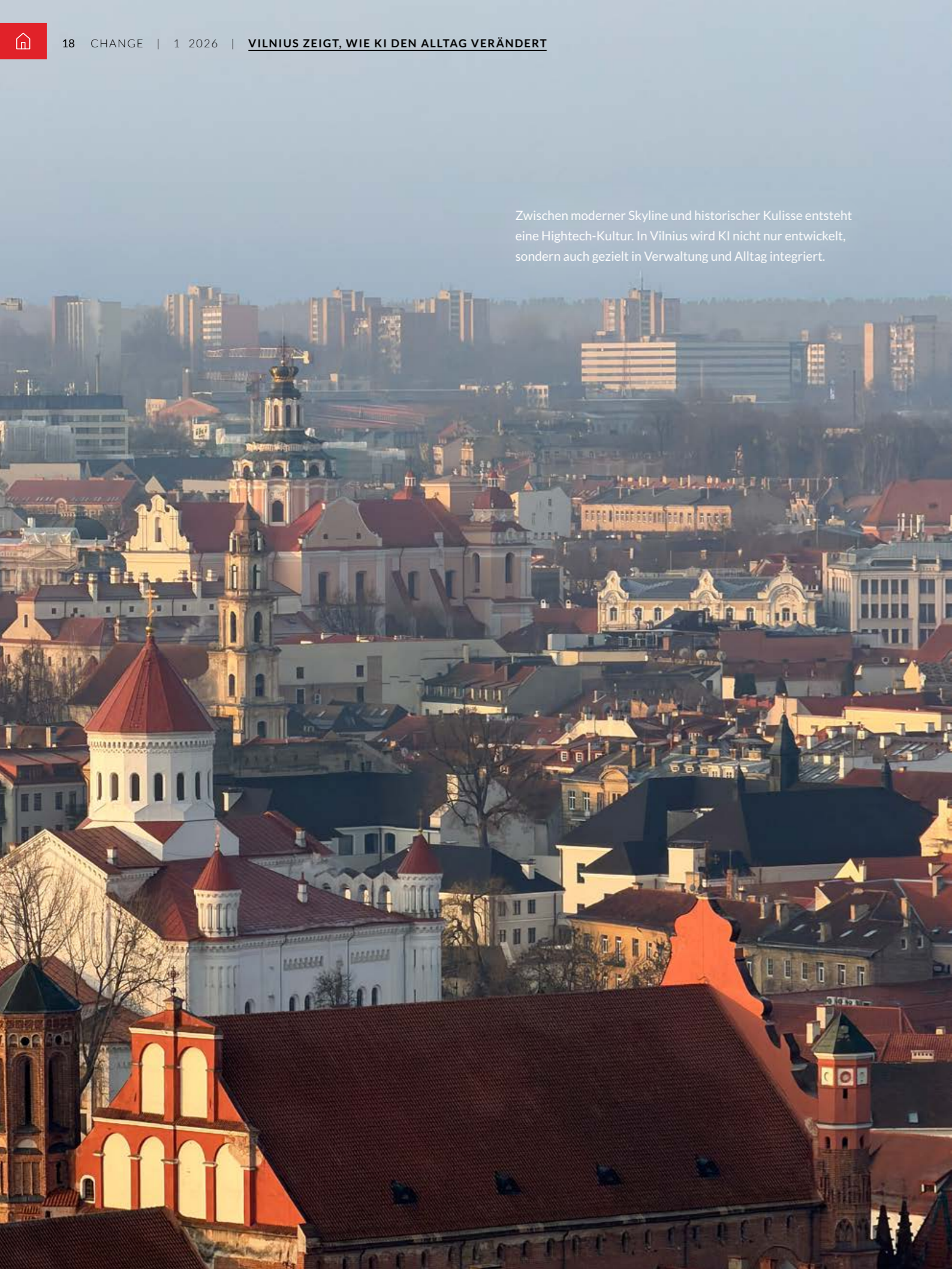
## DISKURS UND PARTIZIPATION

Demokratie lebt von konstruktivem Streit, breiter Beteiligung und tragfähigen Kompromissen. Doch gesellschaftliche Fragmentierung, digitale Kommunikation und neue KI-Dynamiken erschweren den demokratischen Austausch. Mit unserem Projekt entwickeln wir neue Wege, um gute Diskurse zu ermöglichen, Teilhabe auch digital voranzubringen und Beteiligung institutionell zu verankern. Wir untersuchen, wie digitale Plattformen, Civic Tech und KI genutzt werden können, um Diskurse strukturierter, inklusiver und skalierbarer zu gestalten. Konflikte und Kompromisse müssen wieder stärker als Kern demokratischer Aushandlung sichtbar und erlebbar sein.

[www.bertelsmann-stiftung.de/diskurs-und-partizipation](https://www.bertelsmann-stiftung.de/diskurs-und-partizipation)

Vilnius lebt von Gegensätzen: von Tradition und Transformation, von Geschichte und „Boutique Technologies“ – verbunden durch den Anspruch, Veränderungen demokratisch zu gestalten.





Zwischen moderner Skyline und historischer Kulisse entsteht eine Hightech-Kultur. In Vilnius wird KI nicht nur entwickelt, sondern auch gezielt in Verwaltung und Alltag integriert.



Mit Drohnen und Satelliten werden in Vilnius nicht nur Missstände, etwa bei der Müllentsorgung oder Parksituation, erkannt, sondern auch Daten für eine Optimierung des städtischen Alltags gesammelt.

### Smart City, smart Country

Vilnius ist ein Ort der Kontraste: morsche Zäune, die sich in gläsernen Fassaden spiegeln, zugenagelte Ziegelbauten neben hohen Bürotürmen. In einem atemberaubenden Tempo verändert sich das Gesicht der Stadt, und wo gestern noch Datschen standen, wachsen heute Bankenzentralen in den Himmel. „Vilnius ist eine agile Stadt“, sagt Dalius Kazlauskas, als er den Aufzug der städtischen Verwaltung betritt. „Und bei der Geschwindigkeit müssen wir auch mal das Risiko in Kauf nehmen, kleinere Fehler zu begehen.“ Lieber würde er gelegentlich nachjustieren, gesteht der Chief Technical Officer von Vilnius, als zu lange zu zögern.

Kazlauskas ist Pragmatiker durch und durch. Sein nüchternes Büro befindet sich in einer der obersten Etagen des Towers. Von der Dachterrasse aus hat man einen Blick über ganz Vilnius und seine Baustellen. Die neue Konzerthalle, das Nationalstadion. Große Wald- und Brachflächen liegen zwischen den weit zerstreuten Stadtvierteln. „Was man von hier oben nicht sieht“, sagt Kazlauskas, „sind unsere Smart-City-Technologien.“ Die Transformation zur digitalen Stadt will er deshalb am Whiteboard präsentieren.



Eine App nach der anderen: Chief Technical Officer Dalius Kazlauskas arbeitet emsig an der Smart City Vilnius.

„Wir haben in den städtischen Unternehmen eine Startupmentalität“, erklärt der 43-Jährige. „70 Prozent der städtischen Angestellten arbeiten in ihrem Alltag bereits mit KI.“ Überhaupt seien die allermeisten Mitarbeitenden hoch qualifiziert und motiviert. Nur so könne man die Veränderungen mit strategischer Weitsicht vorantreiben. „Datengetriebene Tools“, so der CTO, „transformieren das Stadtmanagement in fast allen Bereichen.“ Er sei stolz darauf, dass Vilnius als eine der ersten Städte offene Daten anbiete, die Bevölkerung in Entscheidungen einbinde und das Leben seiner Bürger:innen durch KI-Anwendungen deutlich verbessere.

**70%**  
der städtischen Angestellten  
arbeiten in ihrem Alltag mit KI.

„Wir haben Apps für den Zivilschutz entwickelt, die Gaming-Anteile haben, damit die Leute sich auch wirklich mit ihnen beschäftigen“, erklärt Kazlauskas. Außerdem biete die Stadt eine Plattform namens Fix My City an, auf der Bürger:innen Beschwerden und Vorschläge einbringen können. „Und wir verbessern durch regelmäßige Drohnenflüge die Müllabfuhr, die Schneeräumung und die Verkehrs- und Parksituation.“ Viele dieser Projekte würden KI nicht im Tool selbst nutzen, sondern bei der Datenanalyse im Hintergrund. „Wichtig ist ja nicht die Technologie selbst, sondern dass eine Lösung gut funktioniert.“ Und dann steigt Kazlauskas ins Auto, um mit der zentralen Kläranlage der Stadt noch eine KI-Innovation zu präsentieren, die ausnahmslos jede:n Bürger:in der Stadt betrifft.

*„Wichtig ist ja nicht die Technologie selbst, sondern dass eine Lösung gut funktioniert.“*

**DALIUS KAZLAUSKAS**

### Bestes Trinkwasser dank KI

In der dortigen Schaltzentrale wird einem vor lauter Anzeigen ganz schwindelig. Mehr als 100 Parameter fließen in die Steuerung der Aufbereitung des Abwassers ein. Je nach Verschmutzungsgrad passt sich die Anlage punktgenau und in Echtzeit an. „Seit wir KI benutzen, sparen wir eine Million Euro im Jahr und arbeiten darüber hinaus besser und nachhaltiger“, sagen die Ingenieur:innen. Die Wasserqualität sei beträchtlich gestiegen. „Und nebenher erzeugen wir noch Energie.“

Kurzum: Die Bürger:innen profitieren, auch wenn sie vielleicht gar nicht davon erfahren, dass ihr Wasser mithilfe von künstlicher Intelligenz geklärt wird. Genau so mag Kazlauskas das. Komplexe Lösungen ohne großes Gerede. In Litauen, so viel steht fest, hat die künstliche Intelligenz viele Gesichter – und die meisten von ihnen scheinen bürgerfreundlich und menschenzentriert zu sein.

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## REFRAME[TECH] – ALGORITHMEN FÜRS GEMEINWOHL

Wir setzen uns dafür ein, dass sich die Entwicklung und der Einsatz digitaler Technologien stärker am Gemeinwohl ausrichten. Die Bedürfnisse und Rechte aller Menschen, die von diesen Technologien direkt und indirekt betroffen sind, müssen berücksichtigt und transparent einbezogen werden. Dafür bringen wir Akteure aus Zivilgesellschaft, Wissenschaft sowie dem öffentlichen und privaten Sektor zusammen und versachlichen Debatten entlang wissenschaftlicher Erkenntnisse. Bei uns finden Sie Analysen zu Risiken und Chancen digitaler Technologien sowie Impulse und Lösungsvorschläge, wie aus ihren Potenzialen auch ein größerer Nutzen für die Gesellschaft entstehen kann.

[www.reframetech.de](http://www.reframetech.de)



Auch die zentrale Kläranlage der Stadt wurde jüngst mit KI ausgestattet. Seitdem arbeitet sie nicht nur günstiger, auch die Wasserqualität ist besser.



R

A

T

M

Verify Your Age

**Blocked**

**16+** 

Due to laws in Australia, you won't be able to use social media until you turn 16.



 Anja Tiedge  Till Spielhoff  März 2026

## Schutz oder Eingriff?

Australien beschränkt als weltweit erstes Land soziale Medien für unter 16-Jährige. Wie erleben Jugendliche die Regelung – und dient das Gesetz als Vorbild für Deutschland?

„Ich weiß gar nicht, was ich ohne meinen Account machen soll.“

MAYA, 13 JAHRE

Maya spricht schnell, sie wirkt außer Atem. Immer wieder streicht sie sich vor Aufregung ihre langen braunen Haare aus dem Gesicht. Sie sitzt vor der Kamera, mit der sie noch vor Kurzem ihre TikTok-Videos gedreht hat – jetzt erzählt sie dort, im digitalen Interview, wie ihr Account verloren ging. Vor ein paar Tagen war alles noch normal: gut 12.000 Follower:innen, Tanzclips, „Get ready with me“-Videos, kleine Ausschnitte aus dem Leben der 13-Jährigen. Dann, über Nacht, konnte sie sich nicht mehr in ihr Konto einloggen. „Aufgrund eines Gesetzes in Australien kannst du diesen Account erst wieder nutzen, wenn du 16 bist.“ Mehr stand da nicht. Kein Zugriff mehr, keine Videos, keine Community.

Maya lebt in Perth an der Westküste Australiens. Bis auf ihren Vornamen möchte sie nichts von sich preisgeben, weil sie nicht riskieren will, auch von anderen Plattformen gesperrt zu werden. „Content zu produzieren ist ein großer Teil meiner Persönlichkeit geworden“, sagt sie. Vor anderthalb Jahren fing sie an, TikTok-Videos zu drehen und zu schneiden. Ungefähr zur selben Zeit hörte sie zum ersten Mal von einem möglichen Social-Media-Verbot und hielt es zunächst für einen Witz. Als das Gesetz Ende des vergangenen Jahres in Kraft trat, änderte sich für Maya erst mal nichts. Sie postete weiter, wie viele andere auch. Doch nun, Monate später, trifft es sie völlig unerwartet. Jetzt sitzt sie da, sichtlich aufgewühlt, und versucht zu erklären, was es bedeutet, wenn mit einer App ein Stück Identität verschwindet.

#### Weltweites Novum

Australien ist das erste Land der Welt, das ein Social-Media-Verbot für Jugendliche unter 16 Jahren eingeführt hat. Seit dem 10. Dezember 2025 dürfen große Plattformen wie TikTok, Instagram oder YouTube jungen Australier:innen keine Accounts mehr anbieten, bestehende Konten müssen gelöscht werden. Ergreifen die Technologiekonzerne keine „angemes-



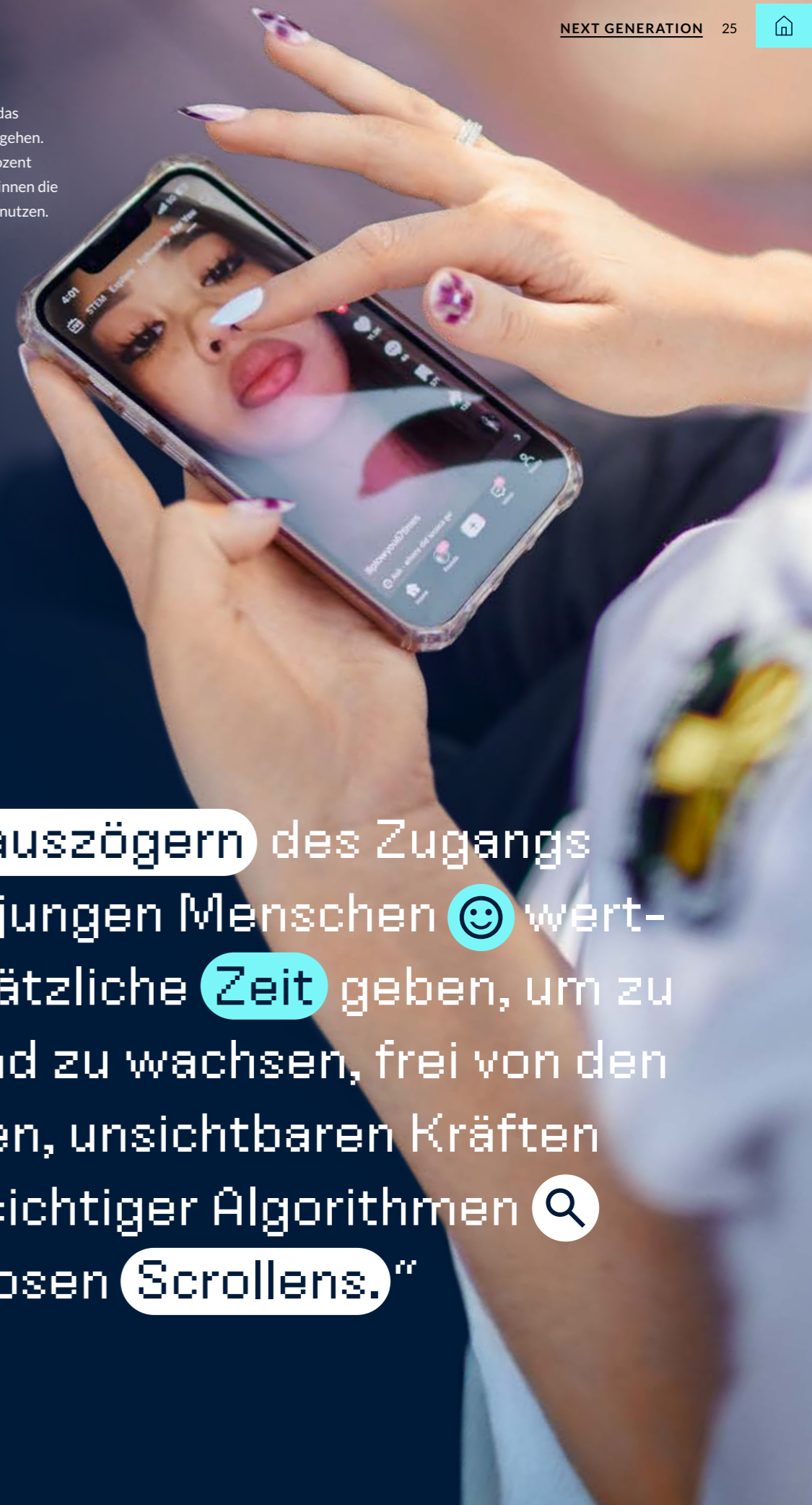
senen Maßnahmen“ zur Alterskontrolle, drohen ihnen Bußgelder von bis zu 49,5 Millionen australischen Dollar (rund 30 Millionen Euro). Jugendliche und Eltern, die sich nicht an das Gesetz halten, werden hingegen nicht bestraft.

Die Leiterin der australischen Behörde für Online-Sicherheit, eSafety Commissioner Julie Inman Grant, betont, dass die neue Altersgrenze kein vollständiges Verbot, sondern eine Verschiebung sei. „Das Hinauszögern des Zugangs zu Social-Media-Konten bis zum Alter von 16 Jahren wird jungen Menschen wertvolle zusätzliche Zeit geben, um zu lernen und zu wachsen, frei von den mächtigen, unsichtbaren Kräften undurchsichtiger Algorithmen und endlosen Scrollens“, zitiert die Behörden-Website Inman Grant, die vor ihrer heutigen Aufgabe unter anderem beim Online-Netzwerk Twitter (heute X) arbeitete. Das Gesetz sei zwar „keine Wunderlösung“, könne aber ein wichtiger Schritt sein, um digitale Kompetenzen zu stärken und die emotionale Widerstandsfähigkeit von Kindern zu fördern, bevor sie sich in risikoreichere Online-Räume begeben.

