

Transformation braucht Orientierung - nicht nur neue Kompetenzen

Warum Bildung in Zeiten von KI, Fachkräftedruck und demokratischer Unsicherheit mehr sein muss als Anpassung an neue Anforderungen.

Abstract

Dieses Impulspapier entwickelt die These, dass Bildung unter den Bedingungen tiefgreifender Transformation mehr sein muss als Anpassung an neue Anforderungen. Kompetenzentwicklung und Qualifizierung bleiben notwendig. Sie reichen jedoch nicht aus, wenn Menschen, Organisationen und Gesellschaften Veränderungen nicht einordnen und daraus tragfähige Entscheidungen ableiten können. Im Zentrum steht Orientierung als Bildungsfrage, die Lernen, Entscheiden und Teilhabe miteinander verbindet. An drei Feldern – beruflichen Übergängen, Organisationen im Rollenwandel und demokratischer Teilhabe – zeigt das Papier, warum Transformation nicht nur neue Kompetenzen, sondern Orientierungsfähigkeit braucht. Es fragt, wie Bildungswege und gesellschaftliche Strukturen dazu beitragen können, Orientierung zu ermöglichen und gesellschaftliche Transformationsfähigkeit zu stärken.

1. Worum es geht

Geopolitische Brüche, technologische Beschleunigung und wirtschaftliche Unsicherheit erhöhen den Reformdruck spürbar. Deutschland muss gleichzeitig auf strukturelle Probleme in nahezu allen zentralen Politikfeldern reagieren. Unter Zeitdruck und knappen Ressourcen werden diese Herausforderungen häufig vor allem als Reparatur-, Finanzierungs- oder Umsetzungsprobleme behandelt.

Auch Bildung erscheint in dieser Lage vor allem als reformbedürftiges System: geprägt von Investitionsstau, Personalmangel sowie Leistungs- und Gerechtigkeitsproblemen. Diese Diagnose ist berechtigt, aber unvollständig. Denn sie verdeckt, dass Bildung nicht nur selbst modernisiert werden muss, sondern einer der wichtigsten Hebel gesellschaftlicher Transformationsfähigkeit ist. Durch Bildung lernen Menschen und Institutionen, Wandel zu verstehen, einzuordnen und zu gestalten.

Das über Jahrzehnte von Regierungen unterschiedlicher Couleur beschworene Versprechen vom „Aufstieg durch Bildung“ bleibt als Versprechen individueller Chancen und gesellschaftlicher Teilhabe wichtig. In Zeiten tiefgreifender Transformation muss es jedoch erweitert werden. Bildung ist nicht nur ein sozialer Fahrstuhl für Einzelne. Sie schafft zugleich die Voraussetzung dafür, dass Gesellschaften insgesamt beweglich, urteilsfähig und handlungsfähig bleiben.

Dafür darf Bildung nicht auf Schule, Ausbildung, Hochschule oder Weiterbildung im engeren Sinne verengt

werden. Gerade in Transformationszeiten gewinnt Lebenslanges Lernen an Bedeutung. Es umfasst formale Bildungswege ebenso wie Lernprozesse in Erwerbsbiografien, Organisationen und gesellschaftlichen Erfahrungszusammenhängen.

Eine der großen Fragen der Zeit lautet deshalb auch: Wie lassen sich diese Lernorte und die dort erworbenen Erfahrungen und Kompetenzen so verbinden, dass sie gesellschaftlich wirksam werden?

Eine naheliegende Antwort auf Transformation lautet: bessere Ausbildung und mehr Weiterbildung. Das ist richtig und notwendig. Ohne gezielte Kompetenzentwicklung können weder Menschen noch Institutionen mit technologischem und gesellschaftlichem Wandel umgehen.

Kompetenzentwicklung allein beantwortet jedoch nicht, wie Menschen ihre Rolle in veränderten Lagen verstehen, Organisationen Richtung gewinnen und Gesellschaften Teilhabe und Vertrauen bewahren können. Dafür braucht es Orientierung: die Fähigkeit, Veränderungen einzuordnen, sich darin zu verorten und tragfähige Entscheidungen vorzubereiten. Die entscheidende Verschiebung lautet deshalb: Lebenslanges Lernen ist in Transformationszeiten keine fortgesetzte „Nachrüstung“, sondern eine Bedingung gesellschaftlicher Transformationsfähigkeit.

Dieses Impulspapier entwickelt daraus eine einfache These: Transformation braucht Orientierung – nicht nur neue Kompetenzen.

Warum Bildung als Problemfall erscheint

Die Diagnose, dass Bildung häufig vor allem als Reform- und Reparaturfall verhandelt wird, hat reale Grundlagen. Der Nationale Bildungsbericht beschreibt regelmäßig die zentralen Entwicklungen und Herausforderungen des deutschen Bildungssystems; der aktuelle Bericht 2026 legt den Schwerpunkt auf Bildungsungleichheiten nach sozialer Herkunft. Auch internationale und nationale Kompetenzstudien belegen erheblichen Handlungsdruck. Nach den Ergebnissen von PISA 2022 sanken die Leistungen der 15-Jährigen in Deutschland in allen drei untersuchten Bereichen deutlich. Der IQB-Bildungstrend verweist ebenfalls auf Probleme beim Erreichen zentraler Bildungsstandards.

Diese Befunde sind wichtig und begründen Reformbedarf. Sie zeigen jedoch nur eine Seite der Transformationsfrage. Wenn Bildung ausschließlich als defizitäres System betrachtet wird, bleibt unterbelichtet, welche Rolle sie als Infrastruktur gesellschaftlicher Handlungsfähigkeit spielt.

Quellen: Autor:innengruppe Bildungsberichterstattung (2026): *Bildung in Deutschland 2026*; OECD (2023): *PISA 2022 Results*; Stanat et al. (2023): *IQB-Bildungstrend 2022*. Vollständige Angaben im Literaturverzeichnis.

2. Nicht „Nachrüstung“, sondern Lernfähigkeit

Transformationsanforderungen werden noch immer häufig als individuelle Herausforderung adressiert. Menschen sollen sich anpassen, weiterbilden oder umschulen. Rund um diese Erwartungen entsteht ein wachsendes Angebot an Qualifizierungs- und Unterstützungsformaten. Vieles davon ist sinnvoll. Häufig konzentriert es sich jedoch auf die Frage, wie Einzelne mit veränderten Anforderungen besser zurechtkommen.

