

# Vernetzung und Zusammenarbeit: Wichtige Voraussetzungen des Gelingens von Bildungslandschaften

Eine Kernidee von Bildungslandschaften ist die Vernetzung unterschiedlicher Akteure. Es ist erfreulich, dass die Kooperationsbereitschaft der Akteure im Programm «Bildungslandschaften Schweiz» als gut beschrieben wird.

In der Kooperation von Akteuren in Bildungslandschaften lassen sich insbesondere drei Formen unterscheiden (Huber, Werner, Koszuta, Schwander et al. 2019a, b; Gräsel, Fussangel, & Pröbstel, 2006). Die erste Form der Zusammenarbeit ist der Austausch, der sich darauf bezieht, dass sich Akteure wechselseitig informieren und Arbeitsmaterialien austauschen. Die zweite Kooperationsform ist die der arbeitsteiligen Kooperation, bei der eine Aufgabenteilung zwischen Akteuren stattfindet, mehrere Personen also gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten. Drittens wird die Ko-Konstruktion unterschieden, die einen intensiven Austausch beinhaltet, der gemeinsames Lernen sowie eine gemeinschaftliche Entwicklung von Aufgaben- oder Problemlösungen ermöglicht. In der Befragung zum Ende der Programmlaufzeit berichten die Akteure, mit fast der Hälfte der anderen Mitglieder ihrer Bildungslandschaft Materialien oder Informationen auszutauschen. Darüber hinaus geben sie an, dass sie sich mit jeweils gut einem Drittel der anderen Mitglieder gegenseitig unterstützen und Feedback geben sowie gemeinsame Projekte planen. Explizit positiv erwähnt werden eine optimistisch-positive Atmosphäre in den verschiedenen Gruppen, die Offenheit und Engagiertheit der Akteure, die Wertschätzung untereinander sowie ein Austausch auf Augenhöhe. Die Mehrheit der Projektleitenden beschreibt die Kooperation mit den unterschiedlichen Akteuren sogar als Quelle ihrer eigenen Motivation.

## Zeit in den Aufbau investieren

Während die Vernetzung und Kooperation in Bildungslandschaften insgesamt betrachtet ein hohes Niveau erreicht haben, fallen in den quantitativen Analysen (Huber, Werner, Koszuta, Schwander et al. 2019a, b) deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Bildungslandschaften und im Zeitverlauf auf. So gibt es einzelne Bildungslandschaften, die besonders intensiv zusammenarbeiten, wohingegen andere noch Entwicklungspotenzial haben.

Im Rahmen der Interviews identifizierten die Befragten auch Aspekte, die die Zusammenarbeit in den Bildungslandschaften beeinflussen hätten. Hierzu gehören zum einen das Fördern

eines Gefühls des Zusammenhalts sowie zeitliche Ressourcen. Aus den quantitativen Daten (Huber, Werner, Koszuta, Schwander et al. 2019a, b) geht hervor, dass die Akteure besonders zu Beginn der Bildungslandschaft viel Zeit in den Aufbau der Bildungslandschaft investiert haben. Darüber hinaus beschrieben die Interviewten im Projektverlauf ein vermehrtes Auftreten von institutionenübergreifender Zusammenarbeit, eine Verstärkung des Miteinanders sowie einen informellen Umgang unter den verschiedenen Bildungsakteuren.

## Gelingensbedingungen für Bildungslandschaften

Die Ergebnisse quantitativer und qualitativer Analysen zur Frage nach den Gelingensbedingungen von Bildungslandschaften aus verschiedenen Perspektiven haben die theoretischen Ausführungen zu den Gelingensbedingungen für Kooperation (Huber, Werner, Koszuta, Schwander et al. 2019a,b) im Grossen und Ganzen bestätigt.

In den offenen Angaben der Akteursbefragungen wurden unter anderem materielle bzw. personelle und zeitliche Ressourcen als Gelingensbedingungen erwähnt. Die Einstellung und Motivation der Akteure wurden aus Sicht der Projektleitungen und der Akteure am häufigsten als Erfolgsfaktoren genannt.