#### Europa schaut zu

Die Altersbeschränkung und ihre Auswirkungen werden international aufmerksam verfolgt, auch in europäischen Ländern, wo man ähnliche Maßnahmen in Erwägung zieht. In Frankreich hat die Nationalversammlung für ein Social-Media-Verbot für unter

Schülerin Maddie hält das Gesetz für leicht zu umgehen. Sie schätzt, dass 75 Prozent ihrer Klassenkamerad:innen die Plattformen weiterhin nutzen.



„Das Hinauszögern des Zugangs (...) wird jungen Menschen 😊 wertvolle zusätzliche Zeit geben, um zu lernen und zu wachsen, frei von den mächtigen, unsichtbaren Kräften undurchsichtiger Algorithmen 🔍 und endlosen Scrollens.“

JULIE INMAN GRANT  
ESAFETY COMMISSIONER



Seit dem 10. Dezember 2025 dürfen große Plattformen in Australien keine Accounts mehr für unter 16-jährige anbieten.

15-Jährige gestimmt. Auch das dänische Parlament will ein Mindestalter von 15 Jahren für die Nutzung sozialer Medien einführen. In Spanien macht sich die Regierung für eine Altersgrenze von 16 Jahren stark. Insgesamt zeigt sich in Europa ein breites Spektrum an Ansätzen, von Debatten über Altersgrenzen bis zu verstärkter Regulierung.

Auch in Deutschland wird die Frage diskutiert, ob eine Altersgrenze eingeführt werden soll. Beide Regierungsparteien wollen ein Verbot für Kinder unter 14 Jahren. Andere Stimmen plädieren dafür, zunächst die bestehenden Jugendschutzinstrumente zu stärken und vor allem die Plattformen stärker in die Pflicht

zu nehmen, etwa bei der Altersverifikation und beim Schutz vor schädlichen Inhalten. Über mögliche neue Vorgaben will die Bundesregierung entscheiden, wenn eine Kommission des Familienministeriums ihren Abschlussbericht vorgelegt hat. Die Bestandsaufnahme wurde im April veröffentlicht, Ende Juni sollen Handlungsempfehlungen folgen. Konkrete Maßnahmen werden im September erwartet.

#### Mehr als Altersgrenzen

Aber ist ein Social-Media-Verbot nach australischem Vorbild auch in Deutschland sinnvoll? „Die Frage greift zu kurz“, sagt Dr. Regina von Görtz, Leiterin des Programms „Demokratie und Zusammenhalt“

der Bertelsmann Stiftung. „Einzelmaßnahmen wie Plattformverbote werden der Komplexität digitaler Risiken nicht gerecht. Es geht darum, den Schutz von Kindern und Jugendlichen ganzheitlich zu verbessern, durch Regulierung, Plattformverantwortung und Medienkompetenz.“

„Es ist ein Notbehelf für die viel grundsätzlichere Frage: In was für einer Gesellschaft wollen wir leben?“

MAREK WALLENFELS

Soziale Medien für eine spezielle Altersgruppe zu verbieten, sei ein sehr fokussiertes Instrument, ergänzt Marek Wallenfels, Leiter des Stiftungsprogramms „Bildung und Next Generation“. „Es ist ein Notbehelf für die viel grundsätzlichere Frage: In was für einer Gesellschaft wollen wir leben?“ Er betont, wie wichtig es sei, junge Menschen selbst in diese Diskussion einzubeziehen: „Sie sind nicht Teil des Problems. Wir Erwachsene tragen die Verantwortung, weil wir die Plattformen entwickelt und bislang nicht ausreichend reguliert haben.“ Statt über Jugendliche zu reden, müsse man mit ihnen sprechen.

#### Jugend kaum beteiligt

Das hätte sich Paris McNeil auch für Australien gewünscht. Die Expertin für Online-Sicherheit arbeitet von Perth aus mit Schulen, Kommunen und gemeinnützigen Organisationen zusammen, wo sie mit Jugendlichen über digitale Sicherheit, Social Media und die Altersbeschränkung spricht. Die 26-Jährige ist selbst Teil der Generation Z und sieht sich als Übersetzerin zwischen Politik und jungen Menschen. Sie kritisiert, dass Jugendliche im Rahmen der Ausarbeitung des Gesetzes kaum einbezogen wurden. Zwar gibt es mit dem „eSafety Youth Council“ ein Gremium von australienweit fast 300 jungen Menschen unter 25 Jahren, die ihre Sichtweise auf das Gesetz einbringen konnten. „Das war aber nicht genug“, sagt McNeil.

„Wären mehr Jugendliche gefragt worden, hätte die Regierung möglicherweise auch einen anderen Zeitpunkt für die Einführung gewählt“, ergänzt sie. Das Gesetz trat am 10. Dezember in Kraft, unmittelbar vor Beginn der sechswöchigen Sommerferien in Australien.



Online-Sicherheitsexpertin Paris McNeil ist selbst mit Social Media aufgewachsen. „In einem Jahr haben wir in den Schulpausen noch gespielt – im nächsten wurde nur noch gescrollt“, erinnert sie sich.

Premierminister Anthony Albanese wandte sich damals in einer Videobotschaft direkt an junge Menschen und rief sie dazu auf, die Ferien nicht am Handy zu verbringen, sondern Zeit mit Freund:innen, Familie und neuen Hobbys zu genießen: „Lies das Buch, das schon seit einiger Zeit in deinem Regal steht.“

PROJEKTAKTIVITÄTEN DER BERTELSMANN STIFTUNG

#### ZUSAMMENARBEIT FÜR DIGITALE TEILHABE

Ziel unserer programmübergreifenden Zusammenarbeit innerhalb der Bertelsmann Stiftung ist es, die gesellschaftliche Teilhabe, demokratische Kompetenzen und Resilienz in einer digitalen Welt zu stärken, in der auch Social Media eine zentrale Rolle spielen. Aus unterschiedlichen Perspektiven entwickeln wir gemeinsam Konzepte, die sozialen Zusammenhalt fördern, Teilhabe ermöglichen und den reflektierten Umgang mit digitalen Herausforderungen stärken – für eine vielfältige und zukunftsfähige Gesellschaft.

- „Dezentrale Social-Media-Plattformen als Chance für ein resilientes Informationsökosystem“
- „Digitalisiert, politisiert, polarisiert?“
- „How to Sell Democracy Online (Fast)“


McNeil findet diese Herangehensweise problematisch. „Hätte man an diesem Tag konsequent alle Social-Media-Konten der unter 16-Jährigen gesperrt, wären viele von ihnen plötzlich von ihren gewohnten Kommunikationswegen abgeschnitten gewesen, ausgerechnet zu Ferienbeginn“, sagt sie. Viele hätten nicht verstanden, was auf sie zukommt, auch die Schulen seien nicht ausreichend vorbereitet gewesen. „Ihnen wurde im Grunde nur gesagt: Verweist die Schüler:innen auf die Website der eSafety-Behörde. Aber Teenager:innen lesen keine Regierungswbsites.“ Die möglichen Folgen: Gefühle von Isolation, psychische Belastungen – also genau das Gegenteil von dem, was das Gesetz eigentlich erreichen sollte. „Wenn Social Media eingeschränkt wird, muss es gleichzeitig mehr Angebote für junge Menschen geben: Treffpunkte, Freizeitprogramme und Unterstützung vor Ort“, sagt McNeil.

### Lückenhafte Umsetzung

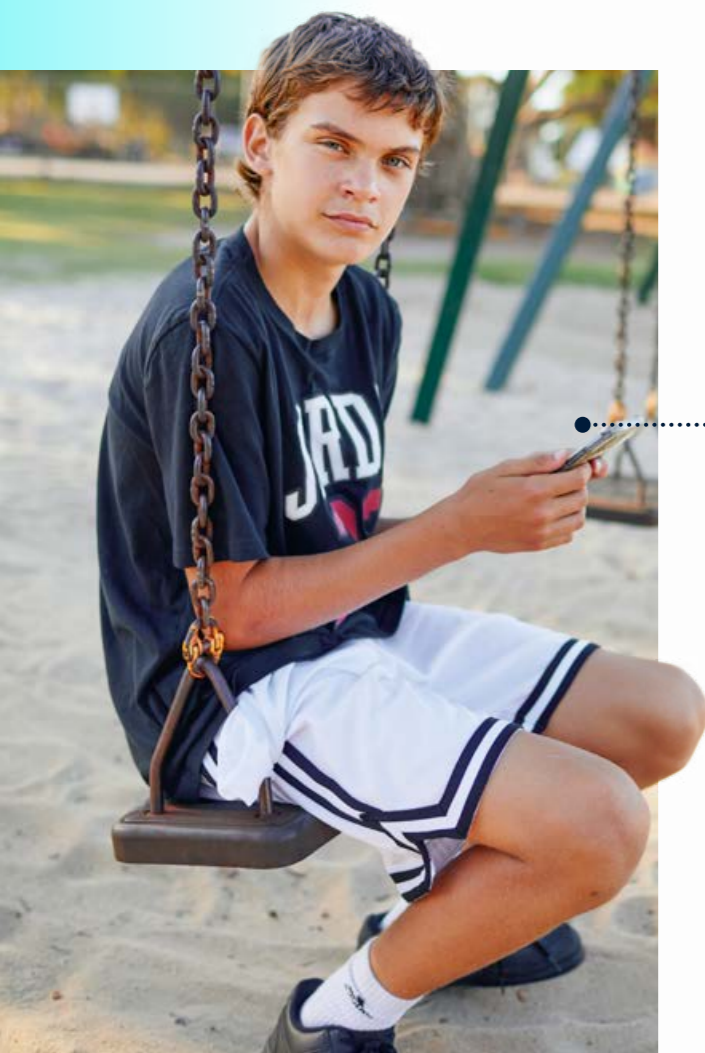
Allerdings kam es nicht zu einer sofortigen, flächendeckenden Sperrung der Accounts Jugendlicher. Die Plattformen haben zwar begonnen, Konten zu überprüfen, zu sperren oder Altersnachweise einzufordern. Einige Dienste fordern etwa Identitätsnachweise oder nutzen KI-basierte Altersschätzungen. Aber Kritiker:innen werfen den Tech-Unternehmen vor, dass sie dabei nicht entschlossen genug vorgehen und die Altersüberprüfung leicht umgangen werden kann. Viele Jugendliche unter 16 können deshalb weiterhin auf ihre Social-Media-Konten zugreifen.

Auch Gus, 14, gehört dazu. Er nutze Instagram, Snapchat, TikTok und YouTube täglich mehrere Stunden, sagt er. „Es ist manchmal schwer, wieder aufzuhören.“ Er weiß um die Risiken, trotzdem hält er ein komplettes Verbot für wenig sinnvoll. „Ohne die Apps könnte ich nicht mit meinen Freunden in Kontakt bleiben. So kommunizieren wir nun mal.“

Gus kommt aus Margaret River, einem kleinen Ort an der Südwestküste Australiens, bekannt für seine Surfstrände und Weinregionen. Gemeinsam mit seinen Eltern und seiner jüngeren Schwester lebte er zwei Jahre in Vietnam, besuchte dort eine internationale Schule und fand Freund:innen aus aller Welt – Kontakte, die bis heute bestehen.

„Ohne die Apps könnte ich nicht mit meinen Freunden in Kontakt ► bleiben. So kommunizieren wir nun mal.“ 

GUS, 14 JAHRE



Sophie will ihre Kinder weltoffen erziehen. Sie kennt die Risiken sozialer Netzwerke, akzeptiert aber, dass sie für ihren Sohn Gus längst Alltag sind.

### Alltag trotz Verbot

Seine Mutter Sophie, 43, sieht die Debatte entsprechend differenziert. Sie arbeitet in ihrem Job im Marketing mit Social Media und kennt die Mechanismen der Plattformen ebenso wie ihre Risiken. Grundsätzlich halte sie eine Altersgrenze für sinnvoll, vor allem für jüngere Kinder. Doch viele Jugendliche seien längst online gewesen, als das Gesetz kam, so wie ihr Sohn. „Für sie ist diese Übergangsphase besonders schwierig. Ich möchte, dass Gus seine Verbindungen halten kann“, sagt sie. Deshalb erlaubt sie ihm, die Plattformen weiter zu nutzen, spricht mit ihm über Algorithmen, Inhalte und einen bewussten Umgang.

Wie konsequent die Altersbeschränkung tatsächlich greift, ist umstritten. Nach ihren Beobachtungen seien weiterhin etwa 70 bis 80 Prozent der Jugendlichen auf den Plattformen aktiv, sagt Online-Sicherheitsexpertin Paris McNeil. Dadurch entstehe eine neue Form von Ausgrenzung: „Ein Teil der Jugendlichen ist plötzlich offline, während der Großteil weiterhin über Social Media kommuniziert.“ Trotzdem hält sie die gesetzliche Altersgrenze grundsätzlich für sinnvoll. „Die Plattformen hatten jahrelang Zeit, ihre Dienste sicherer zu machen – und haben es nicht getan“, sagt sie. Deshalb sei staatliches Eingreifen unvermeidlich gewesen. „Ein pauschales Verbot wird nie die perfekte Lösung sein. Aber es ist ein Schritt in die richtige Richtung.“

„Ein Teil der Jugendlichen ist plötzlich offline, während der Großteil weiterhin über Social Media kommuniziert.“

PARIS MCNEIL

### Zwischen Nutzen und Gefahr

Der politische Druck für strengere Regeln entstand in Australien bereits vor einigen Jahren. Zahlreiche Studien und öffentliche Debatten beschäftigten sich mit den Auswirkungen sozialer Medien auf junge Menschen, etwa auf mentale Gesundheit, Schlaf, Selbstbild und Suchtverhalten. Ein wichtiger Meilenstein war 2024 der Bericht „Social media: the good, the bad, and the ugly“ eines Sonderausschusses des australischen Parlaments. Er analysierte die Chancen und Risiken sozialer Medien für die australische Gesellschaft, besonders auf Kinder und Jugendliche bezogen, und formulierte Empfehlungen für eine strengere Regulierung der Plattformen.

Dem Bericht zufolge sind soziale Medien durch ihre Algorithmen und ihr Design darauf ausgelegt, die Nutzungsdauer zu verlängern – ein Mechanismus, der insbesondere für junge Menschen problematisch sein könne. Gleichzeitig würden Kinder und Jugendliche online Risiken wie Cybermobbing oder unangemessenen Inhalten ausgesetzt. Der Ausschuss betonte aber auch, dass soziale Medien nicht ausschließlich Risiken bergen, sondern wichtige Räume für Austausch, Kreativität und soziale Teilhabe darstellen.

In Deutschland nutzt laut aktuellen Zahlen der DAK-Suchtstudie knapp ein Viertel der 10- bis 17-Jährigen soziale Medien riskant, dreimal so viele wie im Jahr 2019. Die Anzahl der Kinder und Jugendlichen mit einer pathologischen Nutzung hat sich mit rund 6 Prozent fast verdoppelt. Gleichzeitig betonen Jugend- und Medienorganisationen wie die Gesellschaft für Medienpädagogik und Kommunikationskultur (GMK), dass Verbote allein nicht ausreichen – notwendig seien eine zielgerichtete Regulierung der Plattformen, transparentere Algorithmen und der Schutz vor manipulativer Nutzung.

 **1/4** der 10- bis 17-Jährigen in Deutschland nutzt soziale Medien riskant.



Strand, Weite, frische Luft – und doch ist das Smartphone immer dabei. Lizzy (rechts) sehnt sich für Tochter Maddie nach mehr Offline-Kindheit: „Ich wünschte, ich könnte das Internet einfach ausschalten.“

„[Es] besteht die Gefahr, dass sich problematische Dynamiken lediglich auf andere, noch nicht regulierte Plattformen verlagern.“

CHARLOTTE FREIHSE

#### Regulierung statt Verbot

Auch Charlotte Freihsse von der Bertelsmann Stiftung sieht den Fokus auf Verbote kritisch, da vor allem die großen Plattformen wie Instagram oder TikTok betroffen wären, kleinere wie Discord oder Roblox, die besonders in Gaming Communities genutzt werden, aber nicht. „Es besteht die Gefahr, dass sich problematische Dynamiken lediglich auf andere, noch nicht regulierte Plattformen verlagern“, sagt die Co-Leiterin des Projekts „Digitalisierung und Gemeinwohl“. Statt nationaler Maßnahmen plädiert Freihsse für eine konsequente Umsetzung und Weiterentwicklung bestehender EU-Regeln wie des Digital Services Act (DSA): „Statt symbolischer Verbote braucht es wirkungsvolle Regulierung.“

Wie unterschiedlich die Einschätzungen zur Datenlage sind, zeigt auch ein offener Brief von 140 internationalen Wissenschaftler:innen an die australische Regierung aus dem Jahr 2024. Sie argumentierten darin, dass das Internet für junge Menschen nicht nur ein Ort möglicher Gefahren sei, sondern auch ein Raum für Information, soziale Kontakte, das Erlernen technischer Fähigkeiten, Kreativität und Entspannung. Diese Möglichkeiten seien für Kinder wichtig, da sie ihre Rechte stärken, ihre Entwicklung fördern und den Übergang ins Erwachsenenleben unterstützen. „Wir befürchten, dass ein Verbot ein zu pauschales Mittel ist, um die Risiken effektiv zu bewältigen“, heißt es darin. Trotz dieser Kritik trat das Gesetz wie geplant in Kraft.

TikTok-Nutzerin Maya findet für die Regelung klare Worte: „Statt Probleme wie Mobbing anzugehen, hat die Regierung die einfachste Lösung gewählt und die Betroffenen ausgeschlossen.“ Sie hat versucht, sich wieder in ihren verlorenen TikTok-Account einzuloggen, den Ausweis ihrer Mutter hochzuladen – und wartet auf eine Antwort. Bis dahin bleibt der Teenagerin nur ein kleiner Ersatz-Account – ein paar Hundert Follower:innen statt mehrere Tausend. „Gestern hatte ich Fußballtraining, aber ich bin nicht hingegangen“, sagt sie. Sie war zu aufgewühlt. „Mit meinem Account ging es mir besser als jetzt ohne ihn.“



Wegen seiner umfangreichen staatlichen Regulierung gilt Australien manchen als „Nanny State“.

