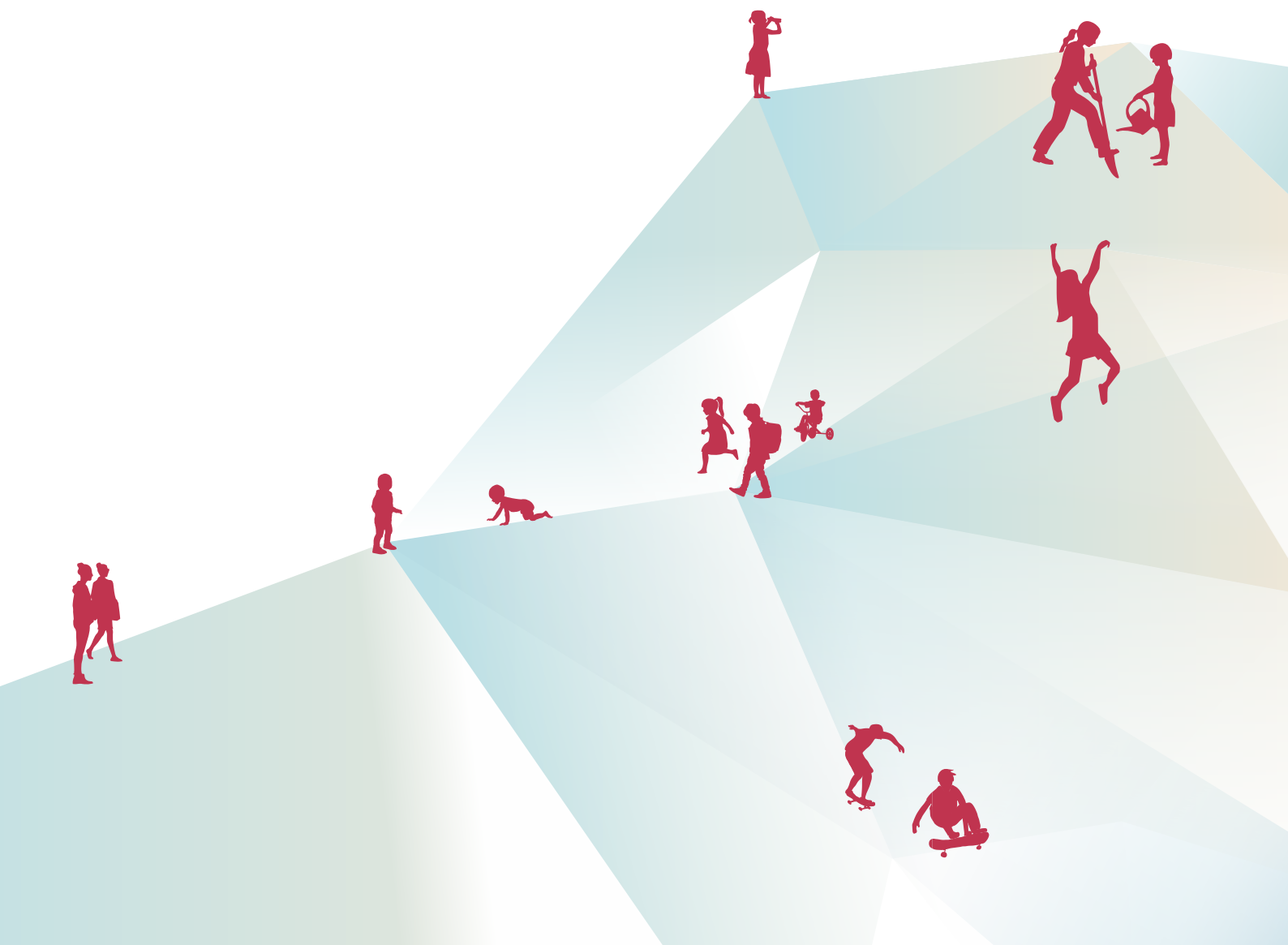




Bildungslandschaften21
chancengerecht. nachhaltig. vernetzt.

Inspiration und Hilfestellungen
für den Aufbau einer Bildungslandschaft

Toolbox



Bildungslandschaften21

éducation21
 Monbijoustrasse 31 | 3011 Bern

T +41 31 321 00 21
 info@bildungslandschaften21.ch
 www.bildungslandschaften21.ch

Einleitung	1	Einführung	4
	1.1	Übersicht Toolbox (Grafik)	5
Beteiligte	2	Menschen bilden Netzwerke	8
	2.1	Kinder und Jugendliche	9
	2.2	Steuergruppe	10
	2.3	Koordinationsstelle	11
	2.4	Arbeitsgruppen	12
	2.5	Resonanz- / Begleitgruppe	13
	2.6	Eltern	14
Ziele	3	Ziele stärken Netzwerke	18
	3.1	Vision	19
	3.2	Ziele	20
	3.3	Zielgruppen	21
	3.4	Massnahmen	22
	3.5	Übergänge	23
Prozesse	4	Prozesse prägen Netzwerke	26
	4.1	Analysen	27
	4.1.1	Situationsanalyse	28
	4.1.2	Bedarfsanalyse	29
	4.1.3	Stakeholderanalyse	30
	4.2	Umsetzung	31
	4.2.1	Arbeitsplan	32
	4.2.2	Politische Prozesse	33
	4.2.3	Qualitätsmanagement	34
	4.2.4	Verstetigung	35
	4.2.5	Wissenssicherung	36
	4.3	Strukturen	37
	4.3.1	(Hierarchische) Struktur	38
	4.3.2	Rahmenbedingungen	39
	4.3.3	Rollenklärung	40
	4.3.4	Handlungskompetenz	41
	4.3.5	Vereinbarungen	42
	4.3.6	Kooperation	43
	4.4	Kommunikation	44
	4.4.1	Interne Kommunikation	45
	4.4.2	Öffentlichkeitsarbeit	46
	4.4.3	Veranstaltungen	47
	4.5	«Weiche» Faktoren	48
	4.5.1	Motivation	49
	4.5.2	Partizipation	50
	4.5.3	Freiwilligenmanagement	51
	4.5.4	Erfolge feiern	52



1 Willkommen in der Toolbox zu den Bildungslandschaften

Von 2013 bis 2019 unterstützte die Jacobs Foundation schweizweit 22 Quartiere, Gemeinden und Regionen beim Aufbau einer lokalen Bildungslandschaft. In dieser Zeit haben alle Beteiligten viel ausprobiert und viel gelernt. Die Anlaufstelle Bildungslandschaften21 möchte Ihnen die dabei gewonnenen Erkenntnisse weitergeben und Sie damit im Aufbau Ihrer eigenen Bildungslandschaft unterstützen.

Das Ziel unserer Toolbox ist, Ihnen einen Ein- und Überblick zu verschaffen und Sie auf ein paar wichtige Punkte hinzuweisen, die es beim Aufbau eines solchen Netzwerks zu bedenken gilt. Anhand von Beispielen zeigt die Toolbox auf, wie die verschiedenen Themen und Fragen in Bildungslandschaften angegangen und gelöst worden sind. Zusätzlich stellt sie Ihnen konkrete Hilfsmittel zur Verfügung, damit Sie das Rad nicht neu erfinden müssen.

Diese Toolbox besteht aus drei Abschnitten: Beteiligte, Ziele und Prozesse. In Beteiligte erfahren Sie, welche Personen und Gremien eine Bildungslandschaft gestalten und was ihre Aufgaben sind. Der Abschnitt Ziele gibt Anhaltspunkte dafür, was es braucht, um durch eine Bildungslandschaft einen systemischen Wandel des lokalen Bildungssystems zu erreichen. In Prozesse schliesslich erhalten Sie praktische Hinweise zur konkreten Umsetzung.