Auf diese Weise wird ein gesellschaftliches Problem zu oft als individuelle Anpassungsaufgabe privatisiert. Denn viele neue Anforderungen entstehen nicht aus persönlichen Defiziten, sondern aus strukturellen Verschiebungen. Arbeit verändert sich, institutionelle Rollen geraten in Bewegung und Bildungswege passen nicht mehr bruchlos zu längeren oder wechselhafteren Erwerbsbiografien.

Werden diese Veränderungen nicht als zusammenhängende Entwicklung betrachtet, entsteht mehr als individuelle Überforderung. Es entsteht ein Passungsproblem zwischen vorhandenen Erfahrungen, veränderten Anforderungen und institutionellen Strukturen.

Solche Passungsprobleme bleiben nicht folgenlos. Ihre Kosten sind materiell und immateriell. Vorhandene Erfahrungen und Kompetenzen bleiben ungenutzt, während Zeit und Mittel in Maßnahmen fließen, die am tatsächlichen Bedarf vorbeigehen. Für Einzelne werden berufliche Übergänge schwieriger, in Organisationen verlieren Veränderungsprozesse an Wirksamkeit. Auf gesellschaftlicher Ebene können Fachkräftepoten-

ziale ungenutzt bleiben und das Vertrauen in institutionelle Lösungen sinken.

Dieses Problem zeigt sich in drei Feldern, die im weiteren Verlauf näher betrachtet werden. In beruflichen Übergängen stellt sich nicht nur die Frage nach der nächsten Weiterbildung, sondern auch danach, was aus der bisherigen Erfahrung weiterhin trägt. Organisationen müssen klären, wie sich Rollen und Verantwortungen verändern, bevor sie neue Programme aufsetzen. Demokratische Gesellschaften stehen vor der Aufgabe, unterschiedliche Erfahrungen für gemeinsame Urteilsbildung und Teilhabe anschlussfähig zu machen.

So verschieden diese Felder sind, liegt ihnen eine gemeinsame Frage zugrunde: Wie lassen sich vorhandene Kompetenzen und Erfahrungen auf veränderte Bedingungen beziehen, sodass daraus neue Handlungsmöglichkeiten entstehen? Ohne eine solche Verbindung erzeugt zusätzliche Qualifizierung nicht automatisch Richtung.

Das relativiert die Bedeutung von Aus- und Weiterbildung nicht. Ausbildung schafft fachliche Grundlagen und eröffnet Zugänge zu Arbeit und gesellschaftlicher Teilhabe. Weiterbildung bleibt unverzichtbar, wenn neue Technologien entstehen oder berufliche Anforderungen sich verändern. Lebenslanges Lernen ist jedoch mehr als Ausbildung plus Weiterbildung – und mehr als die fortlaufende Ergänzung einzelner Qualifikationen.

In Transformationszeiten bezeichnet Lebenslanges Lernen eine umfassendere individuelle und gesellschaftliche Lernfähigkeit. Erfahrungen und neues Wissen müssen so miteinander verbunden werden kön-

nen, dass Übergänge bewusst gestaltet werden. Lernen ist dann nicht nur eine Reaktion auf Defizite, sondern eine Ressource im Umgang mit Veränderung.

Damit verschiebt sich der Blick: Bildung bereitet nicht nur auf bestehende Anforderungen vor, sondern hilft auch dabei, neue Anforderungen zu verstehen und zu beurteilen. Entscheidend ist nicht allein, was Menschen oder Institutionen bereits können. Ebenso wichtig ist, wohin sie sich entwickeln wollen und welche Bedingungen sie dafür benötigen.

An dieser Schwelle beginnt Orientierung. Sie ist keine weiche Zusatzleistung, sondern macht Lernen unter veränderten Bedingungen handlungswirksam.

3. Orientierung: Komplexität navigierbar machen

Orientierung klingt oft weicher, als sie ist. Der Begriff wird leicht mit persönlicher Sinnsuche, Coaching oder allgemeiner Lebensberatung verbunden. In Transformationszeiten bezeichnet Orientierung jedoch weder eine dekorative Ergänzung zur Kompetenzentwicklung noch das Versprechen von Sicherheit. Sie ist eine Voraussetzung dafür, unter veränderten Bedingungen handlungsfähig zu bleiben.

Orientierung bedeutet, eine offene oder unsichere Lage so weit zu verstehen, dass Urteile und Entscheidungen möglich werden. Wer orientiert ist, kennt nicht automatisch die richtige Antwort. Er oder sie kann aber erkennen, was sich verändert hat, welche Bedeutung dies für die eigene oder gemeinsame Situation besitzt und welche Entscheidungen anstehen.

Damit liegt Orientierung zwischen Wissen und Handeln. Sie verbindet Wissen und Erfahrung mit Urteil und Entscheidung. Vorhandene Kompetenzen werden dadurch auf eine konkrete Situation und eine mögliche Richtung bezogen. Erst in diesem Zusammenhang können sie handlungswirksam werden.

In diesem Sinne lässt sich von Orientierungskompetenz sprechen. Der Begriff darf jedoch nicht so verstanden werden, als handele es sich lediglich um eine weitere individuelle Fähigkeit, die zusätzlich erworben werden muss. Menschen müssen zwar selbst urteilen

und Verantwortung übernehmen. Die Bedingungen, unter denen sie Orientierung gewinnen können, sind jedoch gesellschaftlich und institutionell geprägt.

Orientierung entsteht leichter, wenn Menschen ihre Erfahrungen einordnen, Anforderungen verstehen und Handlungsmöglichkeiten prüfen können. Ob dafür geeignete Räume vorhanden sind, hängt auch von Bildungswegen, Organisationen und öffentlichen Debatten ab. Orientierungskompetenz ist deshalb individuell und systemisch zugleich: Sie braucht persönliche Urteilskraft, aber auch Strukturen, die Orientierung ermöglichen.

Der Orientierungsbegriff steht dabei nicht in Konkurrenz zu Ansätzen wie Future Skills, Transformations- oder Gestaltungskompetenz. Diese beschreiben Fähigkeiten, die für zukunftsfähiges Handeln und die aktive Gestaltung von Veränderung benötigt werden. Orientierung ergänzt die Frage, wie Menschen und Institutionen eine veränderte Lage verstehen, vorhandene Erfahrungen und Fähigkeiten darauf beziehen und eine Handlungsrichtung klären können. Sie ist damit kein weiterer Kompetenzkatalog, sondern bezeichnet den Zusammenhang, in dem unterschiedliche Kompetenzen situationsbezogen wirksam werden.