Jugendliche verlieren ihre Accounts, Eltern gewinnen ein Argument – und viele umgehen die Regeln trotzdem. Das Social-Media-Verbot in Australien wird im Alltag unterschiedlich erlebt. Drei Perspektiven darauf, was das Gesetz tatsächlich verändert – und was nicht.



**Maddie, 14,**  
aus Dunsborough

#### Nutzt du Social Media?

Ich habe ein Handy, seit ich 12 bin, und habe damit auch Apps wie Snapchat und Facebook genutzt, hauptsächlich, um mit Freund:innen zu chatten. Die meisten meiner Accounts wurden gesperrt, seit es das Gesetz gibt. Sie haben mein Gesicht gescannt und daraufhin mein Alter geschätzt. Das ist aber ziemlich ungenau – oft werden Freund:innen in meinem Alter auf über 20 geschätzt.

#### Was hältst du von dem Verbot?

Ich habe zuerst nicht geglaubt, dass sie das wirklich machen. Klar, manche nutzen die Apps zu viel. Ich kenne jemanden mit 17 Stunden Bildschirmzeit am Tag, das ist natürlich ungesund. Aber insgesamt bringt das Verbot nicht viel, weil es so leicht zu umgehen ist. Bei manchen Apps braucht man nur ein anderes Geburtsdatum anzugeben. Ich schätze, dass 75 Prozent meiner Klassenkamerad:innen die Plattformen weiterhin nutzen.

#### Welche Lösung würdest du dir wünschen?

Ein Verbot bis 12 Jahre finde ich okay. Aber 15 ist zu alt.



**Maddies Mutter Lizzy, 44**

#### Wie handhaben Sie Social Media für Ihre Tochter?

Als Maddie auf die Highschool gekommen ist, haben wir ihr ein Handy gegeben, damit sie uns anrufen kann, falls etwas passiert. Anfangs war es ohne Social Media. Irgendwann hat sie Snapchat bekommen, weil all ihre Freund:innen es hatten.

#### Welche Sorgen haben Sie als Eltern?

Ich nutze Social Media bei meiner Arbeit. Vor ein paar Monaten war Instagram voller Spam-Nachrichten, oft mit sexualisierten Inhalten, die nicht herausgefiltert wurden. Ich wollte nicht, dass meine Tochter so etwas sieht. Außerdem weiß ich, wie schnell man süchtig wird: Man holt das Handy raus, weil man etwas in den Kalender eintragen will – und scrollt plötzlich zehn Minuten durch Facebook.

#### Wie sehen Sie das Social-Media-Verbot?

Ich bin froh darüber. Jetzt kann ich sagen, dass die Apps gesetzlich verboten sind, statt die einzige strenge Mutter zu sein, die sie verbietet. Das ist so wie beim Alkohol – wir können die Entscheidung auf die Regierung abwälzen.

„Wir lernen als Eltern auch immer noch dazu“: Lizzy (rechts) hat aufgehört, Fotos ihrer Familie auf Social Media zu teilen, obwohl das für sie lange ein Weg war, in Kontakt zu bleiben.



**Aylani, 16,**  
aus Margaret River

#### Nutzt du Social Media?

Als das Gesetz kam, war ich noch 15 und durfte die Apps offiziell nicht nutzen. Mittlerweile bin ich 16 und von dem Verbot nicht mehr betroffen. Social Media hilft mir, mit Freund:innen in Kontakt zu bleiben, und der Content kann mich aufmuntern, wenn ich schlecht drauf bin. Gleichzeitig sehe ich, dass manche jüngere Kinder Inhalte sehen, die sie verwirren oder belasten.

#### Wie lief die Umsetzung des Gesetzes bei dir?

Mein TikTok-Account wurde kurz überprüft, weil sie dachten, ich sei unter 16. Ich habe mein Gesicht gescannt, und es hat funktioniert, obwohl ich noch ein halbes Jahr zu jung war. Die meisten meiner Freund:innen unter 16 nutzen weiterhin die Apps oder haben Wege gefunden, das Verbot zu umgehen.

#### Wurde die Meinung junger Menschen bei dem Gesetz ausreichend berücksichtigt?

Nicht wirklich. Die Erwachsenen schauen nur auf Statistiken und negative Aspekte. Positive Erfahrungen und der Nutzen von Social Media für Kinder wurden kaum beachtet.

#### Was wäre eine bessere Lösung?

Sie sollten die Altersgrenze heruntersetzen, vielleicht auf 12 Jahre. Mit 14 darfst du arbeiten, aber kein Social Media nutzen? Das finde ich Quatsch. Auch YouTube zu sperren war keine gute Idee, wir nutzen die Plattform ja auch im Unterricht. Außerdem bräuchte es mehr Infos über die Vor- und Nachteile von Social Media und mehr Anreize, draußen aktiv zu sein.

Aylani erlebt die Plattformen als sozialen Raum ihrer Generation, der verbindet, aber auch überfordert.



# DER MENSCH ALS RUDELTIER

## Gedanken von zwei Tierliebhaber:innen

Katharina Adick und Martin Rütter

Katharina Adick ist Wissenschaftsjournalistin und Headautorin von „MAITHINK“. Mit Martin Rütter moderiert sie den Podcast „Tierisch menschlich“, der das besondere Verhältnis zwischen Mensch und Hund sowie menschliche Verhaltensweisen beleuchtet.

 adickkatharina

Wir Menschen haben mit Tieren viel mehr gemeinsam, als uns klar oder lieb ist. Wir halten uns für die streng rationale Krönung der Schöpfung, dabei handeln wir in Wahrheit häufig genauso instinktgetrieben wie Tiere. Die Evolution hat unsere Gehirne eben für ein Leben als Jäger:innen und Sammler:innen verdrahtet. Heute entstehen dadurch schon mal ungünstige gedankliche Abkürzungen. Die gute Nachricht ist: Wir sind dem nicht ausgeliefert.

Warum machen wir Sport nur im Januar? Wieso sind wir bei der Hundeerziehung so inkonsequent? Okay, weil der Hund einfach so süß ist. Aber wieso verschieben wir wichtige Aufgaben so lange, bis die Deadline naht und ein eigentlich schönes Projekt in kompletten Stress ausartet? Es liegt doch auf der Hand: Der Mensch ist bei Weitem nicht so rational

und klug, wie er tut. In fast jede Entscheidung im Alltag mischen sich andere Faktoren als die reine Abwägung von Kosten, Nutzen oder Risiken. Und leider stehen uns genau diese Faktoren auch im Weg, wenn es darum geht, die großen gesellschaftlichen Aufgaben zu stemmen.

### Der Spatz in der Hand


Ein Beispiel dafür ist die „Gegenwartsverzerrung“, bei der wir in Entscheidungssituationen dazu tendieren, die Gegenwart zu bevorzugen, statt an die Zukunft zu denken. Ein echter Bremsklotz, wenn es darum geht, Verbesserungen anzustreben. Sicher, eine Solaranlage spart langfristig, aber der Aufwand? Und selbst wenn wir die Veränderung sogar als sinnvoll erkennen, fehlt uns häufig der entscheidende Impuls. Bei meinem Podcast-Kollegen Martin Rütter kam dieser letzte Impuls aus der Nachbarschaft.

„Dass ich eine PV-Anlage haben wollte, stand für mich schon lange fest – alles sprach dafür. Trotzdem hat es Jahre gedauert, bis ich das endlich in die Tat umgesetzt habe. Zwei Auslöser dafür waren entscheidend. Erstens habe ich auf einer Dachanlage in der Nachbarschaft gesehen, wie dort so eine Anlage gebaut wurde. Und da dachte ich: Das will ich auch! Zweitens hatte ich irgendwann einen Zettel im Briefkasten von einer örtlichen Initiative, die ihre Unterstützung dabei anbot. Obwohl ich das letztlich gar nicht wahrgenommen habe, war das der letzte Schubs, den ich gebraucht habe. Und natürlich frage ich mich, warum ich das nicht schon viel früher getan habe.“

### Soziale Ansteckung

Mit dieser Ansteckungswirkung ist Martin jedenfalls nicht allein, das zeigen auch Studien: Solaranlagen schaffen Menschen sich eher an, wenn es in ihrer Nachbarschaft schon welche gibt. Diese Form von sozialer Ansteckung funktioniert auch in vielen anderen Bereichen. Etwa wenn es darum geht, gängige Arbeitszeitmodelle zu hinterfragen. Die Fünftagewoche ist nämlich kein Naturgesetz, einige Betriebe in Deutschland haben das schon gezeigt. Martin hat auch diesen Schritt zum Wandel selbst ausprobiert.

Martin Rütter, bekannt als „Der Hundeprofi“, entwickelt TV-Formate zu Hundetraining und Tierschutz und füllt mit seinen Shows große Hallen. Ab Oktober tourt er mit seinem letzten Programm „SCHLUSS! AUS!“ und will sich danach stärker dem Tierschutz widmen.

 martinruetter\_official

„Eigentlich war mein Plan ja, sofort auf die komplette Viertageweche umzusteigen. Aber die Führungskräfte in meinen Firmen fürchteten, dass das so abrupt auch für enormen Stress unter den Mitarbeiter:innen sorgen kann. Einfach weil wir sehr viele Überzeugungstäter:innen bei uns haben, die Leute sich extrem mit ihrer Arbeit identifizieren und sich dann in der verbleibenden Arbeitszeit übernehmen. Wir haben es deshalb schrittweise gemacht: erst ein Freitag im Monat, dann ein zweiter. Die Rückmeldungen sind extrem positiv, einfach weil dieses verlängerte Wochenende mehr Lebensqualität bringt. Darüber freue ich mich auch als Arbeitgeber sehr. Und kein einziges Projekt läuft dadurch schlechter, im Gegenteil! Deshalb wollen wir perspektivisch die freien Tage auch weiter erhöhen.“

### Verluste wiegen schwerer als Gewinne

Je nach Arbeitsbereich gibt es in den Firmen von Martin Rütter verschiedene Modelle – wem ein freier Freitag bei seiner Aufgabe mehr Probleme als Vorteile bringt, kann die freie Zeit auch auf einen anderen Wochentag legen. Die Verkürzung Schritt für Schritt einzuführen, birgt jedenfalls die Möglichkeit, auf eventuelle Schwierigkeiten zu reagieren. Denn besonders gut erforscht sind die Folgen der Viertageweche noch nicht. Weil es bislang auch nur wenige Vorzeigeprojekte gibt, schrecken viele Arbeitgeber:innen vor einer Verkürzung der Arbeitszeiten zurück. Auch dabei spielen sicher unsere gedanklichen Voreinstellungen aus der Höhle eine Rolle: Mögliche Verluste wiegen in unserer Wahrnehmung deutlich schwerer als mögliche Gewinne.

### Die nachhaltigere Lösung muss die einfachere sein

Die Liste der nachteiligen Denkmuster und Verzerrungen ließe sich noch lange fortführen. Je besser wir über all diese Effekte und Verzerrungen Bescheid wissen, desto eher gelingen auch positive Veränderungen. Wenn wir wissen, dass Negatives einen besonders breiten Eingang zu unserem Bewusstsein hat, während positive Entwürfe sich viel stärker durchdrücken müssen, ist das nicht nur wichtig für die Art, wie etwa über die Klimakrise oder den Zustand unserer Demokratie berichtet werden sollte, sondern auch dafür, wie wir politische Maßnahmen gestalten, damit wir sie auch umsetzen können. Für echten Wandel müssen wir das akzeptieren: Rationalität ist gut und schön, aber wenn es um die großen Fragen geht, müssen wir anerkennen, dass wir irgendwie auch Tiere sind und häufig eher archaische Denkmuster unser Handeln bestimmen. Wir sind nun mal keine reinen Denker:innen – und das ist ja auch gut so.



# Gemeinsam Schulübergänge meistern

Nathalie Klüver Achim Mulhaupt März 2026

OSTFRIESLAND,  
DEUTSCHLAND



Von der Kita in die Schule, von der Grundschule in die Sek I und von der weiterführenden Schule in die Berufsausbildung oder ins Studium: Das sind drei Übergänge, an denen Bildungskarrieren scheitern können. Wie Ostfriesland systematisch dagegenhält – und was andere Regionen daraus lernen können.

Manche Busse fahren selten: Nach dem Wechsel auf die weiterführende Schule heißt es für viele Kinder, lange Wege zurücklegen zu müssen.





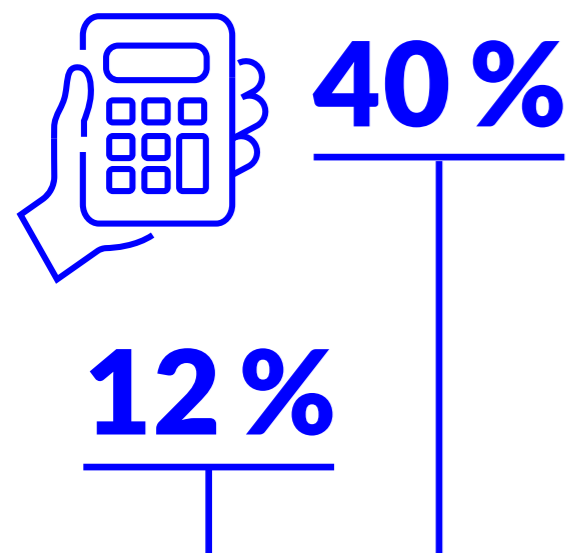
Bei einem Treffen von Jugendlichen und Wirtschaftsvertreter:innen wurde die schlechte Verkehrsinfrastruktur als einer der Hauptgründe genannt, weshalb es Jugendliche nach der Schule aus Ostfriesland wegzieht.

Wenn ein Kind von der Grundschule auf eine weiterführende Schule wechselt, kommt es meist mit wenig Gepäck. Zeugnisnoten, Grundschulname – wenn es nichts Schwerwiegendes gab, ist das alles, was in der Schülerakte steht. Die belastende Trennung der Eltern,

die nur selten gefüllte Frühstücksbox, die Strategie, mit der das Kind lesen gelernt hat, die kleinen Hilfsmittel im Unterricht, die ihm zu mehr Konzentration verhelfen, oder wie das Kind mit seiner Schüchternheit umgeht: Solche Dinge finden ihren Weg nicht in die Akte. Deshalb beginnen die Lehrkräfte an der neuen Schule sehr oft wieder von vorne, den besten Weg für jedes einzelne Kind zu suchen – und das, obwohl ihre Kolleg:innen von der Grundschule ihnen einiges dazu sagen könnten und dieser Übergang für Kinder eine sehr wichtige Phase in ihrem Leben ist.

#### Damit Erfahrungen nicht verloren gehen

In Ostfriesland hat man beschlossen, es nicht einfach so hinzunehmen, dass die Energie, die Hoffnungen und die kleinen Erfolgsschritte aus der Grundschule nicht weitergetragen werden. Ein Grund dafür ist unter anderem, dass es hier nicht um Einzelfälle geht, sondern ein systemisches Problem vorliegt, wie auch eine aktuelle Studie des Bildungsforschers Prof. Dr. Marcel Helbig vom Leibniz-Institut für Bildungsverläufe (LifBi) nachgewiesen hat: „Soziale Ungleichheiten“, so Helbig, „verfestigen sich an den Übergängen, weshalb man sie besonders im Fokus haben sollte.“ Am Ende der Grundschule seien es nur zwölf Prozent der Kinder aus den unteren sozialen Schichten, die zu den leistungsstärksten in Mathematik



Nur zwölf Prozent der Kinder aus den unteren sozialen Schichten gehören zu den leistungsstärksten in Mathematik. Bei Kindern aus privilegierten Familien sind es hingegen 40 Prozent.

gehörten. Der Anteil von Kindern aus privilegierten Familien betrage hingegen 40 Prozent. Selbst wer die gleichen Kompetenzen mitbringe, habe nicht dieselben Chancen, erklären die Bildungsforscher:innen um Marcel Helbig. Entsprechend erhielten die Kinder aus einkommensschwachen Familien bei vergleichbaren Leistungen seltener eine Gymnasialempfehlung.

„Kein Kind, keine Jugendliche und kein Jugendlicher darf auf diese Weise verloren gehen“, sagt Julia Haupt, Bildungskordinatorin der Bildungsregion Ostfriesland für den Übergang von der Grundschule zur Sekundarstufe I.

#### Den Bildungsauftrag ernst nehmen

Die Bildungsregion Ostfriesland gibt es seit 2011 und ist aus einem Landesangebot Niedersachsens hervorgegangen. Das Prinzip: Bildungsübergänge verbessern, Benachteiligung vermindern, Akteure vernetzen. 32 Kommunen haben eine Bildungsregion gegründet, Ostfriesland hat dabei jedoch einen besonderen Weg gewählt – den kreis- und kommunenübergreifenden. Es war der damalige Landschaftspräsident Helmut

Collmann, selbst ein ehemaliger Lehrer, der die Idee gegen anfängliche Widerstände vorantrieb. Sein Leitbild: Wenn man Bildung ernst nimmt, muss man sie gemeinsam gestalten, über kommunale Grenzen und Zuständigkeiten hinweg. Er brachte gleich vier Kommunen an einen Tisch und legte damit den Grundstein für die Bildungsregion Ostfriesland.

Doch die Landkreise Aurich, Leer und Wittmund sowie die kreisfreie Stadt Emden arbeiten schon viel länger über Gemeindegrenzen hinaus zusammen. Das ist historisch gewachsen: Sie bilden die Institution „Ostfriesische Landschaft“. Landschaft nicht im Sinne von Natur – auch wenn die in Ostfriesland ausgesprochen idyllisch ist –, sondern im politischen Sinne. Gegründet wurde sie schon 1445 als Vertretung der Landstände in einer Region, in der Bäuer:innen, Bürger:innen und Ritter schon im Mittelalter ihre Angelegenheiten selbst regelten, weitgehend ohne Ständehierarchie.

Dieses Selbstverständnis – gemeinsam gestalten, statt auf Anweisungen zu warten – hat sich bis heute bewährt. Die Ostfriesische Landschaft ist parteipolitisch unabhängig und neutral gegenüber den vier Kommunen. Und vielleicht ist es genau das, was den Erfolg der Bildungsregion Ostfriesland ausmacht. 2023 bot das Kultusministerium von sich aus an, die Bildungsregion zu entfristen, seitdem ist sie dauerhaft verankert.