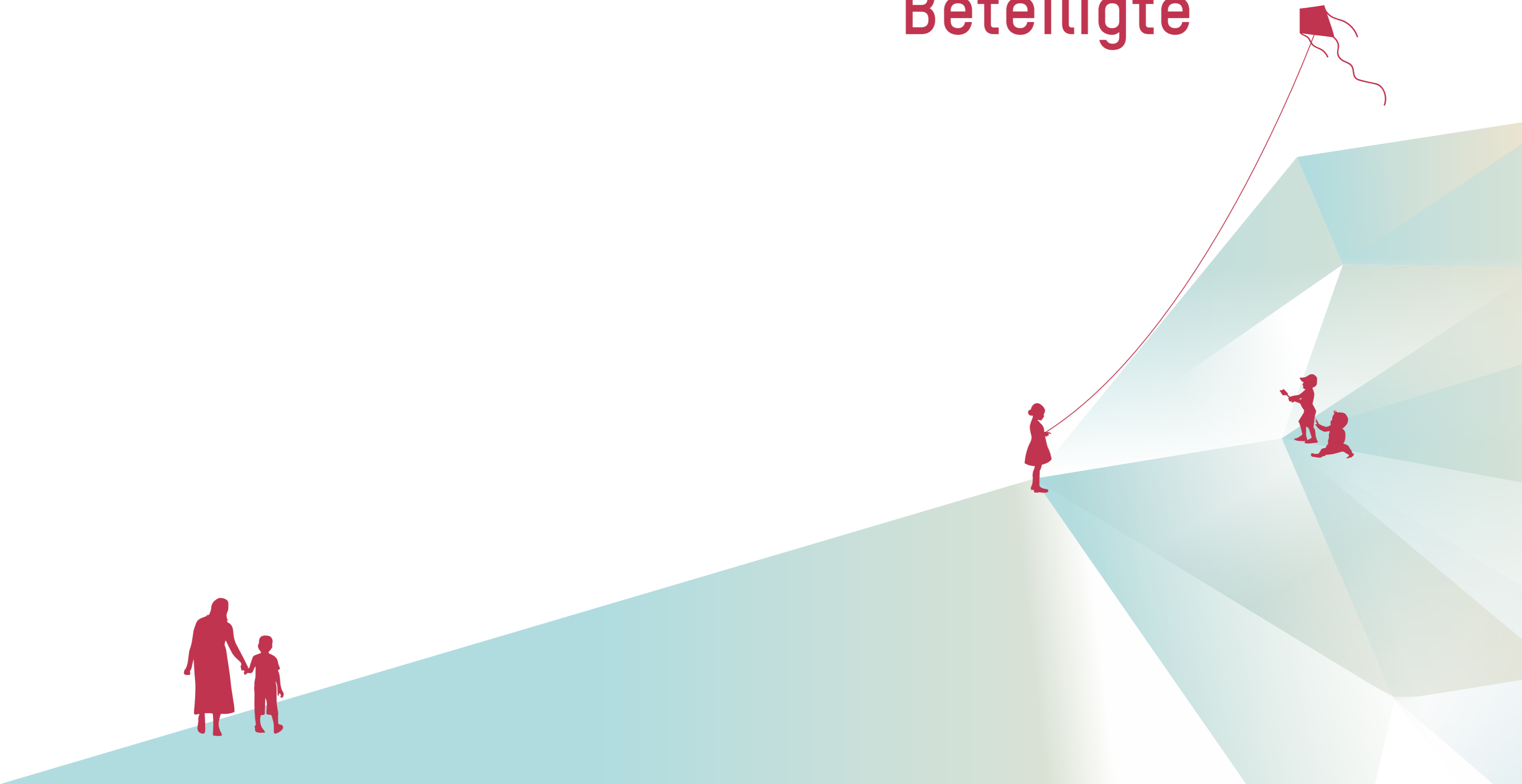
Wir hoffen, dass Ihnen unsere Toolbox Inspiration und Unterstützung bietet. Ihre Rückmeldungen und Ergänzungsvorschläge nehmen wir gerne entgegen.

Übersicht über alle Elemente der Toolbox 1.1



Kapitel 2

Beteiligte



2 Menschen bilden Netzwerke

In einer Bildungslandschaft vernetzen sich Menschen, um sich im lokalen Bildungssystem gemeinsam für eine umfassende und chancengerechtere Bildung für alle Kinder und Jugendlichen einzusetzen.

Das lokale Bildungssystem wird von Menschen aus den unterschiedlichsten Bereichen mitgestaltet: Politik, Schule, Jugendarbeit, Vereine, Eltern. Sie alle setzen sich dafür ein, dass sich jedes Kind optimal entwickeln und sein Potenzial voll entfalten kann. In einer Bildungslandschaft vernetzen sie sich mit dem Ziel, die Qualität des Bildungsangebots, aber auch die Chancengerechtigkeit zu erhöhen.

Eine Bildungslandschaft verbindet die verschiedenen Bildungsorte von Kindern und Jugendlichen und fördert so die systematische Zusammenarbeit aller, die mit Kindern und Jugendlichen und deren Eltern zu tun haben. Je mehr Beteiligte sich engagieren, desto dichter wird das Netz, welches das Kind auf seinem individuellen Bildungsweg begleitet und unterstützt. In einem lebendigen Netzwerk laufen alle Fäden an einem Ort zusammen: bei der Koordination. Sie wird von den relevanten Akteuren und Gremien strategisch und operativ unterstützt und begleitet.

Kinder und Jugendliche stehen immer an erster Stelle 2.1

Kinder und Jugendliche stehen im Zentrum einer Bildungslandschaft. Alle Aktivitäten richten sich konsequent an ihren Bedürfnissen aus. Wenn immer möglich werden sie miteinbezogen.

Bildungslandschaften haben zum Ziel, alle Kinder und Jugendliche umfassend zu fördern und ihnen zu ermöglichen, aktiv an der Gesellschaft teilzunehmen. Sie verändern das bestehende System so, dass es allen Kindern und Jugendlichen die nötige Unterstützung bietet, um ihr Potenzial voll entfalten zu können. Nicht die Kinder müssen sich dem System anpassen, sondern das System den Bedürfnissen der Kinder. Im Zentrum aller Aktivitäten in der Bildungslandschaft steht daher die Frage: Was brauchen die Kinder und Jugendlichen?

Aufgaben

Die primäre Zielgruppe einer Bildungslandschaft sind die Kinder und Jugendlichen. Legen Sie Ihren Fokus stets auf sie und ihre Bedürfnisse. Binden Sie sie wenn immer möglich mit ein – sei es generell in Gremien und Arbeitsgruppen, sei es punktuell mittels partizipativer Prozesse.

Empfehlungen

- Fokus: Gehen Sie bei allen Angeboten von den Kindern und Jugendlichen aus. Richten Sie Ihre Aktivitäten an deren Perspektive aus: Wo liegen ihre Interessen, was sind ihre Bedürfnisse? Was unterstützt sie, was macht ihnen Freude?
- Beteiligung: Integrieren Sie die Kinder und Jugendlichen in der Bildungslandschaft nicht nur als Zielgruppe, sondern auch als aktiv Beteiligte.
- Partizipative Prozesse: Prüfen Sie bei allen Tätigkeiten, in welcher Form Sie die Kinder und Jugendlichen direkt miteinbeziehen können.

Beispiele und Instrumente

- Film Bildungslandschaft Bläsiversum, Bläsi (BS)

2.2 Veränderung erfordert strategisches Handeln

In der Steuergruppe sitzen die Vordenker der Bildungslandschaft. Sie treffen übergeordnete strategische Entscheidungen, sorgen für die politische Verankerung und sind für die Zielüberprüfung verantwortlich.

Die Strategie einer Bildungslandschaft muss breit abgestützt sein. Die Steuergruppe ermöglicht es, die relevanten Entscheidungsträgerinnen und -träger in die Bildungslandschaft einzubinden. Sie ist besonders effektiv, wenn in ihr Schlüsselpersonen aus Politik, Verwaltung (Bildung, Soziales und Gesundheit) und Schule vertreten sind.

Aufgaben

Die Steuergruppe ist für die strategische Ausrichtung der Bildungslandschaft zuständig. Sie erarbeitet mit allen Beteiligten eine gemeinsame Vision und stellt sicher, dass jede Aktivität einen Beitrag zur Zielerreichung leistet. Die Steuergruppe nimmt eine Scharnierfunktion zwischen der Bildungslandschaft und der lokalen Politik und Verwaltung wahr.