In diesem Sinne ist Orientierung eine Bildungsfrage. Bildung vermittelt nicht nur neue Inhalte. Sie schafft auch Gelegenheiten, Informationen und Erfahrungen zu prüfen, unterschiedliche Perspektiven aufeinander zu beziehen und Entscheidungen verantwortlich vorzubereiten. Orientierung ersetzt weder Wissen noch Kompetenzentwicklung. Sie stellt den Zusammenhang her, in dem beides wirksam werden kann.

Fehlt dieser Zusammenhang, können auch gut gemeinte Maßnahmen ins Leere laufen. Kompetenzentwicklung wird dann zur bloßen „Nachrüstung“, während Veränderungsprozesse Aktivität erzeugen, ohne Richtung zu gewinnen.

Orientierung bedeutet nicht, Komplexität so lange zu reduzieren, bis sie verschwindet. Sie macht Komplexität vielmehr navigierbar. Orientierung hilft, Standort, Richtung und Handlungsspielräume zu erkennen, ohne Eindeutigkeit vorzutäuschen oder einen fertigen Weg vorzugeben. Darin liegt ihre Bedeutung als Ressource gesellschaftlicher Handlungsfähigkeit.

Bildung ist mehr als Qualifizierung

Internationale Referenzrahmen erweitern den Blick auf die gesellschaftliche Bedeutung von Bildung. Die hier vorgeschlagene Verbindung von Qualifizierung und Orientierung knüpft an Ansätze an, die Bildung bereits umfassender verstehen als den Erwerb einzelner Kenntnisse oder Fertigkeiten.

Der OECD Learning Compass 2030 beschreibt Bildung als Befähigung, sich in unbekannten Kontexten zu orientieren, Verantwortung zu übernehmen und Zukunft mitzugestalten. Er verbindet Wissen und Fähigkeiten mit Werten sowie einem Wechselspiel von vorausschauendem Handeln und Reflexion.

Auch der UNESCO-Bericht *Reimagining our futures together* versteht Bildung nicht nur als individuelles Recht oder institutionelle Aufgabe, sondern als gemeinsamen gesellschaftlichen Auftrag. Bildung soll dazu beitragen, friedliche, gerechte und nachhaltige Zukünfte zu ermöglichen. Damit tritt ihre Funktion als öffentliche Ressource gesellschaftlicher Zukunftsfähigkeit hervor.

Der Referenzrahmen des Europarats für Kompetenzen für demokratische Kultur zeigt schließlich, dass demokratische Teilhabe mehr verlangt als Wissen über Institutionen und Verfahren. Sie setzt auch entsprechende Haltungen, Fähigkeiten und kritisches Verstehen voraus.

Gemeinsam machen diese Referenzrahmen sichtbar: Bildung in Transformationszeiten kann nicht auf Qualifizierung verengt werden. Sie muss Menschen dazu befähigen, Komplexität einzuordnen, verantwortlich zu urteilen und handlungsfähig zu bleiben. Genau darin liegt ihre orientierende Funktion.

Quellen: OECD (2019): *OECD Learning Compass 2030*; UNESCO / International Commission on the Futures of Education (2021): *Reimagining our futures together: A new social contract for education*; Council of Europe (2016/2018): *Reference Framework of Competences for Democratic Culture*.

4. Drei Felder, in denen Orientierungsbedarf sichtbar wird

Orientierungsbedarf wird dort konkret, wo bewährte Routinen keine verlässliche Richtung mehr geben. Dann reicht es nicht zu wissen, dass sich etwas verändert. Menschen und Institutionen müssen verstehen, was die Veränderung für ihre jeweilige Situation bedeutet und welche Entscheidungen daraus folgen.

Die folgenden drei Felder zeigen unterschiedliche Erscheinungsformen dieses Problems. Sie lassen sich analytisch unterscheiden, sind in der Praxis aber eng miteinander verbunden: berufliche Neuorientierung, Organisationen im Rollenwandel und demokratische Teilhabe.

4.1 Berufliche Neuorientierung: mehr als Weiterbildung

Für viele Menschen wird Transformation zuerst in der eigenen Biografie spürbar. Aufgaben und Berufsbilder verändern sich unter dem Einfluss neuer Technologien, während Bildungswege häufig erst mit Verzögerung darauf reagieren. Zugleich verlängern sich Erwerbsbiografien. Wechselnde Lebenssituationen, Sorgeverantwortung oder gesundheitliche Grenzen verschärfen

die Frage, wie Arbeit über verschiedene Lebensphasen hinweg tragfähig bleiben kann.

In beruflichen Übergängen orientieren sich Menschen häufig zunächst an äußeren Signalen: an Stellenprofilen, Weiterbildungsangeboten und den Erwartungen des Arbeitsmarktes. Diese Informationen sind wichtig, weil sie sichtbare Anforderungen und formal offene Wege zeigen. Sie beantworten jedoch nicht die Frage, ob ein möglicher Weg zur bisherigen Erfahrung, zur aktuellen Lebenssituation und zur eigenen Vorstellung von Zukunft passt.

Die naheliegende Antwort auf berufliche Veränderung lautet häufig: Weiterbildung. Sie kann tatsächlich notwendig sein. Wer neue Aufgaben übernimmt, eine andere Technologie nutzt oder in ein neues Tätigkeitsfeld wechselt, braucht zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten. Berufliche Neuorientierung beginnt jedoch vor der Auswahl einer (Weiter-) Qualifizierung. Zunächst muss geklärt werden, welche Veränderung eigentlich ansteht und wie die bisherige Erfahrung darin einzuordnen ist.

Die eigentliche Lücke liegt deshalb häufig nicht im fehlenden Kurs oder Zertifikat. Sie liegt in der fehlenden Übersetzung zwischen der bisherigen Berufsbiografie und den künftigen Möglichkeiten. Dazu gehört, übertragbare Fähigkeiten zu erkennen und zugleich die eigene Belastbarkeit und Lebenssituation realistisch zu berücksichtigen.

Fehlt diese Klärung, können erhebliche Ressourcen in Weiterbildungen oder berufliche Veränderungen fließen, die das eigentliche Übergangsproblem nicht lösen. Was anschließend als persönliche Fehlentscheidung oder mangelnde Anpassungsfähigkeit erscheint, kann in Wirklichkeit Ausdruck einer ungeklärten Passung sein.

