

# Empfehlungen für den Aufbau einer Bildungslandschaft

Auf Grundlage der Forschungsbefunde des IBB zum Programm «Bildungslandschaften Schweiz» wurden Anregungen und Empfehlungen zum Aufbau und zur Umsetzung von Bildungslandschaften erarbeitet.

Nachfolgende Empfehlungen basieren auf den Befunden der wissenschaftlichen Begleitstudie (Huber, Werner, Koszuta, Schwander et al. 2019a,b), auf Workshops mit Akteursgruppen aus mehreren Bildungslandschaften sowie vorhandenen Erkenntnissen ähnlich gelagerter Forschungsprojekte. Diese sollen Interessierte anregen und Impulse geben, wie diese und ähnliche Vorhaben zum Erfolg geführt werden können.

Die Empfehlungen werden in deskriptiver Form, d. h. als Zielzustand beschrieben. Da die Wege

zur Erreichung eines Zielzustandes vielfältig sind und sich von Bildungslandschaft zu Bildungslandschaft unterscheiden können, soll die jeweilige Vorgehensweise zur Erreichung des Zielzustandes nicht vorgegeben, sondern individuell entwickelt werden in Hoheit der jeweiligen koordinierenden Instanz, die ein mögliches Projekt zum Aufbau von Bildungslandschaften etablieren möchte.

Die ersten drei Empfehlungen sind allgemeiner Natur, danach werden sie den drei Phasen Start/Konzeption, Umsetzung und Verankerung zugeordnet, teilweise differenziert im Hinblick auf die jeweiligen Zielgruppen (Projektleitung, Steuergruppe, Projektassistenz, Arbeitsgruppen etc.).

## Rahmenbedingungen für Kooperation entwerfen

Kooperation ist eine zentrale und unverrückbare Grundlage für die Arbeit in einer Bildungslandschaft. Für eine gelungene Kooperation in Bildungslandschaften ist die Etablierung notwendiger Rahmenbedingungen (z. B. Vorhandensein von Handlungskompetenzen, Ressourcen und klarer Zielsetzung, feste Zeitgefässe) zentral. Unabdingbar sind des Weiteren ein positiver Umgang miteinander, der sich z. B. zeigt in einem offenen und transparenten Austausch, einer Kultur des Respekts, der Anerkennung und des Vertrauens, einer klaren Rollen- und Aufgabenbeschreibung. Werden Erfolge regelmässig bewusstgemacht und gebührend gewürdigt, stärkt dies zudem das Zufriedenheits- und Effizienzerleben der Akteure.

## Klare Regelungen für Finanzierung schaffen

Aufgrund der Unterschiedlichkeit verschiedener Finanzierungsoptionen (Gemeinde, Kanton, Stiftungen, Banken etc.) sind die Empfehlungen an dieser Stelle bezüglich finanzieller Ressourcen sehr allgemein und knapp gehalten. Sie sollten jeweils auf den individuellen Kontext jeder Bildungslandschaft angepasst werden. Es empfiehlt sich erstens, eine eindeutige Position zu Sitzungsgeldern sowie finanziellen Aufwandsentschädigungen (z. B. Fahrgeld) zu schaffen. Zweitens sollte über eine Verteilung der Finanzierung während der Projektlaufzeit entschieden werden (höhere Personalkosten zu Beginn vs. höhere Umsetzungskosten in der späteren Projektphase). Gegebenenfalls muss ein Vorlauf für Budgetprozesse (z. B. auf Gemeindeebene) einberechnet werden.

Durch gut funktionierende Bildungslandschaften ideale Voraussetzung für die Kinder schaffen.  
Foto: Jacobs Foundation.



### **Vernetzungsarbeit gezielt einplanen**

Um eine ausreichende Unterstützung sicherzustellen, wird empfohlen, das benötigte Personal/die Anzahl der Pensen zu bedenken. Wird die Vernetzungsarbeit der Projektleitung im Stellenbeschrieb (ohne diesen zu überfrachten) von vornherein mit eingeplant, trägt dies früh zur Sicherung der Nachhaltigkeit bei. Bezüglich des Umgangs mit den Akteuren wird ein passgenaues Erwartungsmanagement sowie das Ausdrücken von Anerkennung auch über nicht unmittelbar monetäre Anreize (z. B. Fortbildungsmöglichkeiten) angeregt.