Empfehlungen

- Rollenklärung: Klären Sie alle Aufgaben und Rollen frühzeitig und erarbeiten Sie ein gemeinsames Verständnis der Funktion der Steuergruppe. Achten Sie auf die Schnittstellen, insbesondere zur Koordination.
- Sitzungsrhythmus: Planen Sie regelmässige Treffen (ca. vier pro Jahr) fix ein. Für den strategischen Prozess bewährt es sich, eine jährliche Retraite durchzuführen.
- Austausch: Schaffen Sie Gefässe, die den regelmässigen Kontakt mit den Personen in der Praxis sicherstellen und es Ihnen ermöglichen, die Umsetzung der strategischen Vorgaben und die Zielerfüllung zu überprüfen. Nehmen Sie an Vernetzungsveranstaltungen teil und besuchen Sie die konkreten Bildungsangebote.
- Entlastung: Behalten Sie die zeitliche Belastung der Mitglieder der Steuergruppe im Auge. Ergreifen Sie allenfalls Unterstützungsmassnahmen (schaffen Sie z.B. einen vorbereitenden Ausschuss), damit der Aufwand für die Schlüsselpersonen vertretbar bleibt.

Beispiele und Instrumente

- [Steuergruppe in Dübendorf \(ZH\), \(PDF\)](#)

Die Koordination, das Herz einer Bildungslandschaft 2.3

Die Koordination ist die Schnittstelle zwischen der Steuergruppe und der operativen Ebene. Bei ihr laufen alle Fäden zusammen. Sie stellt sicher, dass die Bildungslandschaft im Alltag funktioniert, sie initiiert Veränderung und motiviert die Beteiligten.

Bei der Koordination liegt die operative Verantwortung einer Bildungslandschaft. Sie kann in der Schule, in der Verwaltung oder in einer Fachstelle, etwa in der Gemeinwesen- oder Jugendarbeit, angesiedelt sein. Die Koordination ist professionell, kompetent, engagiert und gut vernetzt. Sie kann effektiv handeln, wenn sie über die nötigen zeitlichen, finanziellen und räumlichen Ressourcen verfügt.

Aufgaben

Die Koordination ist der Anlaufpunkt für alle Beteiligten. Sie setzt die strategischen Vorgaben um und ermöglicht die Vernetzung und Zusammenarbeit aller Beteiligten. Ausserdem ist sie für die Einhaltung der Ziele, Termine und Kosten verantwortlich. Durch eine sorgfältige, zielgruppenadäquate und transparente Kommunikation schafft sie eine wertschätzende, vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre.

Empfehlungen

- Anforderungsprofil: Der Koordinator oder die Koordinatorin verfügt über hohe soziale Kompetenzen und bringt Führungs- und Planungskompetenz sowie Kenntnisse im Projektmanagement mit. Im Idealfall ist sie oder er in den lokalen Strukturen bereits vernetzt.
- Kontinuität: In einer Bildungslandschaft beruht vieles auf Beziehungsarbeit, die man nicht weitergeben kann. Daher kann ein Personalwechsel die Bildungslandschaft empfindlich treffen. Achten Sie deshalb auf personelle Stabilität.
- Pflichtenheft: Verankern Sie die Aufgaben der Koordinatorin oder des Koordinators in einem Pflichtenheft. Dies ermöglicht, die Verbindlichkeit auch über einen Personalwechsel hinaus sicherzustellen.
- Administrative Unterstützung: Prüfen Sie, ob die Koordination in administrativen Arbeiten unterstützt werden kann (Sekretariat oder Koordinationsassistentz).

Beispiele und Instrumente

- [Mögliche Anbindung der Koordination \(PDF\)](#)
- [Muster Stellenbeschrieb Koordination \(doc\)](#)

2.4 Die Arbeit ist auf viele Schultern verteilt

Teil einer Bildungslandschaft zu sein heisst, sie mitzugestalten. In den Arbeitsgruppen bringen sich Menschen ein, die das Angebot für Kinder und Jugendliche verbessern möchten.

In den Arbeitsgruppen geschieht die inhaltliche Arbeit. Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Organisationen, die ein gemeinsames Interesse verfolgen, setzen konkrete Massnahmen zum Wohl der Kinder und Jugendlichen um – stets im Rahmen der strategischen Vorgaben.

Aufgaben

Eine Arbeitsgruppe setzt sich inhaltlich mit den Themen der Bildungslandschaft auseinander, erarbeitet unter Berücksichtigung der durch die Steuergruppe vorgegebenen Ziele ein Umsetzungskonzept und führt Massnahmen, Aktivitäten und Angebote sowie die Evaluation der Angebote durch. Sie hält also die einzelnen Teilbereiche der Bildungslandschaft am Laufen und sorgt für deren kontinuierliche Entwicklung.

Empfehlungen

- Zusammensetzung: Prüfen Sie regelmässig, ob in einer Arbeitsgruppe die richtigen Personen vertreten sind oder ob zur Zielerreichung weitere Personen einbezogen werden sollten.
- Klare Rollen: Stellen Sie sicher, dass die Arbeitsgruppen ihren Handlungsspielraum kennen und wissen, welche Ressourcen sie zur Verfügung haben.
- Wertschätzung: Mitglieder von Arbeitsgruppen arbeiten oft, wenigstens teilweise, freiwillig. Bringen Sie Ihnen Wertschätzung entgegen – in finanzieller Form (Spesen, Sitzungsgelder), in ideeller Form (Anlässe, Visitenkarten, Erwähnung in lokalen Publikationen, Arbeitsbestätigung) oder in Form von Weiterbildungen, Studienreisen oder Hospitationen. Laden Sie alle Arbeitsgruppen einmal jährlich zu einem Vernetzungsapéro ein.
- Erfolgserlebnisse schaffen: Achten Sie darauf, dass zuerst Themen bearbeitet werden, bei denen ein klarer Handlungsbedarf besteht und die bei den Beteiligten Energie und Begeisterung freisetzen. Machen Sie sichtbar, wenn ein Ziel erreicht oder eine Aktivität abgeschlossen ist, und würdigen Sie das Erreichte.
- Vergütungen: Klären Sie von Anfang an, ob Sitzungsgelder und Spesen vergütet werden respektive wer in welchem Umfang Anspruch darauf hat. Besonders bei gemischten Gruppen, in denen Fachpersonen und Freiwillige tätig sind, kann diese Frage zu Spannungen führen.

Beispiele und Instrumente

- Informationen zu den aktuellen Arbeitsgruppen in der Bildungslandschaft [Futura Bern-West](#)

Der aufmerksame Blick von aussen verhindert Betriebsblindheit 2.5

Die Resonanz- oder Begleitgruppe nimmt die Haltung einer kritischen Freundin ein. Sie begleitet die Bildungslandschaft von aussen und unterstützt sie durch ihr fachliches und ortsspezifisches Wissen.

Manchmal sieht man vor lauter Bäumen den Wald nicht. Da kann eine Resonanz- oder Begleitgruppe mit dem Blick von aussen helfen. Sie setzt sich aus Personen zusammen, die an der Bildungslandschaft interessiert, aber nicht selber aktiv beteiligt sind.

Aufgaben

Die Resonanzgruppe trifft sich ein- bis zweimal pro Jahr. Sie gibt der Bildungslandschaft Inputs zu den bestehenden Angeboten und zeigt ihr auf, wo Entwicklungspotenzial liegt. Sie prüft und hinterfragt etablierte Prozesse und Dokumente und macht Verbesserungsvorschläge. Darüber hinaus sorgt sie für die breite Abstützung der Bildungslandschaft.

Empfehlungen

- Sitzungsrhythmus: Organisieren Sie ein jährliches Treffen, etwa über Mittag oder zur Apérozeit. Planen Sie neben der eigentlichen Sitzung genügend Raum und Zeit für den informellen Austausch ein, damit das Netzwerken nicht zu kurz kommt.
- Zusammensetzung: Prüfen Sie die Zusammensetzung der Resonanzgruppe jährlich und passen Sie sie gegebenenfalls an.
- Gegenseitiger Austausch: Halten Sie die Mitglieder der Resonanzgruppe einerseits über den Stand der Bildungslandschaft auf dem Laufenden und nehmen Sie andererseits deren Beobachtungen, Anliegen und Ideen auf.

2.6 Eltern gestalten die Bildungslandschaft mit

Eltern begleiten und fördern ihr Kind von Geburt an in dessen Lernen. Sie sind ein wichtiger Teil einer Bildungslandschaft, sowohl als Beteiligte als auch als Zielgruppe von Aktivitäten.

Eltern beziehungsweise Erziehungsberechtigte sind für die Bildung ihres Kindes verantwortlich. Eine wirkungsvolle Bildungslandschaft unterstützt sie in dieser anspruchsvollen Aufgabe, indem sie die verschiedenen Bildungsorte verknüpft und für Kind und Eltern ein bedarfsgerechtes Angebot schafft. Ausserdem hilft sie, finanzielle, kulturelle und sprachliche Hürden abzubauen und unterstützt die Eltern dabei, ihrem Kind den Zugang zu einer umfassenden Bildung zu ermöglichen.