Diese Übergangsfrage stellt sich auch in der beruflichen Bildung. Dort genügt es nicht, mehr Ausbildungsplätze, Abschlüsse oder Qualifizierungen bereitzustellen. Entscheidend ist, ob die Voraussetzungen und Erwartungen von Menschen, Betrieben und Bildungsinstitutionen zueinander passen. Berufliche Orientierung ist deshalb mehr als Information über vorhandene Wege. Sie ist ein Bildungsprozess, in dem persönliche Voraussetzungen und berufliche Möglichkeiten aufeinander bezogen werden.

Berufliche Neuorientierung ist damit keine bloß private Unentschlossenheit. Sie ist häufig Ausdruck größerer Verschiebungen in Arbeit und Gesellschaft und deshalb eine Bildungs- und Übergangsfrage. Orientierung bedeutet hier nicht, den nächsten Schritt sofort zu kennen. Sie bedeutet, den eigenen Standort und die vorhandenen Möglichkeiten so weit zu klären, dass eine tragfähige Entscheidung möglich wird.

4.2 Organisationen im Rollenwandel: mehr als Qualifizierungsprogramme

Ähnliche Fragen stellen sich in Organisationen – in Unternehmen und Betrieben ebenso wie in öffentlichen Verwaltungen. Eine angespannte wirtschaftliche Lage zwingt viele Unternehmen, ihre Kosten, Angebote und Arbeitsprozesse zu überprüfen. Verwaltungen müssen veränderte oder zusätzliche Aufgaben häufig unter engen personellen und finanziellen Bedingungen bewältigen. Gleichzeitig erhöhen technologische Entwicklungen und der Fachkräftemangel den Anpassungsdruck.

Unter diesen Bedingungen reagieren Organisationen häufig mit Programmen: mit Schulungen, Change-Prozessen, Kompetenzmodellen oder neuen Leitbildern. Vieles davon ist sinnvoll und notwendig. Die meisten Maßnahmen sind Ausdruck des ernsthaften Versuchs, unter hohem Druck handlungsfähig zu bleiben.

Reaktives Handeln ist dabei nicht grundsätzlich falsch. In akuten Lagen ist es oft unvermeidlich. Zum Problem wird es, wenn Organisationen dauerhaft von einer Anforderung zur nächsten reagieren und auf jedes neue Problem eine weitere Maßnahme folgt, ohne dass daraus eine gemeinsame Richtung entsteht.

Regulatorische und bürokratische Anforderungen können diesen Reaktionsmodus verstärken. Sie setzen einen verbindlichen Rahmen, geben aber noch keine inhaltliche Richtung vor. Wo die formale Erfüllung von Vorgaben viel Aufmerksamkeit bindet, wird es schwieriger, zwischen dem zu unterscheiden, was eine Organisation erfüllen muss, und dem, was sie selbst aktiv gestalten kann.

Unter Anpassungsdruck richtet sich der Blick zudem häufig zuerst auf vorab definierte Soll-Kompetenzen. Leicht übersehen wird dabei, was Beschäftigte aus anderen Arbeits- und Lebenszusammenhängen bereits mitbringen. Dieses Erfahrungswissen passt nicht immer in bestehende Stellenprofile oder Kompetenzmodelle, kann für neue Aufgaben aber besonders wertvoll sein. Eine Organisation, die vor allem nach Kompetenzlücken sucht, läuft daher Gefahr, vorhandene Ressourcen nicht zu erkennen.

Rollenwandel beginnt häufig nicht beim fehlenden Training, sondern bei ungeklärten Erwartungen. Gerade beim Einsatz Künstlicher Intelligenz stellt sich die Frage, welche Entscheidungen weiterhin von Menschen verantwortet und welche technisch unterstützt werden sollen. Eine Organisation muss verstehen, wie sich Aufgaben und Verantwortlichkeiten verschieben und welches vorhandene Wissen sie dafür nutzen kann. Erst dann lässt sich zuverlässig beurteilen, wo tatsächlich neuer Kompetenzbedarf entsteht.

Die entscheidende Lücke liegt deshalb zwischen dem unmittelbaren Handlungsdruck und der gezielten Maßnahme. Nicht die Programme selbst sind das Problem, sondern ihre Einordnung. Werden sie begonnen, bevor die Ausgangslage geklärt ist, können sie erhebliche Ressourcen binden, ohne die Organisation ihrem Ziel näherzubringen. Im ungünstigsten Fall werden Beschäftigte für Anforderungen qualifiziert, die noch gar nicht eindeutig bestimmt sind.

Gemeinsame Orientierung verbindet die strategische Perspektive der Führung mit dem Erfahrungswissen der Beschäftigten. Das Ergebnis ist kein allgemeines

Konsenspapier, sondern ein entscheidungsfähiges Labgebild: Die Organisation versteht, welche Veränderung sie bewältigen muss und welchen Teil davon sie selbst gestalten kann.

Ein strukturierter Orientierungsprozess schafft damit einen Übergang vom reaktiven Bewältigen zum aktiven Gestalten. Er macht sichtbar, welche Kompetenzen bereits vorhanden sind, wie sich Rollen verändern und welche Entscheidungen anstehen. Auf dieser Grundlage lassen sich Prioritäten setzen und passende Maßnahmen entwickeln.

Orientierung ist deshalb keine zusätzliche bürokratische Schleife vor dem eigentlichen Veränderungsprozess. Sie soll vielmehr verhindern, dass knappe Ressourcen in nicht ausreichend geklärte Maßnahmen fließen. Qualifizierung und andere Veränderungsinstrumente können den Wandel wirksam unterstützen, wenn die Organisation zuvor verstanden hat, wohin und wofür sie sich verändern will.

4.3 Demokratie, Teilhabe und Urteilskraft

Auch demokratische Gesellschaften stehen vor Orientierungsfragen. Polarisierung, Vertrauensverlust und soziale Ungleichheiten verändern die Bedingungen demokratischer Teilhabe. Hinzu kommen Migration, internationale Konflikte und digitale Öffentlichkeiten, in denen Debatten schneller, schärfer und fragmentierter werden. Gleichzeitig wächst der Anspruch an Menschen, komplexe Informationen zu bewerten, unterschiedliche Perspektiven auszuhalten und sich in widersprüchlichen Lagen ein Urteil zu bilden.