#### BILDUNGSREGION UND RPZ

In Niedersachsen gibt es 32 Bildungsregionen: Das sind regionale Netzwerke aus Schulen, Kommunen, Unternehmen, die formale und informelle Bildungsangebote koordinieren. Ziel dieser Regionen ist es, durch eine enge Vernetzung die Bildungsqualität, insbesondere an den Übergängen, zu verbessern. In der Regel sind Bildungsregionen in einer Kommune oder einem Landkreis angesiedelt. Die Bildungsregion Ostfriesland ist in diesem Fall besonders: Sie umfasst gleich drei Landkreise und eine kreisfreie Stadt. Insbesondere Informationen und Vernetzungsmöglichkeiten für pädagogische Fachkräfte stehen im Mittelpunkt der Arbeit, die unter dem Dach des Regionalen Pädagogischen Zentrums (RPZ) angesiedelt ist, eines Kompetenzzentrums, das Fortbildungen für 2000 Lehrkräfte und Fachkräfte in der Region organisiert.



Drei Übergänge, drei Welten: der Übergang von der Kita zur Grundschule, von der Grundschule zur weiterführenden Schule und vom Schulabschluss in den Beruf oder das Studium. Die drei Momente, die für Kinder und Jugendliche den Eintritt in eine neue Welt bedeuten. Für jeden dieser Übergänge gibt es eine eigene Koordinatorin in der Bildungsregion, denn jeder Übergang bringt eigene Herausforderungen mit sich.

#### Kontinuität beim Schulübergang

Dabei setzt man in Ostfriesland auf pragmatische Lösungen. So wie beim Übergang von der Grundschule zur Sek I: eine Kanne Ostfriesentee, ein Nachmittag, ein Raum. Einmal im Jahr lädt das Bündnis Grundschullehrkräfte und Kolleg:innen der weiterführenden Schulen zu einem gemeinsamen Termin nach Aurich ein. „Das ist wie ein Speeddating“, erklärt Bildungskoordinatorin Julia Haupt. Statt mehrere Einzelgespräche an verschiedenen Schulen zu führen, tauscht man sich an einem Nachmittag einige Wochen nach Schuljahresbeginn aus, persönlich und direkt, um sich über bewährte Rituale oder bestehende Fördermaßnahmen bei den einzelnen Kindern abzustimmen. Möglichst viel Kontinuität für die Schulwechsler:innen ist das Ziel.

„Da haben Grundschullehrkräfte ganz viel Vertrauen zu den Kindern aufgebaut, viel Zeit investiert – und da sollen wir ernsthaft an der weiterführenden Schule wieder von null anfangen?“, führt Julia Haupt aus. „Bis wir da herausfinden, was wichtig ist für das Kind, ist ganz viel Zeit verloren gegangen. In dem Moment, wo man sich direkt gegenüber sitzt, können die Sachen erst so richtig intensiv besprochen werden. So kann man auch Dinge retten, bevor sie für ein Kind ein Problem werden.“

Für viele Lehrkräfte ist das auch ein emotionaler Moment, etwa wenn sie erfahren, dass das schüchterne Kind, das sie vier Jahre lang begleitet haben, sich an der neuen Schule prächtig macht, selbstbewusst Referate hält und schon die ersten Freund:innen gefunden hat. Oder wenn das Mädchen, das erst in der dritten Klasse nach Deutschland kam, keine Hemmungen mehr hat, sich mündlich zu beteiligen.

#### Synergieeffekte unter dem Dach der Lehrkräftefortbildung

Die Bildungsregion Ostfriesland hat das theoretische Konstrukt mit Leben gefüllt, aus der Überzeugung heraus, dass das Entscheidende in der Bildung die Menschen sind, die dafür sorgen, dass Wissen von Mensch

zu Mensch wandert. „Strukturen schaffen Vertrauen. Und diese Strukturen haben wir gemeinsam mit Schulen, Kommunen, Kitas, Wirtschaft und Wissenschaft aus der Region aufgebaut“, erklärt Prof. Dr. Frauke Grittner, die das Regionale Pädagogische Zentrum (RPZ) der Ostfriesischen Landschaft in Aurich leitet, unter dessen Dach die Bildungsregion angesiedelt ist.

Das RPZ beherbergt auch eines der zwölf niedersächsischen Kompetenzzentren für Lehrkräftefortbildung sowie zahlreiche Arbeitskreise zur Unterstützung der Lehrkräfte – und diese drei Bereiche kooperieren sehr eng miteinander. „Wir können so ein vielfältiges Angebot für zahlreiche Zielgruppen in der Region bieten“, so Grittner. „Diese Synergieeffekte gibt es nicht an vielen Standorten.“

Eine Steuergruppe sorgt dafür, dass alle Fäden zusammenlaufen. Zu ihr gehören die drei Koordinatorinnen, Frauke Grittner als RPZ-Leiterin und Vertreter:innen aller vier Kommunen sowie des Regionalen Landesamtes für Schule und Bildung und der Ostfriesischen Landschaft.

#### Eltern den Druck nehmen

Für den Übergang von der Kita zur Grundschule hat die für diesen Bereich zuständige Bildungs Koordinatorin Almut Hippen einen Koffer mit dabei. Er ist randvoll mit mehrsprachigen Büchern, darunter auch einige in Plattdeutsch und den häufigsten Sprachen, die Kinder in den Grundschulen, die sie besucht, sprechen. Die Erst- und Zweitklässler:innen dürfen sich den Koffer mit Büchern nacheinander je eine Woche lang mit nach Hause nehmen. Die Idee dahinter: Eltern können ihren Kindern vorlesen, auch die, deren

„Kein Kind, keine Jugendliche und kein Jugendlicher darf auf diese Weise verloren gehen.“

JULIA HAUPT



Nimmt Druck raus: Eine Broschüre informiert Eltern, was ihre Kinder für die Einschulung wirklich können müssen.



Muttersprache nicht Deutsch ist. „Wenn die Kinder entdecken, dass auch ein Buch in ihrer Familiensprache im Koffer ist, entsteht immer helle Begeisterung. Das ist ganz oft auch ein Schlüssel zum Kind“, berichtet Almut Hippen, selbst auch Grundschullehrerin. Die Kinder erleben: Auch meine Herkunft und meine Sprache sind in der Schule willkommen.

Ein weiteres Projekt, das Almut Hippen betreut, ist die „Kleine Schultüte“. Das ist eine kleine Broschüre für Eltern von Kindern, die in die Schule kommen. Sie enthält Informationen dazu, was Kinder vor dem Schuleintritt wirklich können sollten. „Es nimmt vielen Eltern den Druck, wenn sie erfahren, dass nicht Lesen oder Rechnen wichtig sind, sondern Neugier, Ausdauer und die Konzentration.“

Die meisten Projekte der Bildungsregion haben jedoch nicht vorrangig Eltern und Kinder im Blick, sondern Lehrkräfte und pädagogische Fachkräfte in der Region. „Indem wir diese stärken und fortbilden, erreichen wir die Eltern, Kinder und Jugendlichen“, erklärt Hippen. Das schließt auch schwierige Themen mit ein. So hat sie etwa umfangreiche Fortbildungen zum Thema Kinderschutz aufgebaut. Ein Thema, bei dem Fach- und Lehrkräfte oft sehr unsicher sind und Handlungssicherheit buchstäblich Leben verändern kann.

PROGRAMM DER BERTELSMANN STIFTUNG

## BILDUNG UND NEXT GENERATION

Zentrale Grundlagen für gesellschaftliche Teilhabe junger Menschen sind eine gute Bildung sowie Rahmenbedingungen, die Mitgestaltung und Beteiligung auf Augenhöhe ermöglichen. Wir setzen uns ein für einen fairen Zugang zu hochwertiger Bildung. Ein gutes Bildungssystem sichert individuelles Lernen im gesamten Lebensverlauf und vermittelt zukunftsrelevante Kompetenzen. Dabei nehmen wir neben der Familie auch die frühkindliche und schulische Bildung sowie die Aus- und Weiterbildung in den Blick.

 Bildung und Next Generation

Fördert die Gesprächskultur: In Ostfriesland gehört eine Kanne Tee zu Meetings dazu.

### Fachkräfteabwanderung stoppen

Der dritte Übergang – von der Schule in den Beruf oder in ein Studium – ist in einer eher strukturschwachen, sehr ländlichen Gegend wie Ostfriesland noch einmal von besonderer Bedeutung. Unter anderem der demografische Wandel und der Fachkräftemangel stellen die vier Kommunen vor große Herausforderungen. Denn natürlich stelle sich vielen Jugendlichen die Frage „Was hält mich in der Region?“, weiß Gerda Mülder, die diesen Bereich in der Bildungsregion Ostfriesland koordiniert und eng mit den verschiedenen Akteuren der Region zusammenarbeitet – von den Kammern bis zur Uni und natürlich den verschiedenen Schulformen.

Ihr Ziel: Alle Jugendlichen sollen den bestmöglichen Abschluss bekommen, Abbrüche sollen vermieden werden, und jede:r von ihnen soll schon in der Schule erkennen, welche Talente in ihr oder ihm schlummern. Dazu gibt es Fortbildungen und Austausch, etwa beim Fachtag „Schule trifft Zukunft“. Hier haben Schüler:innen die Möglichkeit, eigene Erwartungen und Wünsche an Ausbildungsbetriebe zu formulieren. So haben beim letzten Fachtag ältere Schüler:innen einige Grundschüler:innen zu ihren Traumberufen interviewt und Unternehmen im Gegenzug ihre Ausbildungsberufe präsentiert. Ein Austausch auf Augenhöhe, bei dem alle Seiten gehört werden und das gegenseitige Verständnis im Mittelpunkt steht: Was brauchen die Jugendlichen? Was brauchen die Unternehmen? Und welche Erwartungen haben beide Seiten voneinander?



Die Bildungskordinatorinnen Almut Hippen, Julia Haupt und Gerda Mülder (v. l.) sind alle drei neben der Tätigkeit am RPZ des höheren Kommunalverbands Ostfriesische Landschaft (rechts) auch als Lehrerinnen tätig.



„Wenn die Kinder entdecken, dass auch ein Buch in ihrer Familiensprache im Koffer ist, entsteht immer helle Begeisterung. Das ist ganz oft auch ein Schlüssel zum Kind.“

ALMUT HIPPEN

# Change Learning Award – ein Preis für gemeinsames Lernen im Schulsystem



Mit dem Change Learning Award, der in diesem Jahr zum ersten Mal auf dem Creative Bureaucracy Festival in Berlin vergeben wird, würdigt die Bertelsmann Stiftung künftig herausragende Beispiele gelingender Zusammenarbeit im Bildungssystem. Ausgezeichnet werden Initiativen, Netzwerke und Kooperationen, in denen unterschiedliche Akteur:innen gemeinsam daran arbeiten, Lernen, Bildungschancen und das Wohlbefinden junger Menschen nachhaltig zu verbessern.

Gute Bildung entsteht nicht isoliert, sondern im Zusammenspiel vieler Beteiligten. Schulen, Schulträger, Bildungsverwaltung, Politik und zivilgesellschaftliche Organisationen stehen vor der Herausforderung, über institutionelle Grenzen hinweg zusammenzuarbeiten. Innovative Ansätze zeigen, wie Veränderung im System wirksam gestaltet werden kann. Genau solche Beispiele will der Change Learning Award sichtbar machen, stärken und so zur Nachahmung anregen.

Prämiert werden Initiativen, die gute Ideen entwickeln und gemeinsam umsetzen. Entscheidend ist dabei nicht nur, was verändert wird, sondern vor allem, wie die Zusammenarbeit gestaltet ist.

## Bewerbungen von 43 Initiativen

Der Award richtet sich an Kooperationen auf allen Ebenen des Bildungssystems – von lokalen Netzwerken bis hin zu bundesländerübergreifenden Initiativen. Perfektion ist dabei nicht der Maßstab, sondern es geht um Prozesse des gemeinsamen Lernens, selbst wenn diese noch nicht abgeschlossen sind. Gerade im Umgang mit Herausforderungen und Rückschlägen zeigen sich oft besonders wertvolle Erkenntnisse für nachhaltige Transformation.

Im ersten Jahr haben sich insgesamt 43 Netzwerke aus allen 16 Bundesländern für den Change Learning Award

beworben. Die Entscheidung, wer ihn erhält, trifft eine unabhängige, multiperspektivisch besetzte Jury.

Die feierliche Preisverleihung findet am 11. Juni 2026 im Rahmen des Creative Bureaucracy Festivals statt. Gewinnernetzwerke erhalten eine Förderung in Höhe von 30.000 Euro zur Weiterentwicklung ihrer Zusammenarbeit. Alternativ oder ergänzend bietet das Projekt „Change Learning“ der Bertelsmann Stiftung inhaltliche und strategische Unterstützung, etwa durch fachliche Begleitung und Impulse sowie Austauschformate.

## Förderung eines lernenden Schulsystems

Mit dem Projekt „Change Learning“ stärkt die Bertelsmann Stiftung die Fähigkeit des Schulsystems, sich nachhaltig weiterzuentwickeln. Im Mittelpunkt steht der Aufbau von Veränderungskompetenz im gesamten System. Verwaltung, Schulen und Zivilgesellschaft lernen gemeinsam, wie Transformation gelingt und wie dieses Wissen dauerhaft verankert werden kann.

Ziel ist es, ein lernendes Schulsystem zu fördern, das eigenständig auf Herausforderungen reagiert und sich kontinuierlich verbessert. Dafür schafft „Change Learning“ Räume für Zusammenarbeit, bündelt Erkenntnisse aus erfolgreichen Reformprozessen und unterstützt deren langfristige Verankerung.

Die Umsetzung erfolgt über drei zentrale Hebel: die praktische Erprobung von Reformen in den Bundesländern, die Stärkung datenbasierter Steuerung sowie die systematische Aufbereitung und Sichtbarmachung von Wissen über gelingende Transformation, unter anderem durch den Change Learning Award.

So leistet das Projekt einen Beitrag zu mehr Bildungsgerechtigkeit, besseren Zukunftskompetenzen und einem höheren Wohlbefinden von Schüler:innen.

## Das direkte Gespräch ist durch nichts zu ersetzen

Die Menschen miteinander in Kontakt zu bringen, sie zu vernetzen und sie in ihrer Arbeit mit Fortbildungsangeboten so gut es geht zu unterstützen, das seien die Anliegen der Bildungsregion, sagt Frauke Grittner. Was all die Projekte verbindet? Es geht vor allem um das persönliche Gespräch, den direkten Kontakt – denn nur so entsteht das Vertrauen, das Kinder und Jugendliche an Übergängen brauchen.

Das setzt jedoch Bedingungen voraus, die nicht selbstverständlich sind. Zum Beispiel Zeit, Kontinuität und Vertrauen. Im RPZ arbeiten die drei Bildungskoordinatorinnen seit vier, acht und 15 Jahren an verlässlich festgelegten Wochentagen. „Und wir haben die Freiheit, eigene Schwerpunkte zu setzen“, erzählt Gerda Mülder. „Ich denke, wir alle haben eine Begeisterung für das, was wir tun. Die nimmt auch nach all den Jahren nicht ab.“

Ebenso wichtig sei die Akzeptanz, dass nicht alles messbar ist. „In der Tiefe werden wir natürlich nicht alles erfahren, was wir anstoßen, vieles entzieht sich der Messbarkeit“, weiß Frauke Grittner. Eine Kinderschutzveranstaltung lasse nicht von einem Tag auf den anderen die Zahl der Inobhutnahmen sinken. Aber was sich langfristig verändere, was angestoßen werde, das sei das Entscheidende.

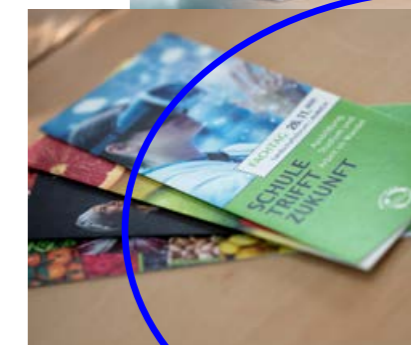
## Chancengerechtigkeit stärken

„Im Zentrum unserer Bildungsregion steht immer der Aspekt der Chancengerechtigkeit, der Versuch, alle Kinder und Jugendlichen mitzunehmen und Ungerechtigkeiten auszugleichen“, fasst Grittner zusammen. So ist die Bildungsregion Ostfriesland als Unterstützerin der Schulen in das Startchancen-Programm eingeladen worden, einer gemeinsamen Initiative für mehr Gerechtigkeit im Bildungssystem von Bund und Ländern, bei dem der Bund 10 Milliarden Euro über zehn Jahre zur Verfügung stellt und die Bundesländer die andere Hälfte beisteuern.

Die Akte, mit der ein Kind an der neuen Schule ankommt, wird auch weiterhin dünn bleiben. Was nicht dünn bleiben muss, ist das Wissen darüber, was in diesem Kind steckt. Dafür braucht es keine große Reform, nicht noch mehr Formulare. Manchmal reicht auch einfach ein Nachmittag wie in Aurich.



„Im Zentrum unserer Bildungsregion steht immer der Aspekt der Chancengerechtigkeit, der Versuch, alle Kinder und Jugendlichen mitzunehmen und Ungerechtigkeiten auszugleichen.“

PROF. DR. FRAUKE GRITNER



RPZ-Leiterin Frauke Grittner koordiniert die Arbeit der Bildungsregion.

## Damit niemand in der Bildung *bei null anfangen muss*

 Brigitte Mohn  Besim Mazhiqi

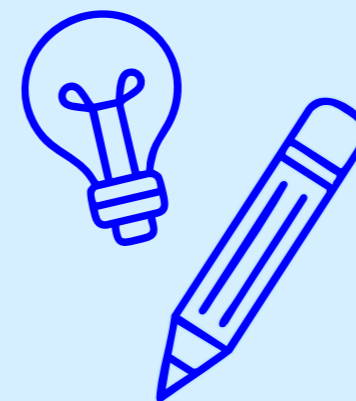
Bildungsgerechtigkeit entscheidet sich nicht erst beim Abschluss. Sie entscheidet sich an den Übergängen: von der Kita in die Schule, von der Grundschule in die weiterführende Schule und von dort in eine Ausbildung oder ein Studium. An diesen Schwellen zeigt sich, ob Potenziale weiter wachsen können oder ob Herkunft die Bildungswege weiterhin zu stark prägt.