### **Startphase: Handlungsbedarf und Schlüsselpersonen identifizieren und politischen Willen sichern**

In der Startphase geht es darum, Handlungsbedarf zu identifizieren, Schlüsselpersonen mit lokaler Vernetzung aus verschiedenen Bereichen wie Politik, Verwaltung, Schule und außerschulischem Bereich für den Aufbau einer Bildungslandschaft zu gewinnen und Ideen zu konkretisieren, einen klaren politischen Auftrag für die Planung der Bildungslandschaft einzuholen sowie Entscheidungsträger und Akteure frühzeitig in den Planungsprozess miteinzubeziehen. Oft wird hier zunächst eine Situationsanalyse bestehender Angebote und Strukturen vorgenommen, um eine Ausgangsbasis zu haben. Liegt ein Überblick über die vor Ort bereits vorhandenen Angebote und Strukturen vor, besteht der nächste Schritt darin, gemeinsam konkrete Bedarfe und Ziele für die Kooperation in der Bildungslandschaft zu identifizieren (Bedarfsanalyse). Wurde eine Situationsanalyse erstellt, wurden Bedarfe definiert und Projektziele vereinbart, bietet sich ein Machbarkeitsworkshop zur Ausarbeitung der Projektskizze zu einem Projektauftrag an.

### **Wichtige Akteure mobilisieren und einbinden**

Die Einbindung und Mobilisation der «richtigen» Akteure (z. B. Identifikation von Schlüsselpersonen, Einbindung von Schulen und externen Personen verschiedener Akteursgruppen sowie Klärung von Schnittstellenfragen) ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt der Startphase. Hier hat sich ein sequenzielles Vorgehen bewährt, um Überfrachtungen zu vermeiden und die Prozessschritte sorgsam und untereinander abgestimmt anzugehen. Ist die Frage der Akteure, mit denen die Bildungslandschaft an den Start geht, geklärt, schliessen sich deren Rollenver-

teilung sowie die Ausarbeitung einer Projektplanung an, in der die Organisation des Projekts verschriftlicht wird.

### **Umsetzungsphase: Interessen und Wünsche von Akteuren beachten**

In der Umsetzungsphase werden Akteure aller Ebenen in die Bildungslandschaft eingebunden und für eine engagierte und aktive Mitarbeit an der Vernetzung geworben. Dies ist insbesondere wichtig, da in Bildungslandschaften viele Personen ehrenamtlich mitwirken und deren Bereitschaft zur längerfristigen Zusammenarbeit nur erreicht werden kann, wenn die Interessen, Wünsche und der Wille der einzelnen Akteure berücksichtigt werden können. An dieser Stelle ist auch eine gewisse Offenheit und Transparenz in der Kommunikation und im Aushandeln von Zielen, Aufgaben und Massnahmen sowie eine frühzeitige Rollenklärung aller Personen und Gefässe (inkl. Klärung von Schnittstellen) notwendig. Um die Qualität der Abläufe zu erhalten und kontinuierlich zu verbessern, werden die vorab festgelegten Qualitätsmerkmale und Ziele in der gesamten Umsetzungsphase regelmässig überprüft und gegebenenfalls an die Gegebenheiten vor Ort angepasst und weiterentwickelt.

Im Schlussbericht (Huber, Werner, Koszuta, Schwander et al. 2019a) finden sich weitere Anregungen für die Umsetzungsphase, die die einzelnen beteiligten Akteure in den Blick nehmen.

### **Verankerungsphase: Erreichtes sichern und sichtbar machen**

In der Verankerungsphase geht es vor allem um die Sicherstellung des bisher Erreichten (z. B. Nutzung vorhandener Strukturen, Wissenssicherung) sowie der finanziellen Ressourcen. Politische Argumente als Basis für Entscheide unterstützen Letzteres. Die Möglichkeit von Personalwechseln wird von Anfang an mitgedacht, indem Prozesse und Strukturen so aufgelegt werden, dass sie allenfalls auch ohne die Verknüpfung mit einer ganz bestimmten Person reibungslos funktionieren können (Institutionalisierung vs. Personalisierung).