In diesem Zusammenhang ergaben die Analysen zudem, dass neben der externen Beratung (Prozessbegleitung) auch die Fähigkeit der Projektleitung, Akteure zu motivieren, ein zentraler Faktor für das Gelingen der Bildungslandschaft ist. Entsprechend seien gemäss Aussagen aus den Interviews die Anerkennung und Wertschätzung der (überwiegend ehrenamtlichen) Akteure wichtige Gelingensbedingungen. Zudem werde die Entwicklung der Bildungslandschaft durch eine «Macher»-Mentalität der Akteure begünstigt. Um den regelmässigen Austausch zwischen den Akteuren zu fördern, wurden den Aussagen der Interviewten nach in allen Bildungslandschaften Zeitgefässe geschaffen, die von den Projektleitenden als erfolgsentscheidender Faktor wahrgenommen wurden.

Die Projektleitungen und Prozessbegleitungen schätzten weiterhin Austausch und Kommunikation als wesentliche Erfolgsfaktoren ein. Daneben wurde die Klarheit der Rollen und Aufgaben für die Prozess- und Projektleitungen als wichtige Bedingung wahrgenommen.

## Literatur

Gräsel, C., Fussangel, K., & Pröbstel, C. (2006). Lehrkräfte zur Kooperation anregen – eine Aufgabe für Sisyphos? *Zeitschrift für Pädagogik*, 52(2), 205–219.

Hajer, M., & Versteeg, W. (2005). Performing governance through networks. *European Political Science*, 4(3), 340–347.

Hoy, W., Sweetland, S., & Smith, P. (2002). Toward an Organizational Model of Achievement in High Schools: The Significance of Collective Efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 38 (1), 77–93.

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)

Mit Bezug auf organisationskulturelle Gelingensbedingungen bestätigen die quantitativen Analysen ausserdem die zentrale Funktion von Vertrauen hinsichtlich Kooperation und Kommunikation in Netzwerken und damit verbunden den bisherigen Stand der Forschung (Hajer & Versteeg, 2005; Hoy, Smith, & Sweetland, 2002). Demnach hat das Vertrauen zum Projektbeginn einen signifikanten Einfluss auf die Beteiligung sowie die Informationsweitergabe im Verlauf des Projekts. Weiter beeinflusst das Kommunikationsklima zu Beginn des Projekts, in welchem Mass bzw. wie intensiv ein gemeinsames Ziel im Verlaufe des Projekts von den Beteiligten verfolgt wird. Den Interviewten zufolge werde ausserdem ein Zusammenhaltungsgefühl – unter anderem durch Vernetzungstreffen – gefördert. Hier würde insbesondere der informelle Rahmen als Gelingensfaktor zählen. Die Unterstützung des Projekts durch das Vorhandensein des politischen Willens auf Ebene der Gemeinde bzw. Stadt oder auch des Kantons wird sowohl bei den Projektleitenden als auch den Prozessbegleitungen als besonders wichtig empfunden. Doch auch vorhandene Strukturen und die Einbettung des Projekts in

diese Strukturen werden als wichtig erachtet. So könne zum Beispiel durch eine Anbindung an die Gemeinwesen- oder Quartierarbeit auf bereits bestehendes Wissen und professionelle Unterstützung zurückgegriffen werden. Nicht zuletzt wurde sowohl aus Sicht der Projektleitungen (Interviewdaten) als auch aus Sicht der weiteren Akteure (offene Angaben des Akteursfragebogens) der Einbezug der Politik als ein Erfolgsfaktor für Bildungslandschaften genannt.

Schliesslich spielt die Projektleitung als koordinierende Instanz im personellen Bereich eine zentrale Rolle für das Gelingen einer Bildungslandschaft. Dieser Aspekt manifestiert sich auch darin, dass ein Fortbestehen einer Bildungslandschaft ohne eine Projektleitung bzw. eine koordinierende Instanz wiederholt als schwierig eingeschätzt wird.

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



Die Kinder profitieren vom guten Netzwerk einer Bildungslandschaft. Foto: Jacobs Foundation.