### DR. BRIGITTE MOHN

Vorsitzende des Vorstands der Bertelsmann Stiftung

Dr. Brigitte Mohn ist seit dem 1. August 2025 Vorsitzende des Vorstands der Bertelsmann Stiftung. Sie promovierte nach ihrem Studium der Politik, Kunstgeschichte und Germanistik, absolvierte ein MBA-Studium an der WHU Koblenz und am Kellogg Institute in den USA. Sie ist außerdem Vorsitzende des Kuratoriums der Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe. Seit 2005 gehört sie dem Vorstand der Bertelsmann Stiftung an.

 Dr. Brigitte Mohn



*„Wenn Prävention, Förderung und Begleitung besser ineinandergreifen, profitieren Kinder und Jugendliche unmittelbar.“*

Die Reportage aus Ostfriesland zeigt, wie es anders geht: mit klaren Zuständigkeiten, verlässlichen Routinen und dem gemeinsamen Anspruch, Bildungsbiografien kontinuierlich zu begleiten. Ein gemeinsamer Nachmittag von Grund- und weiterführenden Schulen wirkt unscheinbar. Er spart aber Zeit, verhindert Doppelarbeit und hilft, Probleme früh zu erkennen – bevor sie sich verfestigen.

Die Zahlen des Bildungsforschers Marcel Helbig (LifBi) bestätigen das: Am Ende der Grundschule gehören nur zwölf Prozent der Kinder aus sozial benachteiligten Familien zu den leistungsstärksten in Mathematik – bei Kindern aus privilegierten Familien sind es 40 Prozent. Selbst bei gleichen Kompetenzen sind die Chancen ungleich verteilt.

Soziale Ungleichheiten verhärten sich an den Übergängen – und weil die kommunale Ebene finanziell immer weniger Luft hat. Der Kommunale Finanzreport 2025 weist für das Jahr 2024 ein kommunales Rekorddefizit von 24,8 Milliarden Euro aus. Insbesondere die Jugendhilfekosten steigen dynamisch, weil nicht genug in Bildung und gelingendes Aufwachsen investiert wird.

Gerade deshalb kommt es darauf an, Übergänge systematisch in den Blick zu nehmen und kommunale Verantwortungsgemeinschaften zu stärken. Benötigt werden Strukturen, die ein abgestimmtes, rechtskreisübergreifendes Handeln ermöglichen: zwischen Jugendhilfe, Schule, Verwaltung und weiteren relevanten Akteuren – zum Beispiel Arbeit-

gebenden vor Ort. Wenn Prävention, Förderung und Begleitung besser ineinandergreifen, profitieren Kinder und Jugendliche unmittelbar. Umso mehr braucht es eine Staatsreform, die jedem Kind die gleichen Chancen ermöglicht – so selbstverständlich, wie wir im Gesundheitswesen Orientierung für Patient:innen einfordern.

Dafür haben wir passende Werkzeuge: Der Wegweiser Kommune und das Befragungsinstrument UWE (Umwelt, Wohlbefinden und Entwicklung von Kindern und Jugendlichen) machen mithilfe von Daten Lebenslagen und Entwicklungschancen von Kindern und Jugendlichen auf kommunaler Ebene sichtbar. Entscheidend ist der Transfer: über Allianzen, die Kommunen, Schulen, Zivilgesellschaft und Wirtschaft zusammenbringen – mit Daten, die Wirkung messen, und Partnern wie dem Verein Familien-gerechte Kommune.

Zugleich zeigt unsere Arbeit im Schulbereich, wie wichtig datengestützte Steuerung, verlässliche Bildungsverlaufsdaten und ein systematischer Blick auf Übergänge sind, um Herausforderungen nicht nur zu beschreiben, sondern auch wirksam zu bearbeiten.

Das Beispiel aus Ostfriesland macht Mut. Es zeigt, dass bessere Übergänge nicht zuerst von zusätzlichen Programmen und Ressourcen abhängen, sondern von Verlässlichkeit, Zusammenarbeit und einem gemeinsamen Verständnis von Verantwortung. Bildung ist Beziehungsarbeit – und gute Übergänge entstehen dort, wo Austausch verbindlich organisiert wird.

# KEIN MENSCH WILL UNFREI LEBEN

Seit 20 Jahren misst der Bertelsmann Transformation Index (BTI) die Entwicklung von knapp 140 Staaten weltweit. Ein Gespräch über die Fieberkurve der Demokratie, ruppige Diskussionen – und lügende Lehrer:innen.

Jens Poggenpohl Besim Mazhiqi, Michal Novotny März 2026

*change* | Die Süddeutsche Zeitung hat den BTI einmal als „das vielleicht beste Fieberthermometer“ der Demokratie bezeichnet. Wie geht es der Patientin aktuell?

SABINE DONNER | Kurz gesagt: Demokratien werden weniger demokratisch und Autokratien stärker autokratisch. Diese gleichzeitige Bewegung beobachten wir schon länger. Auch bei der Art, wie Staaten regiert werden, gibt es Veränderungen: Regierungsführung ist weniger konsensorientiert, international weniger kooperativ und schlechter, wenn es um die Setzung und Umsetzung von Prioritäten geht.

HAUKE HARTMANN | Wenn wir im BTI mehr harte Autokratien als jemals zuvor haben – knapp 40 Prozent –, dann bedeutet das ganz real mehr Repression und Überwachung im Alltag vieler Menschen. Dank unserer Ländergutachten sehen wir eben nicht nur Daten, sondern verstehen auch, was passiert. In diesen Berichten sehen wir zugleich, dass die Anzahl der Proteste immer mehr zunimmt. In Serbien stehen Leute seit über einem Jahr auf der Straße und hören nicht auf. In Nicaragua oder in Myanmar gehen sie auf die Straße und wissen nicht, ob sie abends nach Hause kommen. Aber sie sind da. Deswegen arbeite ich so gerne mit dem BTI. Wäre er ein rein numerisches Instrument, würde er bei weitem nicht so aussagekräftig sein.

*Hättet ihr es 2006 oder 2016 für möglich gehalten, dass selbst sehr weit konsolidierte Demokratien so weit ins Regressive umschlagen können?*

HARTMANN | Das ist genau der Punkt: dass wir mit unserem Fieberthermometer Temperaturschwankungen messen können. Es ist ja das Kennzeichen der meisten Regressionen, dass nicht über Nacht ein Stecker gezogen wird, sondern eine kontinuierliche Erosion stattfindet. Die konnten wir 2016 schon beobachten. 2006 war das so nicht vorhersehbar.

DONNER | Als wir vor 25 Jahren mit dem BTI begannen, war klar, dass es Rückschläge auf dem Weg zu rechtsstaatlicher Demokratie geben kann. Dass wir jedoch auch in lange etablierten Demokratien solche Rückschläge erleben würden, damit hat man in der Forschung nicht gerechnet.

PETRA GUASTI | Früher starben Demokratien durch Putsch, gewissermaßen durch einen Messerstich. Heute sind es tausende kleine Schnitte. Durch den BTI können wir zeigen, was genau diese kleinen Schnitte sind.

**„Wenn wir im BTI mehr harte Autokratien als jemals zuvor haben – knapp 40 Prozent –, dann bedeutet das ganz real mehr Repression und Überwachung im Alltag vieler Menschen.“**

HAUKE HARTMANN

Hauke Hartmann promovierte über die US-Menschenrechtspolitik unter Präsident Jimmy Carter.





Sabine Donner blickt besonders intensiv auf die Länder des postsowjetischen Raums.

**„Seit dem Arabischen Frühling und anderen Revolutionsbewegungen haben viele autokratische Regierungen leider gelernt, mit welchen Strategien man Kritik und Opposition unterdrücken kann.“**

SABINE DONNER

**Ist es nicht frustrierend, immer noch schlechtere Nachrichten zu verbreiten?**

GUASTI | Nein, weil diese Arbeit etwas ist, das bleibt. Außerdem kann sie sehr praktisch sein. Man spricht gern vom „Orbán Playbook“, von dem die Autokraten lernen. Es gibt aber auch ein prodemokratisches Playbook. Ich habe jüngst hier in Prag erlebt, wie wertvoll es ist. Eine der kleineren Regierungsparteien wollte einfach eine Kopie des russischen Auslandsagentengesetzes ins Parlament einbringen. Für mich hätte dies bedeutet, mich für meine Arbeit bei der Bertelsmann Stiftung als Auslandsagentin registrieren zu müssen. Aber weil wir das „Orbán Playbook“ kennen und wissen, welche zehn Schritte darauf folgen würden, gab es sofort heftigen Widerstand der Hochschulrektor:innen.

DONNER | Vielleicht waren viele, denen die Demokratie am Herzen liegt, zu lange zu zuversichtlich und haben die graduellen Veränderungen wie zum Beispiel in Ungarn zu lange nicht ernst genug genommen. Aber ich habe das Gefühl, dass die Einsicht und Entschlossenheit, Demokratie zu verteidigen, deutlich kürzer geworden ist.

GUASTI | Auf die Art vergleichender Demokratieforschung, die wir mit dem BTI betreiben, gibt es in Tschechien eine große Resonanz. In einem Podcast habe ich anhand der BTI-Berichte zu Ungarn ein- einhalb Stunden erklärt, dass ein Land noch keine Demokratie ist, nur weil es Wahlen gibt. Diesen Podcast haben 200.000 Menschen gehört. Mit dieser Botschaft gehe ich auch in den Rundfunk, in Schulen und in Kinos. Und meine Kurse zur Demokratie sind alle überfüllt. Das ist das Paradoxe: Je schlechter es der Demokratie geht, desto mehr Interesse haben die Menschen an ihr.

**Auf welche dieser Schnitte blickt ihr mit dem Wissen von heute anders als vor 20 Jahren?**

DONNER | Sehr häufig beginnt es mit dem Ton und Stil politischer Auseinandersetzungen nach dem Motto: Geht hier alles mit rechten Dingen zu? Haben wir diese Medien und diese Justiz, die uns ausgrenzen und kontrollieren wollen und alles so langsam machen, wirklich verdient? Daneben gibt es ein ganzes Arsenal von Strategien, die wir früher vielleicht noch nicht so klar gesehen haben. Seit dem Arabischen Frühling und anderen Revolutionsbewegungen haben viele autokratische Regierungen leider gelernt, mit welchen Strategien man Kritik und Opposition unterdrücken kann.

HARTMANN | Ich bin heute viel neugieriger auf sogenannte Konsolidierungsindikatoren. Wie hoch ist die Akzeptanz der Institutionen? Stehen Eliten für die Demokratie ein? Und gibt es eine zivile Kultur, die so verankert ist, dass sie gegen diese vielen kleinen Schnitte Widerstand leisten kann?

GUASTI | Wir messen den wirtschaftlichen Erfolg zu- meist durch das Wirtschaftswachstum und durch die Arbeitslosigkeit. Was ich mir jetzt viel genauer anschau, sind Ungleichheiten. Hier zeigt sich, dass zwei Dinge zugleich wahr sein können: etwa dass die Demokratie in Polen unter der PiS-Regierung erodierte, aber gleichzeitig Ungleichheiten verringert wurden, gerade bei den Ärmsten.

HARTMANN | Wir sehen insgesamt in den jungen Demokratien eine Unmittelbarkeit, wo eine Aufregung da ist, einen unabhängigen Journalistenverband oder eine indigene Interessensvertretung zu gründen oder zum ersten Mal wählen gehen zu dürfen. Diese Frische macht zum einen kulturell relativistische Fragen wie „Wollen die wirklich Demokratie?“ komplett obsolet. Zum anderen könnten wir davon lernen, das, mit dem wir völlig selbstverständlich aufgewachsen sind, wieder mehr zu schätzen.

**Wäre es für euch denn gar nicht verlockend, in einer gut regierten Autokratie zu leben?**

GUASTI | Ich habe es schon hinter mir. Ich bin Jahrgang 1978 und habe meine Kindheit im goldenen Käfig der Tschechoslowakei verbracht. Meine Eltern waren Dissident:innen, und als ich mit sechs in die Schule kam, erklärten sie mir: „Die Genossin Lehrerin lügt, die Zeitung lügt, aber du darfst nicht verraten, was wir zu Hause besprechen.“ Das mache ich nicht noch einmal mit und werde alles dafür tun, dass es dazu nicht kommt.

HARTMANN | Und wo finde ich bloß diese ganzen gut regierten Autokratien? Ich hätte Singapur im Angebot, die Emirate, möglicherweise noch Katar. Vom Mythos des effektiven Durchregierens bleiben im aktuellen BTI gerade mal acht Autokratien übrig, die

den demokratischen Durchschnitt erreichen oder übertreffen – acht von 77. Klar muss auch eine Demokratie zeigen, dass sie liefern kann. Aber es gibt keinen Effizienzvorsprung der Autokratien. Das Gegenteil ist der Fall.

**Der BTI entsteht in ständigen Diskussionen. Es gibt die Arbeit an den Ländergutachten, danach werden die Werte innerhalb der Regionen, weltweit und kreuzweise über die Indikatoren kalibriert. Ziemlich anstrengend, oder?**

HARTMANN | Ich erinnere mich noch sehr lebhaft an eine Diskussion mit dem Ländergutachter für Nordmazedonien, die ganz schön ruppig wurde, weil er überhaupt nicht einsehen wollte, dass sein Land nicht zehn von zehn Punkten für die internationale Zusammenarbeit erhielt. Aber der Prozess gewinnt dadurch, dass wir kontinuierlich das tun, was die Nutzer:innen sowieso tun: nämlich vergleichen.

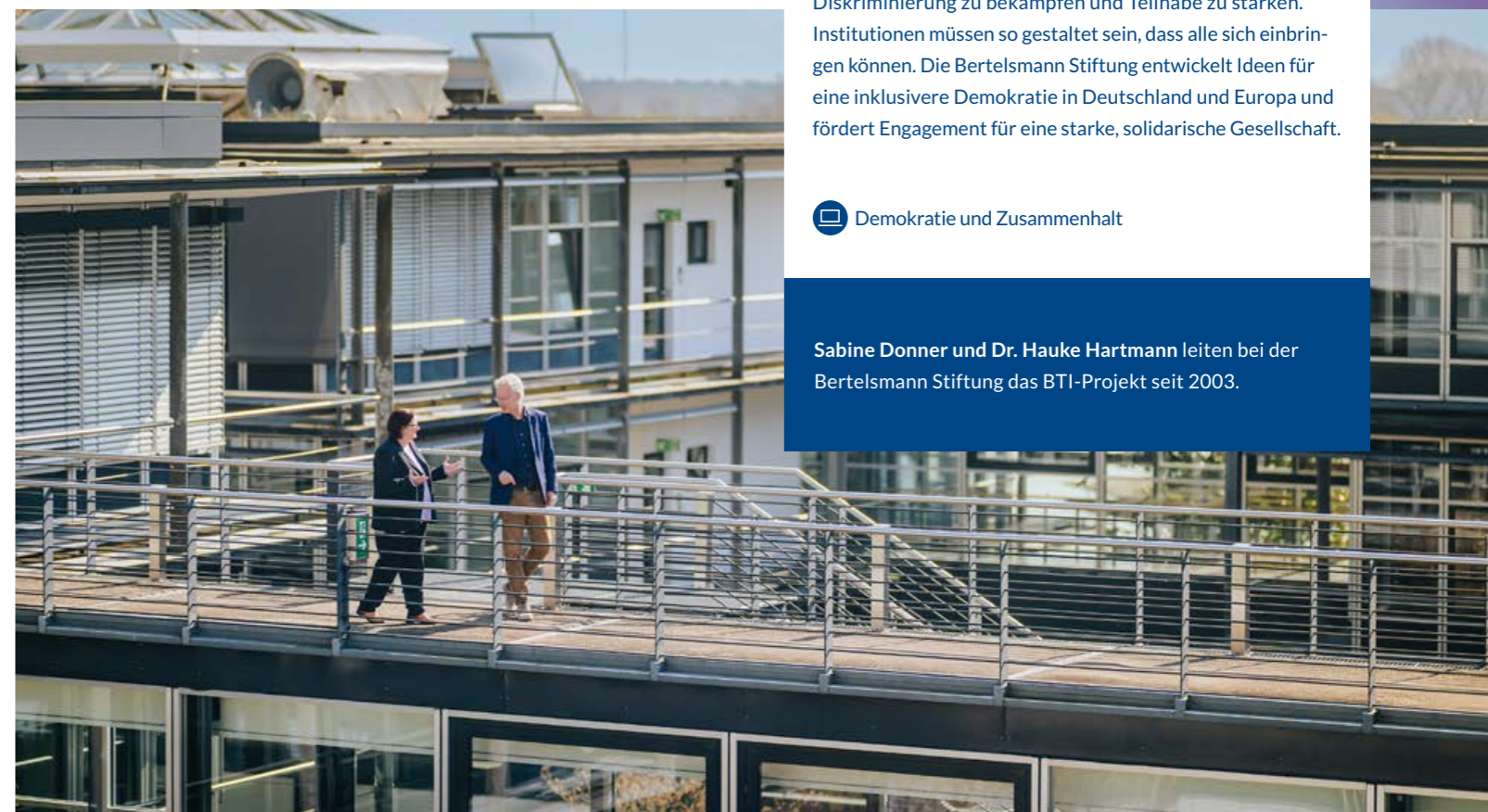
PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## DEMOKRATIEN ERNEuern

Unsere Gesellschaft verändert sich infolge von Globalisierung und Migration. Damit wachsen auch Konflikte und Herausforderungen. Es braucht neue Wege, um Fairness zu sichern, Diskriminierung zu bekämpfen und Teilhabe zu stärken. Institutionen müssen so gestaltet sein, dass alle sich einbringen können. Die Bertelsmann Stiftung entwickelt Ideen für eine inklusivere Demokratie in Deutschland und Europa und fördert Engagement für eine starke, solidarische Gesellschaft.

 Demokratie und Zusammenhalt

Sabine Donner und Dr. Hauke Hartmann leiten bei der Bertelsmann Stiftung das BTI-Projekt seit 2003.



GUASTI | Ja, mit meiner Co-Autorin für das Ländergutachten zu Tschechien – sie ist übrigens meine Doktormutter – streite ich mich manchmal schrecklich. Aber irgendwann müssen wir uns einigen. Das ist genau das, was auch die Demokratie braucht.