Demokratische Gesellschaften orientieren sich bislang stark an Verfahren, Institutionen, Rechten und Beteiligungsformaten. Hinzu kommen politische Bildung, Medienkompetenz, Faktenprüfung und Aufklärung. All das bleibt unverzichtbar. Aber demokratische Orientierung entsteht nicht allein dadurch, dass Informationen verfügbar sind oder Verfahren funktionieren. Die Lücke liegt zwischen formaler Teilhabe und erlebter Handlungsfähigkeit: Menschen können Rechte haben und sich dennoch nicht gehört fühlen. Sie können Informationen erhalten und dennoch keine Einordnung finden. Sie können Beteiligungsangebote sehen und dennoch keinen Bezug zur eigenen Erfahrung herstellen.

Demokratie braucht Institutionen, Verfahren und Regeln. Aber sie lebt nicht allein von ihnen. Sie braucht Menschen, die sich zugehörig fühlen und ihre Erfahrungen einbringen. Sie müssen miteinander sprechen, Widerspruch aushalten und Verantwortung übernehmen können. Demokratische Handlungsfähigkeit entsteht dort, wo Menschen Orientierung, Urteilskraft und Teilhabe entwickeln können.

Gerade in pluralen und internationalisierten Gesellschaften wird diese Aufgabe anspruchsvoller. Menschen bringen unterschiedliche Bildungswege, Sprachen, soziale Lagen und biografische Erfahrungen mit. Diese Vielfalt ist nicht nur eine Herausforderung, sondern auch ein Erfahrungs- und Wissensraum. Die entscheidende Frage lautet, ob diese Erfahrungen sprachfähig werden, ob sie in demokratische Verständigung eingehen können und ob daraus gemeinsame Handlungsfähigkeit entsteht.

Auch hier reicht eine reine Kompetenzlogik nicht aus. Politische Bildung, Medienkompetenz, Sprachbildung und Grundbildung bleiben wichtig. Aber demokratische Orientierung entsteht nicht allein dadurch, dass Menschen einzelne Fähigkeiten erwerben. Sie braucht soziale Teilhabe und verlässliche öffentliche Räume, in denen Erfahrungen anerkannt und Konflikte so bearbeitet werden, dass sie nicht nur spalten, sondern Verständigung und Urteilskraft ermöglichen.

Damit wird Bildung zu einer demokratischen Ressource. Sie hilft nicht nur, Wissen zu vermitteln, sondern ermöglicht Einordnung, Verständigung und Zugehörigkeit. Sie macht sichtbar, dass gesellschaftliche Handlungsfähigkeit nicht allein von politischen Entscheidungen abhängt, sondern auch davon, ob Menschen sich selbst, ihre Erfahrungen und ihre Handlungsmöglichkeiten in einer sich verändernden Gesellschaft verstehen können.

In diesem Sinne verbindet sich die individuelle Frage der Orientierung mit einer größeren gesellschaftlichen Aufgabe. Menschen brauchen Orientierungskompetenz. Organisationen brauchen Orientierungsfähigkeit. Demokratien brauchen Orientierungsräume. Bildung kann diese Ebenen verbinden – wenn sie nicht nur als Anpassung an Anforderungen verstanden wird, sondern als Infrastruktur für Urteilskraft, Teilhabe und Handlungsfähigkeit.

Demokratische Orientierung ist nicht selbstverständlich

Demokratische Gesellschaften geraten nicht erst dann unter Druck, wenn ihre formalen Verfahren infrage gestellt werden. Orientierungsbedarf zeigt sich früher: wenn Vertrauen schwindet, Erfahrungen politisch nicht mehr anschlussfähig erscheinen und Menschen sich nicht mehr als wirksam erleben.

Aktuelle Studien verweisen auf diese Spannung. In der Umfrage „Demokratie in der Krise 2025“ der Körber-Stiftung äußern 45 Prozent der Befragten großes oder sehr großes Vertrauen in die Demokratie, während 53 Prozent ihr nur geringes oder wenig Vertrauen entgegenbringen. Die FES-Mitte-Studie 2024/25 beschreibt zugleich eine angespannte gesellschaftliche Mitte. Sie verweist auf Sorgen vor Rechtsextremismus und auf die zunehmende Normalisierung antidemokratischer und menschenfeindlicher Aussagen.

Diese Befunde erklären nicht allein, wie Vertrauensverlust entsteht. Sie zeigen aber, dass demokratische Stabilität nicht ausschließlich aus funktionierenden Institutionen und Verfahren folgt. Sie hängt auch davon ab, ob Menschen gesellschaftliche Entwicklungen einordnen, Zugehörigkeit erfahren und sich als handlungsfähig erleben können. Politische Bildung wird damit zu mehr als Wissensvermittlung: Sie übernimmt eine Orientierungsaufgabe.

Quellen: Körber-Stiftung (2025): Demokratie in der Krise 2025; Friedrich-Ebert-Stiftung (2025): Mitte-Studie 2024/25 – Die angespannte Mitte. Vollständige Angaben im Literaturverzeichnis.

5. Bildung als Orientierungsinfrastruktur

Die drei Felder zeigen ein gemeinsames Muster. Neue Anforderungen werden nicht allein dadurch bearbeitbar, dass zusätzliche Kompetenzen vermittelt werden. Menschen und Institutionen müssen die veränderte Lage verstehen und vorhandene Erfahrungen darauf beziehen können. Dafür braucht es verlässliche Strukturen, in denen Orientierung entstehen kann.

Bildung als Orientierungsinfrastruktur bedeutet nicht, dass Bildung für jede gesellschaftliche oder persönliche Entscheidung zuständig wird. Ebenso wenig verlangt sie einen neuen institutionellen Großapparat. Der Begriff beschreibt vielmehr eine Funktion bestehender Bildungs-, Beratungs- und Beteiligungsstrukturen: Sie sollen nicht nur Wissen vermitteln oder punktuelle Unterstützung leisten, sondern Veränderungen verstehbar und Entscheidungen vorbereitbar machen.

Eine solche Infrastruktur stellt Passungen nicht automatisch her. Sie macht jedoch sichtbar, wo vorhandene Kompetenzen und neue Anforderungen nicht mehr zusammenfinden. Dadurch werden Passungsprobleme bearbeitbar, bevor sie sich in ungeeigneten Qualifizierungen, misslingenden Übergängen oder unwirksamen Programmen verfestigen.