Aufgaben

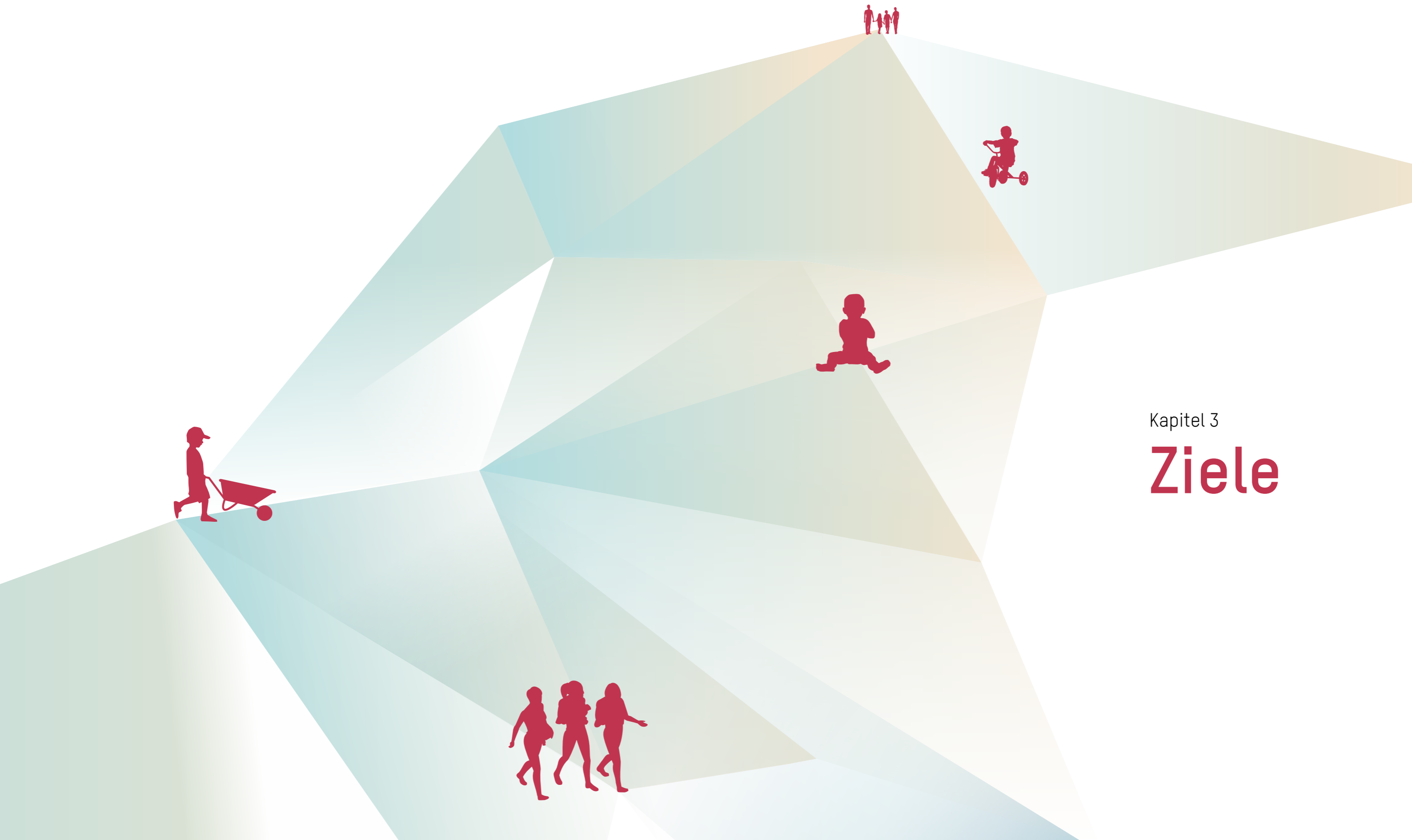
Eine Bildungslandschaft verfolgt einen ressourcenorientierten Ansatz, sowohl wenn es um das Kind als auch dessen Eltern geht. Binden Sie das Know-how und das Engagement der Eltern ein. Gewisse Eltern brauchen mehr Unterstützung und Wissen zum hiesigen Bildungssystem und darüber, wie sie ihre Kinder fördern können. Auch diesbezüglich kann im Rahmen einer Bildungslandschaft das Angebot überprüft und ausgebaut werden.

Empfehlungen

- Elternrat: Stärken Sie, falls vorhanden, den Elternrat der Schule und binden Sie ihn aktiv in die Bildungslandschaft ein.
- Arbeitsgruppen: Achten Sie bewusst darauf, dass in den Arbeitsgruppen auch Eltern vertreten sind.
- Diversität: Der Einbezug sozioökonomisch benachteiligter Eltern ist in allen Bildungslandschaften eine Herausforderung. Wo er gelingt, wird die Zusammenarbeit als Bereicherung erlebt.

Beispiele und Instrumente

- [Stärkung der Eltern durch Brückenbauerinnen und Brückenbauer in Dübendorf \(PDF\)](#)
- [Lebendiges Elterncafé im Schwabgut/Bern \(Artikel von Berner Schule 05/2019\), \(PDF\)](#)



Kapitel 3

Ziele

3 Ziele stärken Netzwerke

In einer Bildungslandschaft entwickeln die Beteiligten eine gemeinsame Vision für das lokale Bildungssystem. Um ihre Vision zu verwirklichen, definieren sie Ziele und Massnahmen.

Bildungslandschaften verändern das lokale Bildungssystem. Einerseits schaffen sie neue Strukturen der Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten. Andererseits bauen sie Brücken und Verbindungen zwischen den verschiedenen Lernorten, damit die Kinder und Jugendlichen ihre Bildungsbiografie ohne Brüche erleben und ihr Potenzial voll entfalten können.

Die an einer Bildungslandschaft Beteiligten entwickeln eine Vision davon, wie das ideale Bildungssystem aussieht. Sie machen sich Gedanken zur erwünschten Wirkung auf die Zielgruppe und legen konkrete Ziele und Massnahmen fest. Sie bauen die Zusammenarbeit aus und ergänzen das Bildungsangebot, damit kein Kind davon ausgeschlossen ist. Sie haben ein besonderes Augenmerk auf die sensiblen Übergänge von einer Institution in die andere und von einer Bildungsstufe in die nächste.

Die gemeinsam entworfene Vision beflügelt alle Beteiligten 3.1

Die Vision beschreibt den optimalen Zustand, den die an der Bildungslandschaft Beteiligten erreichen möchten. Sie motiviert und unterstützt sie in ihrer Arbeit und dient ihnen in allen Entscheidungen als Orientierung.

Wer eine Bildungslandschaft mit aufbaut, beabsichtigt eine Veränderung. Sie oder er will einen Beitrag zur Chancengerechtigkeit und zur Bildungsqualität leisten. Alle Beteiligten übertragen diesen Wunsch auf die individuellen, lokalen Gegebenheiten und Bedürfnisse. Den Sollzustand halten sie in einer Vision fest, die Aussagen zum (idealen) Zweck ihrer Bildungslandschaft und zu den Werten, die sie prägen, macht.

Aufgabe

Gestalten Sie den Visionsprozess partizipativ, damit das Resultat von allen Beteiligten mitgetragen wird. Die gemeinsam formulierte Vision schafft Überblick und gibt Orientierung bei allen strategischen und operativen Entscheidungen. Sie fördert die Identifikation der Beteiligten und dadurch deren Motivation und Begeisterung. Sie unterstützt sie darin, den gemeinsamen Weg nicht nur zu erkennen, sondern auch tatkräftig zu begehen.

Empfehlungen

- Visionsarbeit: Binden Sie möglichst viele Beteiligte in den Visionsprozess mit ein – insbesondere auch die Kinder und Jugendlichen.
- Ergebnisoffenheit: Achten Sie darauf, dass der Visionsprozess ergebnisoffen ist. Die Lösung kommt von den Beteiligten und wird von möglichst vielen getragen.
- Fokus: Im Zentrum einer Bildungslandschaft stehen immer die Kinder und Jugendlichen. Seien Sie wachsam, dass die Beteiligten nicht das eigene institutionelle Interesse im Vordergrund stellen, sondern das Wohl der Kinder und Jugendlichen.
- Zeithorizont: Die Vision beschreibt den Sollzustand in circa 5 Jahren. Sie wird regelmässig auf ihre Aktualität hin überprüft und allenfalls angepasst. Legen Sie bereits bei der Entwicklung der Vision eine verantwortliche Person für den Revisionsprozess fest.