#### Wie reagieren eigentlich Regierungen, die der BTI kritisch beurteilt?

DONNER | Das marokkanische Regime findet nach wie vor, dass es eine Demokratie führt. Die Regierung Ungarns hat regelmäßig unsere Ländergutachter:innen über soziale Medien persönlich angegriffen.

GUASTI | Und vor einigen Jahren fragte mich eine Gruppe aus Ungarn, ob ich nicht an einem neuen Index mitarbeiten wolle, der sehr, sehr finanzkräftig sei. Ich wünschte ihr viel Erfolg, und anscheinend fand man nicht genug korrumpierbare Wissenschaftler:innen. Jedenfalls kam der Index nicht zustande.

Das Team hinter dem Transformationsindex BTI (von links): Sabine Donner, Sebastian Plate, Hauke Hartmann und Sabine Steinkamp.



HARTMANN | Einen besonders neuralgischen Punkt treffen die Wirtschafts- und Korruptionsindikatoren des BTI. Denn unsere Einschätzungen gehen in andere Indizes wie den des World Bank Institute oder von Transparency International ein, die dann wiederum verantwortlich dafür sind, wie Entwicklungsgelder vergeben werden. Ich bedauere es sehr, dass die wunderbaren Kolleg:innen von USAID nicht

## TRANSFORMATIONSDINDEX BTI

Der BTI untersucht und bewertet alle zwei Jahre, ob und wie Entwicklungs- und Transformationsländer einen gesellschaftlichen Wandel in Richtung Demokratie und Marktwirtschaft gestalten. Anhand eines standardisierten Codebuchs prüfen Länderexpert:innen für jeden der aktuell 137 untersuchten Staaten, inwieweit insgesamt 17 Kriterien mit 49 Einzelpunkten erfüllt wurden. Sie vergeben dafür nicht nur Punkte, sondern erläutern in ihren online verfügbaren Ländergutachten auch die Analyse. Der BTI verdichtet die Ergebnisse zu zwei Indizes: Der Status-Index erfasst den politischen und wirtschaftlichen Transformationsstand, der Governance-Index beurteilt die Qualität der politischen Gestaltungsleistung. Insgesamt beteiligen sich knapp 300 Expert:innen aus aller Welt am BTI.

[www.bti-project.org](http://www.bti-project.org)

Zukunft gestalten – Der Podcast der Bertelsmann Stiftung: „Die Fieberkurve der Demokratie – 20 Jahre BTI“

mehr aktiv sind. Aber die Millennium Challenge Corporation, der zweite Arm der US-Entwicklungspolitik, nutzt uns weiter. Wenn sich unsere Einschätzungen direkt auf das Investitionsklima auswirken, tut es besonders weh. Deswegen kommen so viele Antikorruptionsbehörden zu uns nach Gütersloh. Für einige Länder gibt es abgesehen vom BTI auch kaum Referenzindikatoren. Und es gibt keinen Index, der qualitative Aussagen zur Marktqualität enthält.

#### Wie oft seid ihr in den vergangenen Jahren gefragt worden, warum nicht zum Beispiel auch ein Land wie die USA im BTI untersucht wird?

DONNER | Ehrlich gesagt von Anfang an, seit einigen Jahren allerdings mit einem drängenderen und berechtigteren Unterton. Ich jedenfalls habe gelernt, dass die Unterschiede zwischen den traditionellen und den jungen Demokratien deutlich kleiner geworden sind. Es wäre ein großer Wunsch für einen BTI 2028, die noch fehlenden Länder aufnehmen zu können.

#### Was macht euch Hoffnung, dass es in 20 Jahren wieder mehr Demokratien als Autokratien gibt, und was müsste dafür passieren?

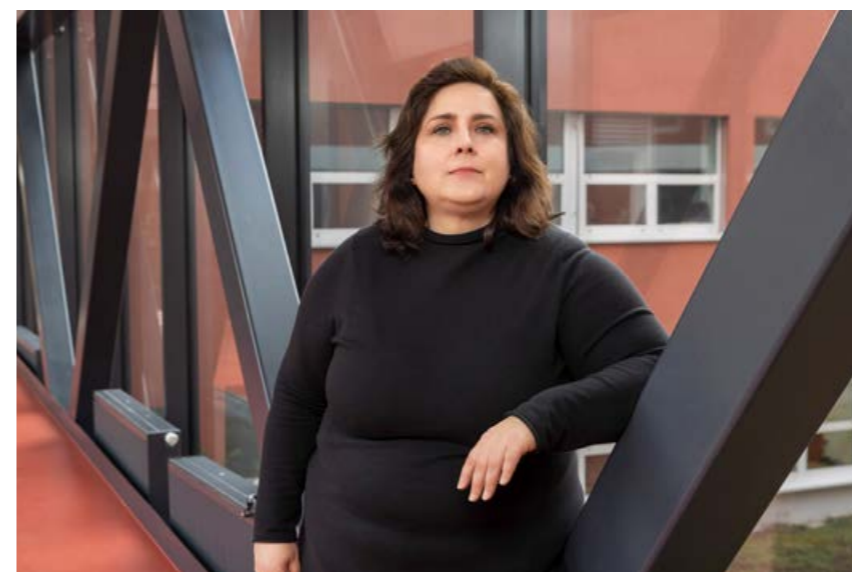
GUASTI | Wir werden die Demokratie verteidigen können, wenn wir erkennen, dass wir mehr gemeinsam haben, als uns teilt. Kein Mensch will unfrei leben.

DONNER | Meine Hoffnung zielt darauf, dass wir es schaffen, die Demokratie so zu erneuern, dass sie auf neue Entwicklungen besser reagieren kann. Zudem bin ich überzeugt, dass auch in den nächsten zehn bis 20 Jahren viele autokratische Regierungen aus dem Amt gejagt werden, weil sie die Erwartungen der Bürger:innen nicht erfüllen.

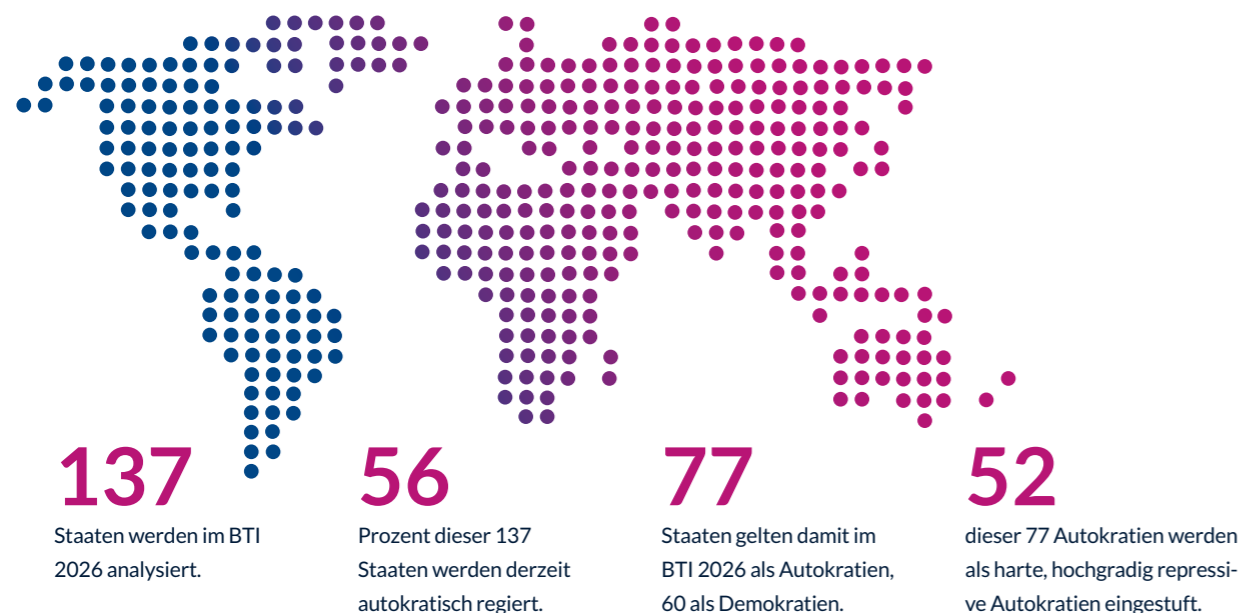
HARTMANN | Am Beispiel von Big Tech in den USA stellt sich aktuell die Frage, was kapitalistisches Wirtschaften und demokratisches Regieren miteinander zu tun haben. Ich bin sehr optimistisch, dass daraus eine emanzipierende Diskussion entsteht und wir in 20 Jahren anders über gesellschaftliche Zusammenhänge denken – in der Zusammenschau von Politik und Wirtschaft eigentlich das, was der BTI auch macht.

**„Wir werden die Demokratie verteidigen können, wenn wir erkennen, dass wir mehr gemeinsam haben, als uns teilt. Kein Mensch will unfrei leben.“**

DR. PETRA GUASTI



Dr. Petra Guasti ist Associate Professor für Demokratietheorie an der Karls-Universität Prag. Sie ist seit 2006 Co-Autorin des BTI-Länderberichts für Tschechien und Regionalkoordinatorin im Projekt „Sustainable Governance Indicators“ der Bertelsmann Stiftung.



# Vom Mythos autokratischer Effizienz

Prof. Dr. Daniela Schwarzer Sebastian Pfützle

Wenn vom „China-Speed“ geschwärmt wird, demokratische Verfahren pauschal als lähmend kritisiert werden oder autokratische Systeme für ihre Durchsetzungskraft Lob erhalten, dann offenbart sich ein politisch folgenreiches Narrativ: die Vorstellung, dass Demokratien sich im Wettbewerb der Systeme selbst im Weg stehen – autokratischen Systemen vielleicht sogar unterlegen sind.

Dieses Narrativ gewinnt an Kraft in einer Zeit, in der geopolitische Spannungen, wirtschaftliche Unsicherheit und gesellschaftliche Polarisierung den Druck auf Regierungen erhöhen, schnell und entschlossen zu handeln. Wo demokratische Verfahren komplex und langwierig erscheinen, wirkt die schnelle und geräuschlose Entscheidungsfindung in autokratischen Systemen attraktiv. Insbesondere Singapur und die Vereinigten Arabischen Emirate dienen immer wieder als Vorbilder autokratischer Effizienz.

Doch der aktuelle Bertelsmann Transformation Index (BTI) zeigt: Nicht diese Länder sind repräsentativ

für die autoritäre Leistungsbilanz, sondern Nicaragua oder Uganda, in denen autoritäre Herrschaft häufig mit Korruption, schwachen Institutionen und geringer wirtschaftlicher Dynamik einhergeht. In nahezu allen Bereichen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit – von Wettbewerbspolitik über Fiskalstabilität bis hin zur Wirtschaftsleistung – schneiden Demokratien im Durchschnitt besser ab als Autokratien. Am größten ist die Lücke zwischen beiden Regimetypen beim Schutz von Eigentumsrechten, die in autokratisch regierten Ländern oft schlecht abgesichert oder politisch manipulierbar sind – mit negativen Folgen für Investitionen, Wettbewerb und wirtschaftliche Dynamik.

Auch jenseits der wirtschaftlichen Bilanz zeigt der BTI, dass kein autokratischer Effizienzvorteil existiert: In über 100 der 137 untersuchten Länder wird Korruption unzureichend oder gar nicht bekämpft – zwei Drittel davon sind Autokratien. Beispiele wie El Salvador, Serbien oder die Türkei zeigen, dass die Effizienzversprechen autokratischer Führung regelmäßig in das Gegenteil umschlagen: Statt Korruption wie ver-

sprochen zu bekämpfen, wurden Aufsichtsbehörden geschwächt und Patronagenetzwerke aufgebaut.

Diese Befunde bedeuten allerdings nicht, dass Demokratien sich auf ihrer höheren Leistungsfähigkeit ausruhen können. Denn zur Wahrheit gehört auch, dass die Anziehungskraft des Mythos autokratischer Effizienz auch auf realen demokratischen Schwächen gründet: In vielen Demokratien bremsen institutionelle Blockaden dringende politische Entscheidungen aus, wichtige Reformen bleiben im Klein-Klein stecken und soziale Ungleichheit nimmt ungebremst zu.

Aus diesen Defiziten aber eine grundsätzliche Unterlegenheit abzuleiten und Überlegungen anzustellen, wie Demokratien durch autoritäre Elemente „effizienter“ werden könnten, ist nicht begründbar. Stattdessen sollte der Fokus auf einer Weiterentwicklung und Stärkung demokratischen Regierens liegen.

Dafür braucht es eine Politik, die Entscheidungsprozesse klar und transparent strukturiert und beschleunigt – mithilfe von Verwaltungsreformen, Bürokratieabbau und Digitalisierung. Ebenso wichtig ist eine politische Kultur, die auf Kompromissfähigkeit statt Blockade setzt und Konflikte durch Transparenz und breite Beteiligung frühzeitig entschärft. Politische Maßnahmen, die aus dem Ausgleich unterschiedlicher Interessen entstehen, sind politisch und gesellschaftlich tragfähiger, lassen sich besser umsetzen und steigern die staatliche Handlungsfähigkeit. Letztere entsteht allerdings nicht allein durch bessere Verfahren, sondern auch durch klare Orientierung bei zentralen Fragen, die die Menschen bewegen, etwa wie Demokratien die großen Transformationen unserer Zeit inklusiv, gerecht und partizipativ gestalten können.

So richtig der Befund ist, dass Demokratien – auch Deutschland – etwa bei Planungs- und Genehmigungsverfahren schneller werden müssen, um im internationalen Wettbewerb nicht weiter zurückzufallen, so wenig darf er darin münden, autoritäre Systeme zum Vorbild zu verklären. Der Wunsch nach mehr Wettbewerbsfähigkeit darf nicht untergraben, was den wirtschaftlichen Erfolg Deutschlands überhaupt erst ermöglicht hat: Rechtssicherheit und Schutz vor politischer Willkür – Prinzipien, die in autoritären Systemen im Zweifel nichts gelten.



PROF. DR. DANIELA SCHWARZER

Mitglied des Vorstands der Bertelsmann Stiftung

Daniela Schwarzer ist eine führende Expertin für europäische und internationale Angelegenheiten und blickt auf eine 20-jährige Karriere bei renommierten Think-Tanks, Stiftungen und Universitäten zurück. Seit Mai 2023 gehört sie dem Vorstand der Bertelsmann Stiftung an. Zuvor war sie als Executive Director für Europa und Zentralasien bei den Open Society Foundations tätig.

@D\_Schwarzer

BERLIN | OELDE |  
DORMAGEN,  
DEUTSCHLAND

# WARUM MENSCHEN IHREN BERUF WECHSELN

Wenke Bühlmeier Jan Voth März 2026



„Ich konnte das irgendwann nicht mehr mit mir vereinbaren.“

ANDREAS RÖTTGEN

Drei Porträts erzählen, warum Menschen ihren Beruf wechseln: aufgrund von Gewissenskonflikten, wegen ihrer Suche nach Sinn oder weil eine Weiterbildung dies ermöglicht. Die Fälle zeigen, wie nützlich vorhandene Fähigkeiten in neuen Rollen sind. Doch gelingende Übergänge brauchen Zeit, Unterstützung und Arbeitgeber:innen, die Potenziale und nicht nur Abschlüsse sehen.

Als Andreas Röttgen in der Elternzeit mit seiner neugeborenen Tochter auf dem Sofa saß, wurde aus einem diffusen Unbehagen eine klare Entscheidung. Er wollte nicht zurück. Nicht zurück in den Kreditvertrieb, in dem er zuletzt gearbeitet hatte, nicht zurück in ein System, das ihn schon lange zermürbte. „Ich konnte das irgendwann nicht mehr mit mir vereinbaren“, sagt er. Menschen Kredite zu verkaufen und Zusatzprodukte gleich mit – das war für ihn mehr als anstrengend. Es fühlte sich falsch an.

Solche Momente sind oft der Anfang eines Berufswechsels. Nicht immer spektakulär, selten lange geplant, aber deutlich. Ein Einschnitt, eine Erschöpfung, ein Wertebruch, manchmal auch einfach die Erkenntnis, dass das bisherige Arbeitsleben nicht mehr zum eigenen Leben passt.

### Ein ethisch motivierter Neustart

Andreas Röttgens beruflicher Weg begann so klassisch, wie es im deutschen System üblich ist. Er absolvierte eine Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann, wechselte dann zu einem Mobilfunkanbieter in den Vertrieb. Er war gut darin, Menschen zu überzeugen. Ein Headhunter lockte ihn schließlich in den Bankensektor – inklusive Ausbildung an der Frankfurt School of Finance.

Doch hinter der glänzenden, vertrauenerweckenden Fassade der Bankenwelt wartete ein ethischer Abgrund auf ihn, der sich Tag für Tag weiter auf tat. „Diese Bank war damals extrem vertriebsorientiert“, erinnert sich Röttgen und seine Gesichtszüge verhärten sich leicht. Der Druck der Zielvorgaben war immens.



Als Andreas Röttgen während seiner Elternzeit an seinen Gedanken, verspürte er zunehmend ein Engegefühl in der Brust.

„Da sitzt ein 21-jähriger junger Mann vor mir, der steht eigentlich finanziell schon mit dem Rücken an der Wand, aber meine Vorgaben drängen mich, den nächsten Kredit zu verkaufen.“

Innerlich baute sich bei ihm eine massive Blockade auf. Jeder Vertragsabschluss fühlte sich zunehmend wie ein kleiner Verrat an den eigenen Werten an. In der Elternzeit kam schließlich die Klarheit: „Ich will und kann nicht zurück in diese Welt der nackten Zahlen, der Provisionen und des moralischen Drucks“, sagt der heute 39-jährige rückblickend.

Der Weg nach draußen war jedoch steiniger als erwartet. Die Agentur für Arbeit winkte zunächst ab – man helfe in der Regel erst, wenn die Arbeitslosigkeit bereits eingetreten sei. Präventive Umschulungen für Menschen, die „nur“ unzufrieden sind, passen schwer in die starren Formulare. Aber Röttgen ließ nicht locker. Er fand Hilfe bei einer anderen Arbeitsagentur in Mönchengladbach, die in einem Programm Quereinsteiger:innen an offene Arbeitgeber:innen vermittelte. So kam er ins Fuhrparkmanagement. Als Fuhrparkmanager leitet er den Einkauf von Fahrzeugen und alle operativen Prozesse von TÜV-Terminen bis Reifenwechsel – zuerst bei einem großen Pflegedienst, später und noch heute bei einer Einkaufsgesellschaft für Bauunternehmen.