**Stephan Gerhard Huber, Leiter IBB und Leiter der wissenschaftlichen Begleitung des Programms «Bildungslandschaften Schweiz»; Ricarda Werner, Anja Koszuta und Marius Schwander, Mitarbeitende IBB**

### **Nationale Förderinitiative der Jacobs Foundation**

Das Programm «Bildungslandschaften Schweiz» ist eine nationale Förderinitiative der Jacobs Foundation. Weitere Informationen zum Programm sowie eine Kurzversion des Abschlussberichts und diverse Publikationen und Vorträge zum Thema: [www.bildungsmanagement.net/BL](http://www.bildungsmanagement.net/BL)

### **Literatur**

Huber, S. G., Werner, R., Koszuta, A., Schwander, M., Strietholt, R., Bacso, M., Gürel, E., Schneider, J., Hürlimann, F., Nonnenmacher, L. (2019a). *Zusammenarbeit und Bildungsangebote in Bildungsnetzwerken. Entwicklungen, Nutzen und Gelingensbedingungen. Abschlussbericht zur Forschungs- und Evaluationsstudie des Programms «Bildungslandschaften Schweiz»*. Zug: PH Zug. IBB Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie.

Huber, S. G., Werner, R., Koszuta, A., Schwander, M., Strietholt, R., Bacso, M., Gürel, E., Schneider, J., Hürlimann, F., Nonnenmacher, L. (2019b). *Zusammenarbeit und Bildungsangebote in Bildungsnetzwerken. Entwicklungen, Nutzen und Gelingensbedingungen. Kurzversion des Abschlussberichts zur Forschungs- und Evaluationsstudie des Programms «Bildungslandschaften Schweiz»*. Zug: PH Zug. IBB Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie. Download unter: [www.bildungsmanagement.net/BL](http://www.bildungsmanagement.net/BL)

## Anregungen und Handlungsempfehlungen für Bildungslandschaften

<p><b>Bezüglich Kooperation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Für klare Zieldefinition und transparente Zielvorstellungen sorgen</li> <li>- Zeitstruktur etablieren</li> <li>- Austausch ermöglichen</li> <li>- «Freiwilligkeit» sicherstellen</li> <li>- Erfolge bewusstmachen</li> <li>- Notwendige Rahmenbedingungen etablieren</li> <li>- Kompetenzen entwickeln</li> <li>- Umgang miteinander positiv gestalten</li> <li>- Klare Rollenverteilung und klare Aufgabenbeschreibung sicherstellen</li> <li>- Vorhandensein von Ressourcen sicherstellen</li> <li>- Haltung entwickeln</li> </ul>	<p><b>Bezüglich Ressourcen und ihrer Verteilung</b></p> <p><b>Finanzielle Ressourcen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzierungsoptionen prüfen</li> <li>- Verteilung der Finanzierung entscheiden</li> <li>- Klarheit schaffen</li> <li>- Budgetprozesse berücksichtigen</li> </ul> <p><b>Zeitliche und personelle Ressourcen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erwartungen anpassen</li> <li>- Anerkennung ausdrücken</li> <li>- Anzahl von Personal/Pensen überdenken</li> <li>- Vernetzungsarbeit im Stellenbeschrieb einplanen</li> </ul>
---	--