Beispiele und Instrumente

- [Leitbild Wasgenring \(PDF\)](#)

3.2 Ziele halten die Bildungslandschaft Schritt für Schritt auf Kurs

Ziele definieren die angestrebte Wirkung und die Schritte, die einen Beitrag dazu leisten. Sie geben Orientierung, ermöglichen das Messen von Erfolgen und motivieren die Beteiligten.

Damit in einer Bildungslandschaft aus der Vernetzung eine Zusammenarbeit zum Wohl der Kinder und Jugendlichen entsteht, braucht es gemeinsame Ziele. Ziele schaffen ein kollektives Verständnis dafür, wohin die Reise geht. Sie geben den Beteiligten Orientierung, in dem sie festhalten, was die angestrebte Wirkung auf die Kinder und Jugendlichen ist und wie sie erreicht werden soll. Sie ermöglichen es, den Erfolg der Bildungslandschaft zu messen und zu kommunizieren.

Aufgabe

Erstellen Sie eine Zielkaskade: Brechen Sie Ihre Vision auf verschiedene Wirkungen/ Wirkungsziele, Ziele und Massnahmen herunter. Mehrere Massnahmen können zu einem Ziel beitragen und mehrere Ziele wiederum zu einem Wirkungsziel. Stellen Sie sich die Frage, warum Sie etwas machen und welchen Effekt Sie damit herbeiführen möchten. Formulieren Sie Ziele, die herausfordernd und überprüfbar sind und die alle Beteiligten motivieren. Kontrollieren Sie die Zielerreichung regelmässig und nutzen Sie die Erfolge für die Kommunikation, insbesondere mit Entscheidungsträgern.

Empfehlungen

- SMART: Formulieren Sie Ziele, die SMART sind – spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert.
- Motivierende Ziele: Achten Sie darauf, dass die Ziele einem echten Bedürfnis der Zielgruppen und der Beteiligten entsprechen und deren Energie mobilisieren.
- Überprüfen: Überprüfen Sie die Ziele und die Zielerreichung regelmässig. Halten Sie Änderungen schriftlich fest. Nutzen Sie die Erkenntnisse für ein Argumentarium für die Bildungslandschaft.

Beispiele und Instrumente

- [Wirkungskette Raron \(PDF\)](#)
- [Muster Wirkungskette \(doc\)](#)
- [Beispiel Leitungsauftrag SORS-Schulen Luzern \(doc\)](#)

Kinder und Jugendliche direkt und indirekt ansprechen 3.3

Im Kern geht es in einer Bildungslandschaft immer um die Kinder und Jugendlichen. Doch manchmal erreicht man eine positive Veränderung für sie effizienter über eine andere Zielgruppe.

Bildungslandschaften verfolgen einen systemischen Ansatz: Sie haben nicht nur die Kinder und Jugendlichen im Fokus, sondern auch deren familiäres und soziales Umfeld. Manchmal ist zum Beispiel der Einbezug beziehungsweise die Stärkung der Eltern wichtig, um die Bildungschancen der Kinder und Jugendlichen zu verbessern. In anderen Fällen richten sich gewisse Angebote an eine spezifische Gruppe von Kindern und Jugendlichen, damit sie in ihren Stärken bestätigt und in ihren Schwächen unterstützt werden. Dabei werden sowohl die Eltern als auch die Kinder als kompetente Partner wahrgenommen und behandelt.

Aufgabe

Arbeiten Sie je nach Ziel mit unterschiedlichen Zielgruppen und gehen Sie bewusst auf deren Ressourcen, Stärken und Bedürfnisse ein. Überlegen Sie sich, ob die gewünschte Wirkung effizienter erreicht werden könnte, wenn die Zielgruppe verändert wird.

Empfehlungen

- System: Denken Sie systemisch. Beziehen Sie das ganze Umfeld der Kinder und Jugendlichen in Ihre Überlegungen mitein.
- Fokus: Achten Sie darauf, fokussiert zu Handeln. Vielleicht braucht es mehrere Massnahmen, um eine Zielgruppe zu stärken – und vielleicht ist es sinnvoll, eine «Baustelle» nach der anderen zu bearbeiten.

3.4 Zahlreiche Schritte im Kleinen verwirklichen die Vision im Grossen

In kleinen, langsamen Schritten führt eine Bildungslandschaft zu Veränderungen im lokalen Bildungssystem. Konkrete Angebote und Aktivitäten machen die Veränderung für alle Interessierten sichtbar.

Ein systemischer Wandel im Bildungssystem, eine Veränderung in der Zusammenarbeit und eine gemeinsame Haltung sowie ein gemeinsames Bildungsverständnis der diversen Akteure sind abstrakte Konzepte, die manchmal schwierig zu vermitteln sind. Um sie für alle Beteiligten und die Öffentlichkeit fassbar zu machen, lohnt es sich, schnelle und sichtbare Erfolge anzustreben und diese zu kommunizieren und zu feiern. Wichtig ist dabei das Bewusstsein, dass die neuen Angebote oder Gefässe «nur» der sichtbare Teil eines grundlegenden Systemwandels sind, dessen Ziel eine ganzheitliche Förderung der Kinder und Jugendlichen ist.

Aufgaben

Legen Sie mit den Beteiligten fest, für welche Thematik am meisten Energie vorhanden ist. Führen Sie dort schnelle Resultate herbei. Wenn die Beteiligten sehen, dass Veränderung stattfindet, wirkt sich das positiv auf ihre Motivation aus. Gut geeignet sind dafür zum Beispiel Vernetzungsanlässe, relativ einfach umzusetzende Angebote (z.B. offene Turnhalle an Sonntagen) oder Kommunikationsmittel (z.B. Angebotsbroschüre).

Empfehlungen

- Öffentlichkeitsarbeit: Bildungslandschaften sind auch Kommunikationsvorhaben. Achten Sie darauf, dass die Bildungslandschaft im öffentlichen Bewusstsein verankert wird, indem Sie die interessierte Bevölkerung regelmässig über jeden Fortschritt informieren – zum Beispiel mittels Newsletter, Artikel in der lokalen Presse oder Stände an Quartierfesten.
- Schnelle Erfolge: Besonders zu Beginn lohnt es sich, möglichst rasch sichtbare Erfolge zu realisieren. Das macht die Bildungslandschaft für alle Beteiligten fassbar und stärkt deren Motivation.
- Nutzen: Verzichten Sie auf Massnahmen, die es auf Ihrem Weg zum Ziel nicht wirklich braucht. Fragen Sie sich in einzelnen Fällen: Was fehlt, wenn wir es nicht tun?

Beispiele und Instrumente

- [Film St. Johann entdeckt](#)

Eine Bildungslandschaft hilft Übergänge meistern 3.5

Übergänge von einer Institution in eine andere oder von einer Stufe in die nächste sind für Kinder und Jugendliche herausfordernd. Bewusst gestaltet, werden sie zu einer positiven Erfahrung.

Jeder Mensch bewältigt in seinem Leben eine Vielzahl von Übergängen. Die erste Ablösung von der Familie findet spätestens mit dem Eintritt des Kindes in die Schule statt. Für alle Jugendlichen ist die Wahl des Berufswegs eine wichtige Entscheidung. Aber auch zwischen den Institutionen finden Übergänge statt – zum Beispiel zwischen Familie und Schule, Jugendtreff, Sportverein und Musikschule.

Mit welcher Haltung wir neue Herausforderungen angehen und wie wir solche Übergänge meistern, hängt stark davon ab, welche Erfahrung wir damit schon gemacht haben. Ein Übergang bietet sowohl das Potenzial zum persönlichen Wachstum als auch das Risiko eines Bruches in der Bildungsbiografie.

Aufgaben

Fokussieren Sie in Ihrer Bildungslandschaft sowohl auf die horizontalen als auch die vertikalen Übergänge. Fangen Sie bei einem Übergang an, z. B. vom Vorschulbereich und der Familie in die Schule oder von der Schule in die Berufswelt. Gestalten Sie die Übergänge so, dass sie für alle Kinder und Jugendliche zu positiven Erfahrungen werden. Dabei bauen Sie kein Case-Management auf, sondern fördern die Zusammenarbeit der verschiedenen Institutionen und erleichtern für die Kinder und deren Eltern die Orientierung.