Riskante Kredite managt Andreas Röttgen jetzt nicht mehr, sondern er verhandelt als Einkäufer zum Beispiel Konditionen für Fahrzeuge. Und plötzlich ergibt seine scheinbar zerrissene Biografie einen völlig neuen Sinn. Er ist kein „blutiger Anfänger“

In seinem neuen Job arbeitet Andreas Röttgen häufig im Homeoffice: So kann er in der Mittagspause und nach Feierabend mehr Zeit mit seiner Tochter verbringen.



im Einkauf, er ist ein Profi, der die psychologischen Tricks der Gegenseite in- und auswendig kennt. „Ich weiß ganz genau, wie ein Verkäufer tickt. Ich erkenne Suggestivfragen oder künstliche Verknappung sofort. Wenn ein Autohändler mir jetzt mit teuren Extras kommt, um den Grundpreis zu rechtfertigen, lächle ich nur freundlich und wende seine eigenen Techniken an.“

Tobias Ortmann, Project Manager bei der Bertelsmann Stiftung, hat diese und ähnliche Formen der beruflichen Veränderung in der Studie „Erfolgreiche Jobwechsel – Wie berufliche Mobilität Einkommen und Arbeitszufriedenheit steigert“ untersucht. „Wer bei Unzufriedenheit sowohl den Job als auch den Beruf wechselt, ist im Durchschnitt zufriedener als Personen, die nur den Job, sprich die Arbeitgeberin beziehungsweise den Arbeitgeber wechseln oder im Status quo verharren“, erklärt er.

Röttgen ist heute nicht mehr nur ein kleines Rädchen in einer Vertriebsmaschine. „Ich bin jetzt der Andreas“, sagt er. „Mein Arbeitgeber schätzt mich und das, was ich kann – ganz ohne künstlichen Druck. Ich kann auch aus dem Homeoffice in Dormagen arbeiten. So kann ich mehr Zeit mit meiner Tochter verbringen.“ Sein Wechsel zeigt exemplarisch: Der Bruch im Lebenslauf war eigentlich ein Brückenschlag.

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## BESCHÄFTIGUNG IM WANDEL

Der beschleunigte Strukturwandel verändert den Arbeitsmarkt tiefgreifend: Jobs fallen weg, neue entstehen, Anforderungen wandeln sich. Das Projekt zeigt Wege zu Zukunftskompetenzen und guter Arbeit für alle auf. Untersucht wird unter anderem, wie Arbeitsmarktübergänge künftig aktiv und sicher gestaltet werden können. Im Fokus stehen Transparenz über Veränderungen sowie neue Ansätze für Weiterbildung, Qualifizierung und Beschäftigungspolitik, damit Beschäftigte den Strukturwandel meistern, Unternehmen Fachkräfte finden und neue Perspektiven entstehen. Es geht um eine Transformation, die Mobilität fördert, Chancen eröffnet und soziale Sicherheit mit wirtschaftlicher Dynamik verbindet.

 Beschäftigung im Wandel

 „Strukturwandel auf dem deutschen Arbeitsmarkt“



Julia Roer arbeitete mehr als 40 Stunden in der Woche im Kosmetik-Einzelhandel. Da blieb kaum Zeit, über Alternativen nachzudenken. Corona war der Wendepunkt.

### Die Sinnsuche als Treiber der Veränderung

Während Andreas Röttgen vor dem moralischen Druck einer bestimmten Unternehmenskultur floh, steht der Weg von Julia Roer für eine völlig andere Dynamik des modernen Arbeitsmarktes. Sie ist ein Beispiel für jene Arbeitnehmenden, die nach mehr suchen: nach einem tieferen Sinn und Impact.

Julia Roer hat lange Zeit erfolgreich Glitzer-Badebomben und Gesichtsmasken in einem großen Einkaufszentrum in Oberhausen verkauft. Als hochrangige Teammanagerin bei einer Kosmetikette war sie zeitweise für bis zu 45 Mitarbeitende verantwortlich, betreute Shops in halb Europa. Doch Corona brachte die Konsumwelt zum Stillstand.

„Ich musste innerhalb kürzester Zeit fast mein gesamtes Team entlassen“, erzählt die 36-Jährige heute, und ihr Ausdruck lässt auch Jahre später noch erahnen, wie stark sie dieser Moment bewegt hat. In der Stille des Lockdowns begannen die Zweifel zu wachsen. „Ich saß zu Hause und fragte mich: Was gebe ich der Menschheit, der Gesellschaft eigentlich zurück, wenn ich Badebomben und Duschgels verkaufe?“ Angesichts der omnipräsenten Nachrichten über den Klimawandel wollte sie ein aktiver Teil der Lösung sein. Sie wollte in die „Green Economy“.

*„Was gebe ich der Menschheit, der Gesellschaft eigentlich zurück, wenn ich Badebomben und Duschgels verkaufe?“*

Trotz anfänglicher Selbstzweifel – „Ich hatte ja im Grunde keine Ahnung von komplexer Technik, Wärmepumpen oder Ingenieurwesen“ – bewarb sie sich initiativ im wachsenden Bereich der erneuerbaren Energien. Ihr Vorstellungsgespräch bei einem aufstrebenden Kölner Startup blieb ihr besonders in Erinnerung. Es regnete in Strömen, der Nahverkehr brach zusammen. Roer kam völlig durchnässt, bekleidet mit Regenjacke und Regenhose, zum Termin gelaufen. Der Geschäftsführer musterte sie, machte ihr wortlos einen heißen Kaffee und sagte lediglich: „Schön, dass du es trotz dieses Wetters geschafft hast. Das zeigt Biss.“

Schnell wurde ihr klar: In den modernen, lösungsorientierten Unternehmen geht es längst nicht mehr zwingend darum, ob jemand ein technisches Ingenieurstudium mit Bestnoten abgeschlossen hat. Es geht

„Damit noch mehr Menschen den Weg in Zukunftsbereiche finden, braucht es Rahmenbedingungen, die berufliche Wechsel erleichtern.“

LUISA KUNZE

Nina Germanus erhält täglich Bewerbungen von Menschen, die einen Job mit Sinn für die Umwelt suchen. Je stärker diese Motivation ausgeprägt ist, desto eher stellt sie auch Personen ohne vorhandene Fachkenntnisse ein.



in erster Linie darum, ob man mit Leidenschaft an die gemeinsame Sache glaubt, komplexe Projekte managen kann und in der Lage ist, Kund:innen zu begeistern.

Heute arbeitet Julia Roer bei der Green Fusion GmbH in Berlin als Customer Success Managerin. Das stark wachsende Unternehmen optimiert Heizungsanlagen in Mehrfamilienhäusern, auch unter Einsatz künstlicher Intelligenz. Die Ziele: Energie einsparen, Nebenkosten senken, CO<sub>2</sub>-Ausstoß reduzieren.

Ihre Chefin, Nina Germanus, könnte ein Vorbild für Arbeitgeber:innen sein, wie sie aus Sicht von Luisa Kunze, Arbeitsmarktexpertin der Bertelsmann Stiftung, für den Arbeitsmarkt im Strukturwandel relevanter werden. Germanus stellt nach Potenzial, Lernbereitschaft und Soft Skills ein, nicht nur nach starren Zeugnissen oder linearen Lebensläufen. „Wer ein diverses Team von 45 Leuten im stressigen Einzelhandel über Jahre erfolgreich geführt hat, der hat zweifelsfrei bewiesen, dass sie oder er stark unternehmerisch und lösungsorientiert denkt“, argumentiert Germanus. „Wir haben exzellente Heizungsingenieur:innen für die tiefe Technik. Da kommt es natürlich auf das notwendige Studium an. Aber wir brauchen auch dringend Leute wie Julia, die diese hochkomplexe Technik den Kund:innen verständlich und empathisch erklären können. Julia baut mit ihren Soft Skills die Brücke zwischen Algorithmus und Anwender:in.“

Luisa Kunze kommentiert diesen speziellen, aber immer häufiger werdenden Fall in Anlehnung an die Erkenntnisse der Studie „Brücken in die Zukunft. Arbeitsmarktpolitik in Zeiten der Transformation.“: „Julia Roer ist ein gutes Beispiel für gelingende berufliche Übergänge im Strukturwandel. Damit noch mehr Menschen den Weg in Zukunftsbereiche finden, braucht es Rahmenbedingungen, die berufliche Wechsel erleichtern.“



Sabine Peters hat selbst erfahren, wie sehr Weiterbildung den beruflichen Weg prägen kann. Heute setzt sie sich als Führungskraft dafür ein, dass auch ihre Kolleg:innen diese Entwicklungsmöglichkeiten erhalten.

### Wenn Weiterbildung die Flucht verhindert

Es muss jedoch nicht immer der komplette Bruch mit der bisherigen Branche sein. Ein weiteres Beispiel für eine gelungene berufliche Transformation ist der Aufstieg innerhalb eines klassischen Engpassberufes. Wenn wir über den Fachkräftemangel sprechen, blicken wir meist auf die Pflege, das Handwerk oder die Erziehung. „Beschäftigte wechseln häufiger aus einem Engpassberuf heraus in einen Nichtengpassberuf als andersherum“, so Luisa Kunze. „Diese Dynamik haben wir in unserer Studie ‚Fachkräfte gewinnen und halten‘ untersucht.“ Sabine Peters hingegen ging nicht weg. Sie ging nach oben.

Peters begann ihre berufliche Laufbahn bereits im Jahr 1989 als staatlich anerkannte Erzieherin. Sie war einige Jahre lang in diesem Beruf tätig. Nach einem mehrjährigen Ausflug in die freie Privatwirtschaft, wo sie

fundierte kaufmännische Grundlagen erlernte, kehrte sie bewusst in die Kita-Landschaft zurück. Sie rutschte recht bald in die Leitung einer Einrichtung und merkte schnell: Da ist noch mehr. Sie entwickelte ein Bedürfnis, strategischer zu arbeiten. Mit 44 Jahren, einem Alter, in dem viele gedanklich schon den Countdown zur Rente starten, traf sie vor zehn Jahren eine mutige Entscheidung: Sie nahm das Angebot ihres Arbeitgebers an, parallel zu ihrem Vollzeitjob ein Studium der Früh- und Kindheitspädagogik zu beginnen.

„Es war, trotz aller Herausforderungen, eine unwahrscheinliche Freude“, erinnert Sabine Peters sich heute mit leuchtenden Augen an diese harte Zeit. Abends, wenn sie für ihr Studium lernte, setzte sich ihr Sohn Finn ebenfalls hin und erledigte Aufgaben für die Schule. „Ich war ihm ein Vorbild, da bin ich sicher.“ Das Studium gab ihr vor allem das analytische Handwerkzeug, um Kitas strategisch zu steuern. Für ihren damaligen Arbeitgeber, der auch das Studium ermöglichte, betreute sie als Regionalleitung neun bestehende Kitas und eine im Aufbau. „Die Anzahl der Kitas gab mir häufig das Gefühl, Prozesse nur anzustoßen, aber nicht intensiv begleiten zu können. Das machte mich langfristig unzufrieden.“

PLATTFORM DER BERTELSMANN STIFTUNG

### JOBMONITOR

Der Jobmonitor der Bertelsmann Stiftung macht sichtbar, wie sich der Arbeitsmarkt verändert – regional und monatsaktuell. Grundlage sind mehr als 80 Millionen Online-Stellenanzeigen, die automatisiert ausgewertet werden. So lässt sich erkennen, welche Berufe, Kompetenzen und Teilqualifikationen wo gefragt sind. Die frei zugänglichen Daten und Analysen geben Orientierung: für Menschen, die sich beruflich neu ausrichten wollen, ebenso wie für Weiterbildungsträger, Arbeitsagenturen, Jobcenter und regionale Entscheider:innen.

[www.jobmonitor.de](https://www.jobmonitor.de)

[Berufsreport](#)

[Soft-Skill-Report](#)

[Teilqualifikationen-Report](#)

„Wer, wie Frau Peters, den Job einmal selbst gemacht hat, kann Herausforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden schnell erkennen und hierauf eingehen.“



Sonja Herrmann fördert gezielt Weiterbildungen für Mitarbeitende der Stadtverwaltung Oelde. Wichtig ist ihr dabei, dass sich daraus realistische Perspektiven auf eine passende Stelle ergeben.



Ob Homeoffice, Startup-Büro im Umbau oder Kindergarten – jeder Arbeitsplatz ist so individuell wie die Geschichten der Jobwechsler:innen. Eines haben sie jedoch gemeinsam: Im Job muss das Bauchgefühl stimmen.

Inzwischen hat sie ihren Platz gefunden: Heute leitet Sabine Peters als Verbundleitung bei der Stadt Oelde zwei Kitas und ist in die Planung eines Kita-Neubaus eingebunden. Dieser Verantwortungsbereich habe genau die passende Größe, um nah am täglichen Geschehen zu sein. Menschen, die ebenfalls eine Weiterbildung planen, rät sie: „Es hilft, eine Vision davon zu haben, was ich von meinen künftigen Aufgaben erwarte.“ Heute fördert Peters die berufliche Weiterbildung ihrer Kolleg:innen aktiv. „Lebenslanges Lernen ist sehr wertvoll.“

Ihre heutige Chefin, Sonja Herrmann von der Stadtverwaltung Oelde, sieht in der beruflichen Entwicklung von Sabine Peters den Idealfall für den öffentlichen Dienst. „Die Kombination aus Studium und Praxis bildet eine ideale Grundlage, um in Führungspositionen fundierte Entscheidungen treffen zu können“, erläutert sie. „Das im Studium erlernte theoretische Fundament kann in der Praxis reflektiert und umgesetzt werden. Wer, wie Frau Peters, den Job einmal selbst gemacht hat, kann Herausforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden schnell erkennen und hierauf eingehen.“

Luisa Kunze von der Bertelsmann Stiftung: „Arbeitgeber:innen sollten Beschäftigten durch gezielte Qualifizierungsangebote Aufstiegs- und Karriere-

perspektiven aufzeigen. Für viele Beschäftigte sind individuelle berufliche Entwicklungsmöglichkeiten wichtig, um Unsicherheiten abzubauen und langfristige Perspektiven zu entwickeln.“

Auf die Frage, ob sie mit 54 Jahren fertig sei mit Weiterbildungen, antwortet Sabine Peters: „Auf gar keinen Fall! Die Kita-Landschaft und alle damit zusammenhängenden pädagogischen Anforderungen unterliegen einer ständigen Veränderung und Weiterentwicklung. Diese erfordern eine gute und fachlich fundierte Beteiligung der Kitas.“

#### Fazit: Das endgültige Ende der Einbahnstraße

Die Erwerbsbiografien von Andreas Röttgen, Julia Roer und Sabine Peters zeigen eines deutlich: Die starre Vorstellung „Einmal gelernt, ein Leben lang gemacht“ verliert ihre Gültigkeit. Wechsel sind inzwischen ein normaler Teil von Erwerbsbiografien und bieten zugleich Chancen für die Modernisierung und Anpassung der Wirtschaft. Expert:innen wie Tobias Ortman und Luisa Kunze warnen, dass der Fachkräftemangel sich verschärfe, wenn Jobwechsel als Verlust statt als Potenzial gesehen werden. Stattdessen sollten Politik und Unternehmen Umstiege als eine Möglichkeit begreifen, Motivation, Gesundheit und Produktivität zu steigern. Andreas Röttgen bringt es auf den Punkt: „Das Leben ist zu kurz für den falschen Job.“

„Das Leben ist zu kurz für den falschen Job.“

ANDREAS RÖTTGEN



# Astropolitics

 Anthony Silberfeld  Erstveröffentlichung im Magazin „Transponder Nr. 7“

## In the beginning

Since the moment humans first emerged on Earth, they have had a fascination with the heavens. Stars, planets, and life beyond our planet have captivated the imaginations of scientists, explorers, daredevils, policymakers, artists, authors, and screenwriters for generations. Our story begins, not with Yuri Gagarin, Neil Armstrong, or even Stanley Kubrick, but with a little-known Chinese government official named Wan Hu during the Ming Dynasty.

Though the date is inexact, at some point around 1500, Wan, a notorious celestial enthusiast, turned his gaze upward and decided to explore space as man had endeavored to do on Earth. The fruit of his labor, a “spaceship”, was both ingenious and rudimentary by today’s standards, but laid the foundation for generations of space explorers to come. Wan’s ride into space

would begin on a wicker chair with 47 gunpowder-filled rockets strapped to it, while two kites assured this contraption’s descent back to Earth. When it was time to launch, 47 of his servants — one for each explosive charge — approached his chair with torches lit, ignited the fuses, and quickly scurried away.

**Ten, nine, eight, seven, six, five, four, three, two, one, BANG!**

According to the legend, once the smoke had cleared, Wan and his chair were gone. Whether Wan made it to his destination above or was scattered into pieces below remains an open question, but it was the beginning of one of the most enduring projects in human history — with economic and geopolitical implications that have grown exponentially to this day.

## For all mankind

In the centuries following Wan’s experiment, governments from all over the globe would make tremendous leaps in the exploration of our planet, outer space, and everything in between. From Robert H. Goddard’s liquid-fueled rocket launches in the 1920s to the Americans and Soviets racing to be the first to orbit the Earth and ultimately set foot on the moon, two elements have historically been at the core of space exploration: great power competition and the struggle for military advantage.

During the second half of the 20th century, the heavens were dominated by governments who had the resources to invest and innovate, and would spare no expense to gain an edge over their Cold War rivals. Today, the playing field looks quite different. Of the 90 countries which have national space programs of varying size, resources, and success, two distinct blocs have emerged. An alliance led by the United States includes transatlantic partners across the European Union (France, Italy, and Germany, among others) and the United Kingdom, and also features Pacific partners in the form of Japan, South Korea, India, and Australia. The competing bloc is led by China, with Russia now along as a junior partner in that dynamic.

As is the case on Earth, securing the high ground in space is a strategic advantage. In this new space race, which means controlling low earth orbit to host surveillance satellites, geo-positional satellites, anti-satellite weapons, and — perhaps most importantly — the key route between the Earth and the moon. On the moon (the highest of high grounds), it means not only controlling cis-lunar space below, but also its natural resources and its capacity as a launching pad into deep space.