Bildung ist damit nicht nur ein gesellschaftlicher Sektor neben anderen. So wie Verkehrs- oder Digitalinfrastrukturen Voraussetzungen dafür schaffen, dass Menschen und Institutionen miteinander verbunden bleiben, schafft Bildung Voraussetzungen für Verständigung und gesellschaftliche Handlungsfähigkeit. Gebäude, Technologien und Bildungsinstitutionen bilden

dafür eine wichtige Grundlage. Zur Orientierungsinfrastruktur gehören aber auch verlässliche Zugänge, geeignete Lern- und Beratungsräume sowie die Möglichkeit, Erfahrungen in öffentliche Verständigung einzubringen.

In den vergangenen Jahrzehnten ist eine differenzierte Beratungslandschaft entstanden. Bildungs-, Berufs- und Weiterbildungsberatung stehen neben spezialisierten sozialen Beratungsangeboten. Diese Strukturen sind wichtig. Sie eröffnen Zugänge, entlasten in konkreten Problemlagen und unterstützen Menschen bei anstehenden Entscheidungen.

Viele Angebote sind ihrem Auftrag entsprechend an bestimmte Anlässe und Zuständigkeiten gebunden. Das ist kein Mangel, sondern folgt ihrer jeweiligen Funktion. Transformationsbedingte Orientierungsfragen überschreiten jedoch häufig diese Grenzen. Berufliche Entscheidungen können nicht immer von der Lebenssituation getrennt werden. Organisationale Veränderungen betreffen nicht nur die Personalentwicklung, und demokratische Teilhabe ist mehr als eine Aufgabe politischer Bildung.

Orientierungsinfrastruktur bedeutet deshalb nicht, eine weitere Beratungsstelle neben die bestehenden Angebote zu setzen. Entscheidend ist, Verbindungen zwischen vorhandenen Strukturen herzustellen und bei Bedarf ergänzende Orientierungsräume zu schaffen. Menschen und Institutionen sollen nicht allein dafür verantwortlich bleiben, einzelne Informationen und Unterstützungsangebote zu einem Gesamtbild zusammenzufügen. Aus punktueller Hilfe wird Orientierung,

wenn nicht nur die nächste Maßnahme, sondern der zugrunde liegende Übergang in den Blick kommt.

Eine solche Infrastruktur beginnt früh, endet aber nicht mit Schule, Ausbildung oder Studium. Sie reicht über berufliche und allgemeine Weiterbildung bis zu Lernprozessen in Organisationen und zivilgesellschaftlichen Zusammenhängen. Lebenslanges Lernen bezeichnet dann nicht mehr nur eine Abfolge zusätzlicher Qualifizierungen. Es wird zu einem verbindenden Prinzip, das Erfahrungen über unterschiedliche Lebensphasen und Übergänge hinweg nutzbar macht.

Für Menschen in beruflichen Übergängen bedeutet das einen Zugang zu Beratung und Lernformaten, die nicht sofort beim fehlenden Abschluss oder beim nächsten Kurs ansetzen. Sie nehmen zunächst die bisherige Erfahrung und die konkrete Übergangssituation in den Blick. Bestehende Angebote müssen dafür nicht ihre jeweilige Spezialisierung aufgeben. Sie sollten aber so verbunden sein, dass Übergänge zwischen ihnen möglich werden.

Eine solche Infrastruktur braucht jedoch verlässliche Zuständigkeiten und eine Finanzierung, die über befristete Projekte hinausgeht. Der Nationale Bildungsbericht 2026 macht deutlich, dass gerade die Finanzierung der Weiterbildung starken Schwankungen unterliegt und die Verteilung der Kosten des lebenslangen Lernens politisch kaum geklärt ist. Öffentlich verantwortete Bildung und Beratung müssen dauerhaft zugänglich sein. Organisationen tragen zugleich Verantwortung dafür, Orientierung in ihren eigenen Veränderungsprozessen zu ermöglichen. Befristete Programme können neue Formate entwickeln und erproben, ersetzen aber keine verlässlichen Strukturen.

Für Organisationen bedeutet Orientierungsinfrastruktur, strukturierte Klärungsphasen als Teil von Veränderungsprozessen anzuerkennen. Bevor Qualifizierungsprogramme beginnen, braucht es ein Lagebild, das strategische Anforderungen mit dem Erfahrungswissen der Beschäftigten verbindet. So kann eine Organisation aus dem reaktiven Bewältigen in eine aktivere Gestaltung kommen.

Für demokratische Gesellschaften gehören verlässliche öffentliche und zivilgesellschaftliche Räume zu dieser Infrastruktur. Sie ermöglichen es, Erfahrungen mit gesellschaftlichen Fragen zu verbinden und Konflikte einzuordnen. Grundbildung und Literalität haben dabei eine besondere Bedeutung: Formale Beteiligungsmöglichkeiten bleiben begrenzt, wenn Menschen Informationen nicht sicher erschließen und auf die eigene Situation beziehen können.

Dabei geht es nicht darum, Bildung mit der Lösung aller gesellschaftlichen Probleme zu überladen. Bildung kann wirtschaftliche Krisen, technologische Umbrüche oder demokratische Konflikte nicht allein bewältigen. Sie entscheidet aber mit darüber, ob Menschen und Institutionen Veränderungen lediglich ausgesetzt bleiben oder sie verstehen und mitgestalten können.

Orientierung ist deshalb keine zusätzliche Aufgabe neben den bisherigen Funktionen von Bildung. Sie beschreibt einen Zusammenhang, in dem Wissen und Erfahrung auf veränderte Anforderungen bezogen werden. Wo dies gelingt, wird Bildung zu mehr als Qualifizierung: zu einer Infrastruktur, mit der Menschen, Organisationen und Gesellschaften auch unter Veränderungsdruck urteils- und handlungsfähig bleiben.

Perspektivwechsel: Von „Nachrüstung“ zu Orientierung

Qualifizierung bleibt notwendig. Sie greift aber zu kurz, wenn Transformation vor allem als Defizit- oder Anpassungsproblem verstanden wird. Entscheidend ist der Perspektivwechsel: von der nachträglichen Reaktion auf neue Anforderungen hin zu Lern- und Orientierungsräumen, in denen Menschen, Organisationen und Gesellschaften veränderte Rollen, Erfahrungen, Erwartungen und Entscheidungen neu miteinander verbinden können.