Empfehlungen

- Fokus: Beginnen Sie am besten mit einem Übergang. Dehnen Sie Ihre Aktivitäten dann kontinuierlich aus, sodass ein lokales Bildungssystem entsteht, welches das lebenslange Lernen fördert.
- Einbezug der Schule: Stellen Sie von Anfang sicher, dass sich die Schule aktiv beteiligt und einen Sinn in Ihren Aktivitäten sieht.

Beispiele und Instrumente

- [Übergangsprozesse gestalten in St. Johann \(BS\) und Lausanne Grand-Vennes \(VD\), \(PDF\)](#)



Kapitel 4

Prozesse

4 Prozesse prägen Netzwerke

Das «einfach Machen» ist ein wichtiger Teil einer Bildungslandschaft – das Planen ist aber ebenso wesentlich. Die Beteiligten planen und ordnen die Schritte, welche sie beim Verwirklichen ihrer Vision unterstützen.

In einer lebendigen Bildungslandschaft streben alle Beteiligten nach einem Gleichgewicht zwischen Flexibilität und Planung. Prozesse, also die logische Abfolge von Aktivitäten, helfen, die einzelnen Arbeitsschritte zu organisieren.

Wer weiss, woher er/sie kommt, kann den Weg zum Ziel klarer bestimmen. In einer Bildungslandschaft nehmen sich die Beteiligten daher am Anfang und in regelmässigen Abständen Zeit für sorgfältige Analysen. Bei der Umsetzung achten sie besonders auf die begleitenden politischen Prozesse.

Dabei kommt den Projektmanagement-Fähigkeiten der Beteiligten und insbesondere der Koordination eine grosse Bedeutung zu, aber auch den sogenannten «Weichen» Faktoren wie Motivation, Durchhaltevermögen und Wertschätzung. Mittels Qualitätsmanagements wird wiederum sichergestellt, dass die Bildungslandschaft sich stetig weiterentwickelt. Eine transparente Kommunikation ist entscheidend für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Genauere Analyse macht Bedürfnisse und Potenziale sichtbar 4.1

Die Veränderungen einer Bildungslandschaft sind langfristig und nachhaltig, wenn sie einem Bedarf entsprechen und aufgrund von sorgfältigen Analysen umgesetzt werden.

Eine Bildungslandschaft ist erfolgreich, wenn sie eine positive Veränderung für die Zielgruppen erreicht und ein Bedürfnis der Beteiligten deckt. Es lohnt sich, am Anfang und in geplanten periodischen Abständen genau hinzuschauen: Wie ist die aktuelle Situation? Wo gibt es welchen Bedarf? Wer kann einen Beitrag leisten?

Aufgaben

Machen Sie in einer übersichtlichen Auslegeordnung die vorhandenen Angebote sichtbar. Erfassen Sie vorhandene Lücken sowie allfälligen Bedarf und sammeln Sie die Wünsche der Zielgruppen und der Beteiligten. Überlegen Sie, wer die Stakeholder sind und wie sie einbezogen werden können. Formulieren Sie in einem partizipativen Prozess aus diesen Erkenntnissen eine Vision des Sollzustands Ihrer Bildungslandschaft.

Empfehlungen

- Zeit: Nehmen Sie sich Zeit für eine umfassende Analyse der Ausgangslage, der Herausforderungen und der Bedürfnisse und Wünsche aller Zielgruppen und Beteiligten.
- Zirkular: Überprüfen Sie in regelmässigen Abständen, wie sich die Bildungslandschaft entwickelt hat und ob das Angebot noch den Bedürfnissen entspricht.
- Überprüfbarkeit: Halten Sie eine Analyse schriftlich fest. Damit können Sie den Weg und die erreichten Ziele ausweisen und schaffen eine wichtige Grundlage für Diskussionen zum Beispiel mit der Politik.
- Reportings: Nutzen Sie allfällige Berichterstattungspflichten bewusst, um einen Schritt zurückzutreten und sich über die Erfolge und Herausforderungen Ihrer Arbeit bewusst zu werden.

4.1.1 Nur wer das Terrain gut kennt, kann darauf bauen

Eine Bildungslandschaft baut auf das Bestehende auf und schliesst allfällige Lücken. Das gelingt am besten, wenn die Ausgangslage gründlich analysiert und dokumentiert wird.

In jedem Quartier, in jeder Gemeinde und in jeder Region gibt es eine Vielzahl von Angeboten für Kinder und Jugendliche und Strukturen der Zusammenarbeit im Bildungswesen. Das Bestehende ist die Basis für eine Bildungslandschaft, auf welche Schritt für Schritt aufgebaut wird.

Aufgaben

Erfassen Sie das bestehende Bildungsangebot und die vorhandenen Kooperationen und Strukturen und halten Sie Ihre Erkenntnisse schriftlich fest. Schaffen Sie sich eine Übersicht über die Angebote sowie die Personen und Institutionen, die sich lokal für Kinder und Jugendliche einsetzen, und finden Sie heraus, welche Formen der Zusammenarbeit bestehen. Sie gewinnen wahrscheinlich wertvolle Hinweise zu den Stärken und den Herausforderungen im lokalen Bildungssystem, zu Kooperationen und Konkurrenzsituationen und zu Doppelungen oder Lücken.

Empfehlungen

- Angebote: Listen Sie die bestehenden Angebote in ihrer Bildungslandschaft auf. Sie werden wahrscheinlich überrascht sein, wie viel schon vorhanden ist. Tipp: Diese Analyse kann die Grundlage sein für eine öffentliche Angebotsübersicht.
- Umfeld: Notieren Sie die Faktoren im lokalen Umfeld, die dem Aufbau einer Bildungslandschaft förderlich oder hinderlich sein können: etwa Neuwahlen, die Fluktuation in einer wichtigen Funktion in Verwaltung oder Schule, spezifische Personen, die dem Vorhaben kritisch gegenüberstehen, etc.
- SWOT-Analyse: Führen Sie eine SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) durch. Dies schärft Ihren Blick für die positiven und herausfordernden Punkte ihrer Ausgangslage.
- Zeitstruktur: Nehmen Sie sich genügend Zeit für diese vorbereitende Phase.

Haltung

Zeigen Sie Interesse an den verschiedenen Standpunkten und leben Sie eine inklusive Willkommenskultur. Hören Sie aktiv zu und versuchen Sie auch Unausgesprochenes wahrzunehmen.

Beispiele und Instrumente

- [Broschüre Angebote für Eltern mit Kindern zwischen 0 und 16 Jahren, Amriswil \(TG\)](#)
- [Übersichtskarte Biel Bözingen \(BE\), \(PDF\)](#)
- [Übersichtskarte Fribourg Schönberg \(FR\), \(PDF\)](#)
- [Webseite Futurina, Bern West \(BE\)](#)
- [Webseite Bildungslandschaften Basel](#)

Dort ansetzen, wo der Schuh am meisten drückt 4.1.2

Für eine Bildungslandschaft braucht es den Willen zur Veränderung. Die Bedarfsanalyse zeigt auf, wo der Druck für einen Wandel vorhanden ist und was die Beteiligten anstreben.

In einer Bildungslandschaft beteiligen sich Personen, die für Kinder und Jugendliche einen chancengerechten Zugang zu einem qualitativ hochstehenden Bildungsangebot ermöglichen möchten. Damit sie aktiv werden, braucht es einen gewissen Handlungsdruck.

Aufgaben

Analysieren Sie, wo die Kinder und Jugendlichen, deren Eltern, die Fachpersonen und Freiwilligen einen Bedarf nach Veränderung erkennen und welche Erwartungen sie an das Neue stellen. Nehmen Sie alle Bedürfnisse auf und werten Sie erst in einem zweiten Schritt.

Schälen sie heraus, wo dieser Druck am grössten ist und setzen Sie dort an – so können Sie schnelle Erfolge verbuchen und ihrer Bildungslandschaft ein Gesicht geben.