The United States is the preeminent power in space. Through NASA, Space Force, and its partners in the private sector, more than \$73 billion is spent annually on a range of space-based capabilities. From weather and imaging satellites to tracking objects in orbit and missile launches on Earth, the United States uses these resources for strategic advantage on Earth.

**“We came all this way to explore the moon, and the most important thing is that we discovered Earth.”**

BILL ANDERS, APOLLO 8 ASTRONAUT

As with nearly any technology deployed in space, many of the assets currently racing around Earth’s orbit at 17,500 miles per hour have the potential to be used for both military and civilian purposes. And while the United States continues to build a coalition around the peaceful use of space, there are threats looming from Beijing and Moscow that require Washington to sharpen its dual-use options.

According to the Center for Strategic and International Studies’ (CSIS) “Space Threat Assessment 2024”, China set a new record by conducting 67 space launches in 2023 — sending more than 200 satellites into orbit. The report assesses that “similar to the United States, Chinese military leaders aim to secure the full use of space for China, while at the same time preventing adversaries from using their own space capabilities.” China’s accomplishments in space are increasingly diverse and include launch capacity, its own GPS system, missile warning systems, intelligence collection, and the list goes on.

The news out of Moscow on the space front has produced mixed reactions in Washington and European capitals. Gone are the days when Russia was leading the way in space exploration. Also in the rearview mirror are the times when the U.S. and Europe relied heavily on Russian Soyuz launch capability to catch a ride into space for cargo and for missions to the International Space Station. Russia’s economic woes and the sanctions related to its 2022 invasion of Ukraine have not only reduced investment in the country’s space program, but isolated Russia from its partnerships with the West. Moscow is now forced to grudgingly accept its position as a junior partner in the Sino-Russian space alliance.

**“The more clearly we can focus our attention on the wonders and realities of the universe about us the less taste we shall have for the destruction of our race. Wonder and humility are wholesome emotions, and they do not exist side by side with a lust for destruction.”**

RACHEL CARSON, AUTHOR

Still, Russia has the ability to be a disruptive force in low earth orbit and beyond, as it demonstrated in early 2024 when reports of Russia’s development of a nuclear-armed anti-satellite weapon caused significant alarm. Moscow’s ongoing efforts to interfere with the Starlink satellite constellation, which has been used to assist Ukraine in the defense of its territory from Russian aggression, constitute another serious offensive capability in space. Its counter-space activities include jamming, dazzling, and orbiting satellites that release smaller “daughter” satellites to conduct close proximity — and possibly hostile — activity in low earth orbit.

In March 2021, China and Russia formalized their cooperation in space through the Beijing-driven International Lunar Research Station (ILRS) project — a counterweight to the West’s own moon exploration Artemis Accords. The ILRS envisions three phases of moon exploration to be completed by 2036. Currently in its first phase of reconnaissance, there is a clear focus on landing technologies and exploring locations for work on the moon. The second phase, due to commence in 2030, has set a goal of establishing in-orbit facilities and a presence on the lunar surface, along with a regular channel of cargo shipments from Earth to the moon. Once construction is complete, Chinese and Russian partners will commence scientific research and further exploration of the moon and beyond.

What is truly unique about the current state of affairs, however, is the growing presence of private sector actors in the space race. Elon Musk’s SpaceX is the undisputed leader at the moment, but other companies such as Blue Origin, United Launch Alliance, Airbus, or Arianespace are competing — and sometimes cooperating — fiercely in the launch, satellite, and exploration businesses.

As the number of both public and private actors in space grows, so too do the risks and opportunities that emerge in the geopolitical and commercial realms. As we look to the future, there is one overarching question to keep in mind: Will space give humans the opportunity to work together in ways that they have heretofore been unable to do on Earth?

In 2011, the cost per pound of payload on NASA’s space shuttle was about \$30,000. More than a decade later, SpaceX has brought that cost down to \$1,200 per pound, and with it, opened the floodgates to public and private sector opportunities in space. Launching satellites of all varieties (climate imagery, GPS, intelligence) finally became cost effective — not just for governments, but for space entrepreneurs as well. According to a McKinsey report, the space economy could be worth \$1.8 trillion by 2035, with industry growth reaching 9% per year. Of the approximately 9,000 active satellites in space, SpaceX’s Starlink accounts for more than 6,000 of them. But launching satellites into low earth orbit is not the only commercial use of space. The falling launch costs have reduced the barrier to entry for a wide variety of space startups around the globe, and they’re jumping in with both feet.

From growing organs extraterrestrially to manufacturing drugs at zero gravity, using space to solve problems on Earth is within reach. On the environmental front, companies are seeking to harness the power of the sun using satellites equipped with panels and the ability to beam energy down to Earth, giving momentum to the nascent space-based solar industry. Other climateadjacent opportunities are ripening, as we’ve seen with the France-based company Thales, and its pioneering efforts to move data centers into

space. Given that data centers are responsible for 2% of the world’s energy consumption, this is not just going to be beneficial but ultimately a necessity.

As private sector actors join an already crowded list of state-sponsored players in space, the potential challenges are numerous. What constitutes an act of aggression? Who is responsible for it? What is a proportional response? Must that response be confined to space? The fog of activities in space creates a situation in which conflict is easy to imagine; the question is whether that outcome is avoidable.

**“Will space give humans the opportunity to work together in ways that they have heretofore been unable to do on Earth?”**

From the earliest exploration of Earth, humankind has demonstrated an inability to break a cycle that has defined it as a species. It explores new lands. It lays claim to that land and subjugates (or kills) the indigenous population on that territory. It exploits that land for every conceivable economic and political advantage. And often, it goes to war to defend what it has stolen from others. Without stretching the metaphor too far, one can see how the predispositions of our nature are already present in our exploration of space. We have fired satellites into low earth orbit. We have planted a flag on the lunar surface. We have sent rovers to Mars. Low earth orbit is a finite space or resource and great powers are already testing weapons in those contested lanes. The U.S., China, and other nations have mapped out where they intend to extract water and critical minerals on the dark side of the moon and set up colonies. Elon Musk and others dream of a human colony on Mars, and may one day get there. With all of the pieces set, the risk of conflict is increasing with each day.

Even in the midst of global turmoil and conflict, space is still one of the few topics about which enemies continue to engage. Perhaps the view of the pale blue dot that is Earth from space allows Brussels, Washington, Beijing, and Moscow to recognise that we’re all in this together. At least for now.



## BERTELSMANN FOUNDATION NORTH AMERICA

Die BFNA ist ein unabhängiger, unparteiischer und gemeinnütziger Think-Tank in Washington, D.C., der sich mit transatlantischen Perspektiven auf globale Herausforderungen beschäftigt. Sie wurde 2008 als Schwesterstiftung der Bertelsmann Stiftung gegründet. Als Brücke zwischen Europa und Amerika zeigt sie Best-Practice-Beispiele aus der Außen-, Wirtschafts- und Sozialpolitik auf beiden Seiten des Atlantiks auf. Dahinter steht der Gedanke, dass Europäer:innen und US-Amerikaner:innen früher oder später vor den gleichen Herausforderungen stehen und von den Lösungsansätzen des anderen lernen können.

[www.bfna.org](http://www.bfna.org)

„Astropolitics“ wurde zuerst im Magazin „Transponder“ der Bertelsmann Foundation North America (BFNA) veröffentlicht.



# Starke Partner(schaft)

## Wie die Bertelsmann Stiftung Initiativen in eigenständige gemeinnützige Institutionen überführt

Wilhelm-Friedrich Uhr | Britta Schröder

### Drei Fragen an: Wilhelm-Friedrich Uhr, Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung

*change | Herr Uhr, im aktuellen Jahresbericht weist die Bertelsmann Stiftung elf verbundene gemeinnützige Institutionen aus. Welche sind das und wie unterscheiden sie sich in ihrer Ausrichtung?*

WILHELM-FRIEDRICH UHR | Unser gewachsenes Ökosystem an verbundenen Institutionen ist ein zentraler Erfolgsfaktor, um über das klassische stiftungseigene Projektportfolio hinaus nachhaltig Wirkung zu erzielen. Wir unterteilen diese elf Institutionen, die wir ideell und finanziell unterstützen, in drei Kategorien: Erstens unsere internationalen Stiftungen wie die Bertelsmann Foundation North America in Washington und die Fundación Bertelsmann in Barcelona, die als eigenständige Brückenköpfe agieren. Zweitens unsere Beteiligungen, zu denen renommierte Einrichtungen wie das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), die Founders Foundation, die PHINEO gAG sowie die BSt Gesundheit und das Zentrum für Bildung und Chancen gehören. Drittens gehören Partner wie die Liz Mohn Stiftung oder das Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung in unser Netzwerk. Sie alle ergänzen unsere gesellschaftliche Mission auf vielfältige Weise.

*Wie entstehen diese Institutionen, und wann ist für ein Projekt der Zeitpunkt gekommen „auszuziehen“?*

Dieser Prozess ist meist hochgradig organisch und selten das Ergebnis einer Reißbrettplanung. Viele dieser Institutionen begannen als reguläre Initiativen innerhalb unserer Arbeit in der Bertelsmann Stiftung.

Wenn Projekte besonders erfolgreich sind und wachsen, nehmen sie irgendwann einen so großen Raum ein oder entwickeln eine so spezifische Dynamik, dass sie im Rahmen unserer eigenen Stiftungsarbeit nicht mehr ihr volles Potenzial entfalten können. Um weiterhin erfolgreich zu arbeiten, werden sie in die Eigenständigkeit „ausgesteuert“. Ein gutes Beispiel ist die 2009 ausgegründete PHINEO gAG, die heute unter anderem Non-Profits, Stiftungen und Unternehmen dabei hilft, maximale gesellschaftliche Wirkung zu erzielen.

*Welche Kriterien entscheiden über eine Ausgründung, und wie verändert sich dadurch die Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung?*

Die Entscheidung ist immer eine strategische Abwägung zwischen Skalierungspotenzial, dem Bedarf an Eigenständigkeit und unserem Kernauftrag. Wir prüfen Kriterien wie Relevanz, Ressourcenbindung und Finanzierungsperspektiven. Das Ziel ist immer die Struktur, in der die Initiative die größte Wirkung erzielt. Durch die Ausgründung gewinnen die Projekte operative Freiheit und Agilität. Sie können Finanzierungsmodelle und Steuerungen exakt auf ihre Zielgruppen zuschneiden – wie die Founders Foundation mit ihrem agilen Gründer-Ökosystem zeigt. Eine Ausgründung ist dabei kein Abbruch der Beziehungen, sondern ein Instrument zur nachhaltigen Wirkungssicherung. Wir bleiben oft eng verbunden und agieren als starke Partner in einem gemeinsamen Ökosystem der Wirkung.



Bertelsmann  
FOUNDATION

BSt Gesundheit

CHE  
Centrum für  
Hochschulentwicklung

Founders  
Foundation

Fundación  
Bertelsmann

LIZ MOHN  
STIFTUNG

PHI  
NEO

RMI  
Reinhard-Mohn-Institut  
für Unternehmensführung  
Universität Witten/Herdecke

REINHARD MOHN  
STIFTUNG

STIFTUNG  
DEUTSCHE  
SCHLAGANFALL  
HILFE

ZBC  
Zentrum für Bildung  
und Chancen  
im Kreis Gütersloh

„Das Ziel ist immer die Struktur, in der die Initiative die größte Wirkung erzielt.“

WILHELM-FRIEDRICH UHR

### WILHELM-FRIEDRICH UHR

Mitglied des Vorstands der Bertelsmann Stiftung

Wilhelm-Friedrich Uhr ist seit August 2025 Mitglied des Vorstands der Bertelsmann Stiftung. Der erfahrene Stiftungsmanager hat seit dem Jahr 2000 verschiedene Führungspositionen in der Bertelsmann Stiftung inne, zuletzt als Senior Vice President Corporate Operations. Vor seinem Eintritt in die Bertelsmann Stiftung war er Geschäftsführer der IT-Akademie Ostwestfalen gGmbH, Senior Human Resources Officer der Weltbank in Washington D. C. sowie Leiter der Personal- und Organisationsentwicklung in der Siemens AG in München. Er begann seine Karriere als Referent des Personalvorstands der Siemens Nixdorf Computer AG.



Ragnar Weis ist Senior HR-Referent bei der Bertelsmann Stiftung. Bevor er sich dort um die Organisationsentwicklung und das Mentoring kümmerte, wählte er beim Bundeskriminalamt (BKA) Spezialkräfte für Krisengebiete aus. Heute nutzt er diese Erfahrung, um die Feedbackkultur und das Miteinander in der Stiftung zu stärken.

ragnar.weis@bertelsmann-stiftung.de



## Vom Kriseneinsatz zum Kulturwandel

Wenke Bühlmeier Antoine Jerji

*change | Ragnar, du warst früher beim BKA für die Personalauswahl zuständig. Was war die krasseste Übung, die Bewerber:innen dort bestehen mussten?*

RAGNAR WEIS | Wir haben Assessment Center für spezielle Zielgruppen konzipiert, zum Beispiel für Auslands-spezialeinheiten, die Minister:innen in Gebiete wie Afghanistan oder Mali begleiten. Da ging es um extreme Belastungstests – etwa eine Schutzperson aus einer Gefahrenzone zu schleppen und direkt danach einen hochkonzentrierten Leistungstest zu absolvieren. Man braucht dort enorme Resilienz und die Fähigkeit, unter massivem Druck sofort handlungsfähig zu bleiben.

*Wie viel von diesem „Spezialeinheiten-Mindset“ steckt heute in deiner Arbeit für die Stiftung?*

Die Aufgaben sind natürlich völlig andere, aber die Kernkompetenzen ähneln sich überraschend stark. Ob im Krisengebiet oder bei der Herausgabe einer umfangreichen Studie unter hohem Zeitdruck: Am Ende zählt insbesondere die Teamfähigkeit. Mir geht es heute vor allem darum, Räume für Perspektivübernahme zu schaffen. Nur durch offenes Feedback können wir unser Selbstbild mit dem Fremdbild abgleichen und persönlich, als Team sowie als Stiftung wachsen. Das ist auch mit Blick auf Digitalisierung und KI zentral – technologischer Wandel ist keine rein technische Frage, sondern lebt von Zusammenarbeit, Lernbereitschaft und einer konstruktiven Veränderungskultur.

*„Ob im Krisengebiet oder bei der Herausgabe einer umfangreichen Studie unter hohem Zeitdruck: Am Ende zählt die Teamfähigkeit.“*

*Du leitest unter anderem das stiftungsinterne Mentoring-programm. Was ist dir dabei besonders wichtig?*

Wir sind aktuell im vierten Durchlauf. Auf Grundlage des Feedbacks unserer Teilnehmer:innen haben wir das Programm mittlerweile für alle Geschlechter und auch für fachliche statt nur disziplinarische Führungskräfte geöffnet. Die Tandems arbeiten völlig autark an ihren individuellen Themen. Dieser Austausch außerhalb des täglichen Geschäfts ist ein wertvoller Motor für die persönliche Weiterentwicklung in der Stiftung.

*Zum Abschluss: Wie schaltest du nach einem Tag voller Personalstrategien und Feedback-Analysen am besten ab?*

Meine 2-jährige Tochter sorgt für die perfekte Ablenkung. Beim Vorlesen oder Puzzeln bin ich sofort in einer ganz anderen Welt. Ansonsten ist Sport mein Ausgleich: Ich spiele seit vielen Jahren Tennis oder gehe mit der Familie joggen – die Kleine ist dann im Kinderwagen einfach mit dabei. Das gibt mir die nötige Energie an der frischen Luft.

# change – die neue Dimension des Lesens

Reif für digitales Lesevergnügen?  
Dann wird es Zeit für change –  
Das Magazin der Bertelsmann Stiftung.

Sichern Sie sich das kostenlose  
Abonnement im Online-Check-in.





change  
 Storys,  
 die haften  
 bleiben.

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Bertelsmann Stiftung  
 Carl-Bertelsmann-Straße 256  
 33311 Gütersloh

### Verantwortlich

Dr. Malva Sucker

### Redaktion

Marcel Hellmund  
 Vivian Vanessa Winzler

### Mitarbeit

David Bärwald

### Lektorat

Helga Berger

### Konzeption und Design

wirDesign Berlin Braunschweig

### Art Direction

Louisa Heimberg  
 Thorsten Greinus

### Design

Nico Nickl  
 Sarah Lüder

### Lithografie

rolf neumann,  
 digitale bildbearbeitung,  
 Hamburg

© Bertelsmann Stiftung,  
 Juni 2026

### Bildnachweise

Cover © Till Spielhoff  
 S. 3 © Besim Mazhqi  
 S. 6 © Fred Wawrzyniak  
 S. 8 © Manor Lux (Siddik Turhallo), Niels Starnick  
 (Julia Neuen), Gerhard Weiß (Anna Dobmeier)  
 S. 9 © Jonas Willingstorfer (Illustration)  
 S. 34 © Caroline Schaefer (Katharina Adick),  
 Klaus Grittner (Martin Rütter und Hunde)  
 S. 40 © Achim Mulhaupt (Poster „Achtung  
 Kinder“, Radio ffn)  
 S. 44 © alphaspirt - stock.adobe.com  
 S. 49-52 © Besim Mazhqi  
 S. 53 © Michal Novotný  
 S. 64-67 © Hayden Pegues  
 S. 71 © Envato Elements (iPad)  
 U4 © Envato Elements (Sticker-Mockup),  
 Sebastian Mölleken

### Kontakt

#### change Magazin

change@bertelsmann-stiftung.de  
 Tel.: 05241/81-81149

#### Archiv

Alle bereits erschienenen Ausgaben  
 sind kostenfrei erhältlich:  
[www.bertelsmann-stiftung.de/  
 changemagazin](http://www.bertelsmann-stiftung.de/changemagazin)

#### change online

[www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)

#### change Digital-Abo

[www.b-sti.org/change](http://www.b-sti.org/change)

Apple, das Apple-Logo und iTunes sind Marken der Apple Inc., die in den USA und weiteren Ländern eingetragen sind. iPad und iPhone sind Marken der Apple Inc. App Store ist eine Dienstleistungsmarke der Apple Inc. Im iTunes Store gekaufte Inhalte sind nur für den rechtmäßigen, persönlichen Gebrauch bestimmt.