<p><b>Für die Startphase</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Raum für Kreativität geben</li> <li>- Offenheit und Geduld zeigen</li> <li>- Kommunikationsstrategie festlegen</li> <li>- Gemeinsam Wirkung maximieren</li> <li>- Sequenziell vorgehen</li> <li>- Schulen als zentrale Akteure einbinden</li> <li>- Einbindung von externen Personen</li> <li>- Schlüsselpersonen einbinden</li> <li>- Schnittstellen klären und nutzen</li> <li>- Unterstützung bieten</li> <li>- Regelmässige Reflexion ermöglichen</li> <li>- Stärken stärken und Probleme in den Blick nehmen</li> <li>- Ausgangslage begutachten</li> <li>- Handlungsbedarf identifizieren</li> <li>- Rollenverteilung vornehmen</li> <li>- Rollenklärung vornehmen</li> <li>- Leitbild definieren</li> <li>- Zielorientierung garantieren</li> <li>- Projektplanung vornehmen</li> <li>- Zielgruppe definieren</li> <li>- Projektplan entwerfen</li> <li>- Konstanz sichern</li> </ul>	<p><b>Für die Umsetzungsphase</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partizipation fördern</li> <li>- Offene Kommunikation pflegen. Regelmässige Überprüfungen vornehmen</li> <li>- Kompetenzen sicherstellen</li> <li>- Frühzeitige Rollenklärung vornehmen</li> <li>- Besprechungsroutinen etablieren</li> <li>- Rolle des Kantons klären</li> <li>- Rolle der Gemeinde/Verwaltung klären</li> <li>- Schulische Akteure einbinden</li> <li>- Eltern einbinden</li> <li>- Schnittstellenfragen klären</li> <li>- Erfolge bewusstmachen</li> <li>- Vernetzung kultivieren</li> </ul> <p><b>Anregungen für die Projektleitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Passende Projektleitung finden</li> <li>- Lokale Verankerung kennen</li> <li>- Kompetenzen weiterentwickeln</li> <li>- Proaktives Auftreten pflegen</li> <li>- Motivation zeigen</li> <li>- Vermittelfunktion ausüben</li> <li>- Rahmenbedingungen schaffen</li> <li>- Unterstützung sicherstellen</li> </ul> <p><b>Anregungen für die Projektassistenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lokale Verankerung sicherstellen</li> <li>- Hohe Passung gewährleisten</li> <li>- Synergieeffekte herstellen</li> </ul> <p><b>Anregungen für die Umsetzungsphase für die Steuergruppe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frühzeitige Aufgabenklärung vornehmen</li> <li>- Rollen transparent klären</li> <li>- Kontakt zwischen Steuergruppe und anderen Akteuren pflegen</li> </ul>
--	---

<p><b>Für die Verankerungsphase</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Argumente sammeln</li> <li>- Zielsetzungen im Blick haben</li> <li>- Finanzierungsoptionen prüfen</li> <li>- Erreichtes beibehalten</li> <li>- Passung zur Schule sicherstellen</li> <li>- Synergieeffekte schaffen</li> <li>- Vorhandene Strukturen nutzen</li> <li>- Wissenssicherung betreiben</li> <li>- Personalwechsel einplanen</li> <li>- Nachhaltige Finanzierung sicherstellen</li> <li>- Flexibilität ausnutzen</li> </ul>	<p>- Strategie für die Zusammenarbeit mit Arbeitsgruppen festlegen</p> <p>- Besetzung der Steuergruppe passend gestalten</p> <p>- Entlastung der Steuergruppenmitglieder sicherstellen</p> <p><b>Anregungen für die Prozessbegleitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganzheitlichkeit gewährleisten</li> <li>- Passung der Prozessbegleitung im Blick behalten</li> <li>- Konfliktlösung unterstützen</li> <li>- Passgenauigkeit ermöglichen</li> <li>- Entlastung der Projektleitung bieten</li> </ul> <p><b>Anregungen für die Arbeitsgruppen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gründung der Arbeitsgruppen im Rahmen einer Kick-off-Veranstaltung vornehmen</li> <li>- Unterstützung der Arbeitsgruppenleitung bieten</li> <li>- Kompetenzen der Arbeitsgruppenleitung sicherstellen</li> <li>- Zeit einplanen</li> <li>- Rollenverständnis klären</li> <li>- Besetzung der Arbeitsgruppen passend gestalten</li> <li>- Schlüsselpersonen einbinden</li> <li>- Balance von Freiraum und Vorgaben schaffen</li> <li>- Dokumentation der Zusammenarbeit vornehmen</li> </ul>
--	--