Empfehlungen

- Vielfalt: Erfassen Sie den Bedarf und die Bedürfnisse bei möglichst vielen Beteiligten – durch Interviews, Online-Befragungen, Themensammlungen an Workshops etc.
- Überprüfung: Überprüfen Sie regelmässig, ob die Bildungslandschaft den aktuellen Bedarf deckt oder ob neue Bedarfe und Bedürfnisse entstehen.
- Mut zum Abbrechen: Wenn ein Angebot nicht mehr gefragt ist, darf es auch eingestellt werden.

Haltung

Stellen Sie stets das Wohl der Kinder und Jugendlichen ins Zentrum. Die Interessen bestimmter Institutionen oder Personen sollen im Hintergrund bleiben.

4.1.3 Die richtigen Personen am richtigen Ort miteinbeziehen

Die Stakeholder-Analyse zeigt auf, wer das lokale Bildungssystem direkt oder indirekt mitgestaltet. Sie verdeutlicht, wer die Schlüsselpersonen sind, welche die Bildungslandschaft voranbringen können.

Neben den Personen, die ein konkretes Bildungsangebot wie die Schule, ein Sportangebot oder eine Ausbildungsgelegenheit für Kinder und Jugendliche zur Verfügung stellen, beeinflussen auch kommunale und kantonale Rahmenbedingungen, Gesetze und Verordnungen das lokale Bildungssystem.

Aufgaben

Verschaffen Sie sich im Rahmen einer Stakeholder-Analyse einen Überblick über alle Personen, die von nah oder fern für die Bildungslandschaft relevant sind. Denken Sie ganzheitlich: Ein Arzt oder eine Ärztin, eine Hebamme oder eine Beratungsperson der Mütter- und Väterberatung sind ebenso mit den Kindern in Kontakt wie deren unmittelbare Betreuungspersonen oder Anbieter von Freizeitaktivitäten.

Empfehlungen

- Akteure: Halten Sie fest, wer in der Kinder- und Jugendförderung tätig ist und in eine Bildungslandschaft einbezogen werden oder einen aktiven Part übernehmen kann.
- Umfassend: Denken Sie ganzheitlich und beziehen Sie die Akteure von Gesundheit, Integration und Schule ebenso mit ein wie diejenigen von schulergänzenden Betreuungs- und Freizeitangeboten. Je nach Fokus und Alter der Zielgruppe kommen auch Anbieter aus der Frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung oder Lehrbetriebe und Angebote der Berufswahl infrage.

Instrumente

- [Webseite Quint-essenz](#)

Projektmanagement, das A und O einer Bildungslandschaft 4.2

Die einzelnen Schritte und Massnahmen einer Bildungslandschaft kann man als Projekte anschauen. Solide Kenntnisse in Projektmanagement helfen, zielgerichtet zu arbeiten.

Eine Bildungslandschaft zielt auf eine Systemveränderung. Die Beteiligten planen einen chancengerechten Zugang zu einem qualitativ hochstehenden Bildungsangebot für alle Kinder und Jugendlichen. Dies verlangt eine langfristige und nachhaltige Perspektive. Eine Bildungslandschaft ist kein Projekt. Für die Umsetzung der einzelnen Teilschritte braucht es aber Hilfsmittel aus dem Projektmanagement.

Aufgaben

Beachten Sie folgende Teilbereiche des Projektmanagements besonders: Erstellen Sie eine Arbeitsplanung, welche die Arbeitsschritte und die zur Verfügung stehenden Ressourcen aufzeigt. Bedenken Sie die unterstützenden politischen Prozesse und deren (zeitliche) Vorgaben. Fragen Sie sich stets, wie ihr Tun langfristig finanziert und versteigt werden kann. Legen Sie schliesslich Ihr Augenmerk auf die Wissenssicherung, um eine lernende Organisation zu werden, die auch einen Personalwechsel gut verkraften kann.

Empfehlungen

- Weiterbildung: Achten Sie darauf, dass alle Beteiligten über genügend Wissen und Fähigkeiten verfügen, um ihre Aufgaben wahrzunehmen. Unterstützen Sie sie wenn nötig darin, sich zu entwickeln.
- Versuchsballone: Achten Sie auf ein ausgewogenes Verhältnis von Planung und Umsetzung. Nutzen Sie beispielsweise Methoden wie Design Thinking um schnell konkret handeln zu können.

Haltung

Integrieren Sie bereits von Beginn weg möglichst viele Akteure (Freiwillige, Eltern, Lehrpersonen etc.). Schälen Sie das gemeinsame Interesse aller Beteiligten heraus und mobilisieren Sie alle für die Umsetzung.

4.2.1 Planung ist die halbe Miete

Eine sorgfältige Planung der einzelnen Arbeitsschritte und Arbeitsprozesse gibt den Beteiligten Sicherheit und Vertrauen und schafft Verständnis und Verbindlichkeit.

Sie schaffen die Grundlage für eine zielgerichtete, vertrauensvolle Zusammenarbeit, wenn Sie die Arbeiten an der Bildungslandschaft sorgfältig planen, die Planung von den entscheidungstragenden Personen unterzeichnen lassen und die relevanten Informationen mit den Beteiligten teilen.

Aufgaben

Leiten Sie von der Vision und den Zielen konkrete Massnahmen und Aktivitäten ab. Legen Sie Meilensteine fest, die Sie erreichen möchten, und terminieren Sie diese. Erstellen Sie einen Zeitplan, der auch die Zuständigkeiten festhält. Vergessen Sie nicht, die Ressourcen zu planen – und zwar sowohl den Einsatz von Arbeitszeit als auch von finanziellen Mitteln. Denken Sie auch an die Qualitätssicherung (inkl. Dokumentation) und die Evaluation der Massnahmen und Aktivitäten. Verknüpfen Sie die allgemeine Arbeitsplanung mit der Planung der Kommunikation.

Empfehlungen

- Zeit: Räumen Sie für die Planungsphase genügend Zeit ein. Achten Sie gleichzeitig darauf, dass Sie rasch zu ersten Umsetzungen kommen: Konkrete Massnahmen schaffen Verständnis für die Bildungslandschaft – und den Wunsch, sich daran zu beteiligen.
- Flexibilität: Finden Sie eine Balance zwischen einer sorgfältigen Planung und der Flexibilität, auf Unvorhergesehenes reagieren zu können.
- Schriftlichkeit: Halten Sie die Arbeitsplanung schriftlich fest und lassen Sie sie von den auftraggebenden und für die Umsetzung verantwortlichen Personen (Politik und Koordination) unterzeichnen.

Beispiele und Instrumente

- [Umsetzungshilfe B SORS Luzern \(doc\)](#)

Die Politik spielt eine ausschlaggebende Rolle 4.2.2

Bildungslandschaften können einerseits einen Beitrag an die Erfüllung politischer Ziele leisten. Andererseits spielt die Politik hinsichtlich der Ressourcen für die Bildungslandschaft eine zentrale Rolle.

Eine Bildungslandschaft verändert das lokale Bildungssystem. Sie bildet Brücken und Verbindungen zwischen den verschiedenen Angeboten und Zuständigkeiten – sowohl in der Praxis als auch in der Verwaltung und in der Politik. Diese Veränderung muss politisch gewollt und unterstützt werden.

Aufgaben

Achten Sie darauf, dass die Politik Ihre Bildungslandschaft unterstützt, sowohl ideell als auch finanziell. Binden Sie Vertreterinnen und Vertreter der Politik in die Bildungslandschaft mit ein, beispielsweise in der Steuergruppe. Verknüpfen Sie die Ziele Ihrer Bildungslandschaft mit den politischen Zielen, und zeigen Sie auf, welchen Beitrag die Bildungslandschaft zum Erreichen der Legislaturziele leistet. Beachten Sie die politischen Prozesse und deren zeitlichen Vorgaben. Planen Sie frühzeitig, wenn Sie politische Entscheidungen (betreffend Unterstützung, Finanzen, Personalressourcen etc.) erwirken möchten.

Empfehlungen

- Aneignung: Sorgen Sie dafür, dass die lokalen Politikerinnen und Politiker sich die Bildungslandschaft «zu eigen» machen und sie in der Öffentlichkeit vertreten.
- Repräsentation: Binden Sie Politikerinnen und Politiker ein (etwa in der Steuergruppe), um die Arbeit der an der Bildungslandschaft Beteiligten zu würdigen und wertschätzen. Erfahrungsgemäss wirkt dies sehr motivierend. Laden Sie Politikerinnen und Politiker zu Anlässen ein: Ihre Anwesenheit unterstreicht die Wichtigkeit Ihrer Bildungslandschaft.
- Argumentarium: Liefern Sie der Politik Argumente dafür, warum Ihre Bildungslandschaft für das lokale System wichtig ist und inwiefern sie politische Ziele oder Legislaturziele unterstützt oder umsetzen hilft.