Wenn Bildung auf „Nachrüstung“ verengt wird	Wenn Bildung als Orientierung verstanden wird
Defizite beheben	Passungen klären
Kurse und Programme starten	Lagebilder herstellen
Einzelne an neue Anforderungen anpassen	Rollen, Erwartungen und Strukturen mitdenken
Kompetenzen addieren	Erfahrungen, Kompetenzen und Entscheidungen verbinden
Veränderung als individuelle Aufgabe behandeln	Transformation als gemeinsame Orientierungsaufgabe verstehen
Handlungsdruck verwalten	Handlungsfähigkeit ermöglichen
Quelle: eigene Darstellung.	

6. Acht Thesen und Ausblick

Wenn Bildungsdebatten in Transformationszeiten nur um Ausstattung, Leistung, Kompetenzaufbau oder Qualifizierung kreisen, bleibt ein entscheidender Punkt unterbelichtet. Natürlich brauchen Schulen, Hochschulen, Weiterbildung, Erwachsenenbildung, politische Bildung und berufliche Qualifizierung bessere Rahmenbedingungen. Natürlich braucht es Personal, Räume, digitale Infrastruktur, verlässliche Finanzierung und leistungsfähige Institutionen. Aber das allein reicht nicht. In Zeiten von KI, Fachkräftedruck, demokratischer Unsicherheit und geopolitischen Brüchen geht es um mehr: um Orientierungsfähigkeit.

Die entscheidende Zukunftsfrage lautet deshalb nicht nur, wie Menschen schneller auf neue Anforderungen vorbereitet werden können. Sie lautet auch, wie Menschen, Organisationen und Gesellschaften unter Veränderungsdruck urteilsfähig, entscheidungsfähig und handlungsfähig bleiben.

Daraus ergeben sich acht Thesen:

These 1

Wer Transformation nur als Kompetenzproblem behandelt, verfehlt den Kern.

Neue Kompetenzen sind notwendig. Aber sie reichen nicht aus, wenn unklar bleibt, welche Veränderungen tatsächlich stattfinden, welche Rollen sich verschieben, welche Passungen verloren gehen und welche Entscheidungen vorbereitet werden müssen.

These 2

Mehr Qualifizierung löst kein Passungsproblem.

Ausbildung, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung schaffen unverzichtbare Grundlagen. Doch Transformation verlangt zusätzlich die Fähigkeit, vorhandene Erfahrungen, neue Anforderungen, veränderte Rollen und tragfähige Richtungen miteinander zu verbinden.

These 3

Lebenslanges Lernen darf nicht zur Daueranpassung an Zumutungen werden.

Wenn Lebenslanges Lernen nur als fortgesetzte „Nachrüstung“ verstanden wird, verliert es seinen eigentlichen Sinn. Es muss Menschen, Organisationen und Gesellschaften befähigen, Wandel nicht nur zu ertragen, sondern zu verstehen, einzuordnen und mitzugestalten.

These 4

Orientierung ist der Zusammenhang, in dem Wissen, Erfahrung und Kompetenzen wirksam werden.

Wissen wird erst handlungsrelevant, wenn es eingeordnet werden kann. Kompetenzen werden erst tragfähig, wenn sie auf eine Richtung bezogen werden. Erfahrung wird erst gesellschaftlich wirksam, wenn sie sprachfähig, übertragbar und entscheidungsrelevant wird.

These 5

Berufliche Neuorientierung ist keine private Unentschlossenheit, sondern eine Übergangsfrage.

Menschen brauchen nicht nur Informationen über Weiterbildungen oder Stellenprofile. Sie brauchen Räume, in denen sie Erfahrungen deuten, Belastbarkeit berücksichtigen, Möglichkeiten prüfen und tragfähige Entscheidungen vorbereiten können.

These 6

Organisationen brauchen vor der nächsten Maßnahme ein Lagebild ihrer Orientierungsfragen.

KI, Fachkräftedruck und Rollenwandel lassen sich nicht allein durch Programme, Schulungen oder Kompetenzmodelle bearbeiten. Organisationen müssen verstehen, welche Rollen, Erwartungen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege sich wirklich verändern.

These 7

Demokratische Handlungsfähigkeit entsteht nicht allein durch Verfahren.

Demokratien bleiben nicht nur durch Institutionen, Regeln oder Informationen stabil. Sie brauchen Menschen, die Erfahrungen einordnen, Konflikte verstehen, Perspektiven wechseln, Urteile bilden und sich als handlungsfähig erleben können.

These 8

Transformation braucht Orientierungsinfrastrukturen.

Orientierung entsteht nicht allein im Kopf einzelner Menschen. Sie braucht Bildungswege, Lernorte, Organisationen, Beratung, Forschung, öffentliche Debatten und zivilgesellschaftliche Räume, in denen Erfahrungen sichtbar, Wissen einordnungsfähig und Entscheidungen vorbereitbar werden. Solche Infrastrukturen helfen, Passungen neu herzustellen: zwischen Kompetenzen und Rollen, zwischen Biografien und Arbeitsmärkten, zwischen Organisationen und Aufgaben, zwischen gesellschaftlichen Erfahrungen und demokratischer Verständigung.

Was daraus folgt

Aus diesen Thesen folgt keine neue Großformel und kein einzelnes Programm. Gefragt ist ein Perspektivwechsel: Bildung, Lernen und Orientierung müssen stärker als gemeinsame Entwicklungsaufgabe verstanden werden — für Politik, Wissenschaft, Organisationen, Unternehmen, Träger und zivilgesellschaftliche Räume.

- Dazu gehören **erstens** bessere Übergänge. Menschen brauchen nicht nur Informationen über Bildungswege, Weiterbildungen oder Stellenprofile, sondern Formate, in denen sie Erfahrungen deuten, Kompetenzen übertragen, Belastbarkeit berücksichtigen und tragfähige Entscheidungen vorbereiten können.
- **Zweitens** braucht es Organisationen, die Rollenwandel nicht nur qualifizieren, sondern klären. Für Unternehmen, Verwaltungen und Institutionen heißt das: Vor der nächsten Schulung oder dem nächsten Change-Programm muss sichtbar werden, welche Rollen, Erwartungen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege sich tatsächlich verändern. Gerade bei KI, Fachkräftedruck und neuen Aufgabenprofilen entscheidet sich hier, ob Qualifizierung an der richtigen Stelle ansetzt — oder nur Aktivität erzeugt.

- Für Organisationen entsteht daraus eine praktische Prüfaufgabe. Bevor Qualifizierungsprogramme, Change-Maßnahmen oder neue Kompetenzmodelle gestartet werden, braucht es ein gemeinsames Lagebild: Welche Rollen verändern sich tatsächlich? Welche Erfahrungen und Kompetenzen sind bereits vorhanden, aber nicht sichtbar? Wo entstehen neue Verantwortlichkeiten, Entscheidungswege oder Unsicherheiten? Und welche Maßnahmen setzen erst dann sinnvoll an, wenn diese Orientierungsfragen geklärt sind?
- **Drittens** braucht demokratische Orientierung Räume, in denen Teilhabe nicht nur formal möglich ist, sondern als Handlungsfähigkeit erfahren wird. Politische Bildung, Medienkompetenz, Sprachbildung und Beteiligungsformate bleiben wichtig. Aber sie müssen stärker mit Erfahrung, Urteilskraft, Verständigung und Zugehörigkeit verbunden werden.
- **Viertens** braucht Orientierungsinfrastruktur Forschung und Entwicklung. Wir wissen noch zu wenig darüber, welche Formate Menschen in Übergängen wirklich stärken, wie Organisationen ihre Orientierungsfähigkeit entwickeln, welche Daten und Indikatoren Passungsprobleme sichtbar machen und wie demokratische Orientierungsräume wirksam gestaltet werden können. Forschungs- und Entwicklungsbedarf besteht besonders dort, wo Orientierungsprozesse bislang schwer sichtbar sind: in beruflichen Übergängen, in organisationalem Rollenwandel, in informellen Lernprozessen und in demokratischen Teilhaberräumen. Dafür braucht es einen engeren Schulterschluss von Wissenschaft, Praxis, Politik und Transfer — nicht nur Evaluation im Nachhinein, sondern gemeinsame Entwicklung, Erprobung und Lernschleifen.

Damit wird Orientierung nicht zur zusätzlichen Aufgabe neben allem anderen. Sie wird zum Prüfstein: Helfen unsere Bildungswege, Programme, Organisationen und Debatten Menschen und Institutionen tatsächlich, Veränderung zu verstehen, Rollen zu klären, Entscheidungen vorzubereiten und handlungsfähig zu bleiben?

Dieses Impulspapier ist keine vollständige Bildungsagenda. Es ist ein Vorschlag, die Transformationsfrage weiter zu stellen. Nicht nur: Welche Kompetenzen brauchen wir? Sondern auch: Welche Orientierung brauchen Menschen, Organisationen und Gesellschaften, um mit Veränderung nicht nur Schritt zu halten, sondern sie bewusst zu gestalten?

Die Antwort darauf wird nicht in einem einzelnen Programm liegen. Sie braucht auch keinen neuen Großapparat. Sie braucht einen anderen Blick auf das, was bereits vorhanden ist — und auf das, was verbunden werden muss: Bildungswege, Institutionen, Organisationen, Forschung, Beratung, öffentliche Debatte, politische Aufmerksamkeit und praktische Formate, in denen Übergänge, Rollen, Erfahrungen und Entscheidungen geklärt werden können.

Bildung darf nicht länger als nachgelagerter Reparaturbetrieb gesellschaftlicher Veränderung behandelt werden. Wer Transformation ernst nimmt, muss Bildung dort verorten, wo über Zukunftsfähigkeit entschieden wird: bei Investitionen, Institutionen, strategischer Steuerung und öffentlicher Aufmerksamkeit.

Denn ohne Bildung bleiben viele Transformationsstrategien halb. Technologische Innovation braucht Menschen, die sie verstehen, beurteilen und verantwortlich nutzen können. Wirtschaftliche Stärke braucht Übergänge, in denen Erfahrung, Kompetenz und neue Rollen zusammenfinden. Demokratische Resilienz braucht Menschen, die Informationen einordnen, Konflikte bearbeiten und sich als handlungsfähig erleben. Bildung ist deshalb nicht nur Voraussetzung individueller Chancen. Sie ist ein zentraler Hebel gesellschaftlicher Transformationsfähigkeit.

Transformation braucht deshalb Orientierung — nicht nur neue Kompetenzen.

Literatur und Quellen

Das Papier versteht sich nicht als wissenschaftlicher Fachaufsatz, sondern als Impuls- und Orientierungspapier. Die aufgeführten Quellen dienen der empirischen Einordnung, der internationalen Anschlussfähigkeit und der gesellschaftstheoretischen Rahmung. Die Theoriebezüge — insbesondere Durkheim, Habermas und Beck — werden nicht systematisch ausgearbeitet, können als zentrale Denkfolien gelesen werden: Bildung als gesellschaftliche Integrationsleistung, Verständigung und Öffentlichkeit sowie Transformation unter Bedingungen von Unsicherheit und Risiko.

Autor:innengruppe Bildungsberichterstattung (2026): *Bildung in Deutschland 2026. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildungsungleichheiten nach sozialer Herkunft*. Bielefeld: wbv.

Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (2026): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2026. Bonn.

Council of Europe (2018): *Reference Framework of Competences for Democratic Culture. Volume 1: Context, concepts and model*. Strasbourg: Council of Europe.

Durkheim, Émile (1922/1973): *Erziehung, Moral und Gesellschaft. Vorlesung an der Sorbonne 1902/1903*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2025): *Die angespannte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2024/25*. Herausgegeben für die Friedrich-Ebert-Stiftung von Franziska Schröter. Bonn: Dietz.

Grotlüschen, Anke / Buddeberg, Klaus (Hrsg.) (2020): LEO 2018. Leben mit geringer Literalität. Bielefeld: wbv.

Habermas, Jürgen (1962): *Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*. Neuwied/Berlin: Luchterhand.

Habermas, Jürgen (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1 und 2*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Körber-Stiftung (2025): *Demokratie in der Krise. Umfrage 2025*. Hamburg: Körber-Stiftung.

OECD (2019): *OECD Learning Compass 2030*. Paris: OECD.

OECD (2023): *PISA 2022 Results. Volume I: The State of Learning and Equity in Education*. Paris: OECD Publishing.

Stanat, Petra / Schipolowski, Stefan / Schneider, Rebecca / Sachse, Karoline A. / Weirich, Sebastian / Henschel, Sofie (Hrsg.) (2023): *IQB-Bildungstrend 2022. Sprachliche Kompetenzen am Ende der 9. Jahrgangsstufe im dritten Ländervergleich*. Münster/New York: Waxmann.

UNESCO / International Commission on the Futures of Education (2021): *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. Paris: UNESCO=