Beispiele und Instrumente

- [Politische Unterstützung in Dübendorf \(ZH\), \(PDF\)](#)
- [Broschüre 10 Schritte zur Bildungslandschaft, AJB Kanton Zürich, \(PDF-Kurzversion\)](#)
- [Broschüre 10 Schritte zur Bildungslandschaft, AJB Kanton Zürich, \(PDF-Langversion\)](#)

4.2.3 Die Qualität systematisch prüfen und verbessern

Qualitätsmanagement unterstützt alle Beteiligten darin, die Bildungslandschaft zu entwickeln und das übergeordnete Ziel – den chancengerechten Zugang zu einem qualitativ hochstehenden Bildungsangebot für alle Kinder und Jugendlichen – zu erreichen.

Qualitätsmanagement hilft den Beteiligten einer Bildungslandschaft zu erkennen, ob das «Richtige» gemacht wird und ob die erwünschten Ziele erreicht werden. Die Qualität kann auf verschiedenen Ebenen entwickelt werden – beispielsweise bezüglich des Inhalts, der Strukturen, der Prozesse oder des Managements/der Koordination.

Aufgaben

Erklären Sie das Qualitätsmanagement zu einem Schwerpunkt Ihrer Bildungslandschaft. Gründen Sie eine «Qualitätsgruppe», die dafür zuständig ist. Treten Sie immer wieder einen Schritt zurück und reflektieren Sie Ihr Tun auf systematische Weise. Sehen Sie Qualitätsmanagement als Kreislauf und als Chance, dazuzulernen und sich zu verbessern.

Empfehlungen

- Akzeptanz: Erklären Sie allen Beteiligten den Sinn und die Ziele des Qualitätsmanagements. Achten Sie darauf, dass der Begriff keine Befürchtungen und keinen Druck hervorruft, sondern als Chance wahrgenommen wird.
- Sensibilisierung: Überzeugen Sie die Beteiligten von der Wichtigkeit des Qualitätsmanagements. Je ausgeprägter die Sensibilität für das Thema ist, desto seriöser fallen interne Selbstevaluationen aus, die Teil der Analysen sind.
- Autonomie: Fördern Sie die Eigenverantwortung und Autonomie der Beteiligten. Damit steigt auch die Qualität der Prozesse im Alltag und die Bereitschaft, am Entwicklungsprozess teilzunehmen.

Haltung

Fördern Sie einen vertrauensvollen Umgang in Ihrer Bildungslandschaft. Stellen Sie sicher, dass auch Unvollkommenes auf respektvolle Art und Weise betrachtet und reflektiert werden kann. Achten Sie auf eine wohlwollende Kultur, in der Lernen und Weiterentwicklung stattfinden können.

Beispiele und Instrumente

- [Selbstevaluation Kanton Luzern \(doc\)](#)

Die Verstetigung von Anfang an mitplanen 4.2.4

Eine Bildungslandschaft besteht über längere Zeit hinweg, wenn ihre Einbettung in die Regelstruktur gelingt. Die Systemveränderung, die neu geschaffenen Strukturen wie auch die Angebote werden daher langfristig geplant.

Die in der Bildungslandschaft angestrebte Systemveränderung ist langfristig angelegt. Von Anfang an stellt sich daher die Frage nach der langfristigen Finanzierung und der Einbettung in die Regelstruktur. Es empfiehlt sich, die Planung der Bildungslandschaft mit den politischen Prozessen abzustimmen und zu verknüpfen.

Aufgaben

Haben Sie den Mut, in einer Bildungslandschaft Neues auszuprobieren. Überlegen Sie sich aber von Anfang an, wie das Neue ins Bestehende eingebunden werden kann und wie die Finanzierung langfristig gewährleistet werden kann. Analysieren Sie die Wirksamkeit der Veränderung und achten Sie auf die politische Unterstützung. Wenn es Ihnen gelingt, die Wirksamkeit Ihrer Massnahmen zu belegen und die Entscheidungsträgerinnen und -träger zu überzeugen, können die erforderlichen Mittel eher geschaffen werden.

Empfehlungen

- Verankerung in der Regelstruktur: Formalisieren Sie z.B. Ressourcen für die Netzwerkarbeit in den Pflichtenheften der Beteiligten.
- Kommunikation: Achten Sie darauf, Erfolge sichtbar zu machen – das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein Angebot fortgeführt wird.

Haltung

Finden Sie eine Balance zwischen schnellen, erfolgreichen Produkten, die Lust machen und Energie in die Bildungslandschaft tragen, und Angeboten, bei denen es realistisch und sinnvoll ist, sie in kleinen Schritten weiterzuentwickeln und in die Regelstruktur einzubinden.

Beispiele und Instrumente

- [Förderverein Wasgenring \(Informationen und Statuten\)](#)
- [Muster Planung Verstetigung \(doc\)](#)

4.2.5 Wissensmanagement sichert und verbreitet Erkenntnisse

In einer Bildungslandschaft wird auf viele Köpfe verteilt viel Wissen generiert. Wissensmanagement sichert dieses Wissen und macht es allen zugänglich.

Das Ziel von Wissensmanagement ist, die vorhandenen Informationen und das davon abgeleitete Wissen der Bildungslandschaft festzuhalten und zu verteilen. Die Herausforderung liegt dabei darin, das Wissen der diversen Beteiligten allen zugänglich zu machen. Anders gesagt: Persönliches Wissen muss zu organisatorischem Wissen werden. Dadurch kann aus Erfahrungen gelernt werden und die Bildungslandschaft wird zum lernenden System.

Aufgaben

Alle Beteiligten verfügen über Wissen, das für die Entwicklung der Bildungslandschaft wichtig ist. Nutzen Sie dieses Wissen und machen Sie es für andere zugänglich. Gestalten Sie die Prozesse rund ums Wissensmanagement bewusst. Sorgen Sie dafür, dass das vielfältig vorhandene Wissen erfasst und ausgetauscht wird. Achten Sie dabei besonders auch auf das «implizite Wissen», also auf Aspekte, die unbewusst gehandhabt werden: Know-how (Wissen, wie) versus Know-why (Wissen, warum).

Empfehlungen

- Austausch: Fördern Sie den Austausch unter den Beteiligten, damit das Wissen der Einzelnen allen zugänglich gemacht werden kann (z.B. Erfahrungswissen: Woran muss man bei der Organisation einer Veranstaltung denken?).
- Kompetenzerfassung: Halten Sie schriftlich fest, wer von den Beteiligten sich in welchen Bereichen besonders gut auskennt – dadurch kann man sich bei Fragen an die «richtige» Person wenden.
- Reflexion: Initiieren Sie mit den Beteiligten einen (Selbst-)Reflexionsprozess, um zu ermitteln, über welches Wissen man verfügt und wie man dieses Wissen teilen kann.
- Hilfsmittel: Legen Sie einen (digitalen oder physischen) Ordner an mit Hilfsmitteln (Vorlagen, Checklisten etc.), auf den alle Beteiligten Zugriff haben. Achten Sie darauf, dass neu entwickelte Unterlagen zugänglich gemacht werden.

Beispiele und Instrumente

- [Muster Ablauf Wissenssicherungs-Workshop \(doc\)](#)

Strukturen organisieren ein Netzwerk 4.3

In einer Bildungslandschaft planen die Beteiligten das umfassende Bildungsangebot auf lokaler Ebene gemeinsam. Dafür schaffen sie neue – teils temporäre, teils dauerhafte – Strukturen.

Die Beteiligten einer Bildungslandschaft verfolgen das Ziel einer nachhaltigen, qualitativ hochstehenden, chancengerechten Bildung für alle Kinder und Jugendlichen, indem sie die verschiedenen Bildungsangebote koordinieren und aufeinander abstimmen. Der Aufbau dieses integrativen Systems braucht Zeit und temporäre Projektstrukturen.

In einer Bildungslandschaft arbeiten Personen mit ganz unterschiedlichen Hintergründen und Erfahrungen zusammen. Sie können dies effizient tun, wenn sie wissen, was ihre Rolle und Kompetenzen sind. Je besser die Rahmenbedingungen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen geklärt sind, desto mehr Energie steht für die Kooperation zur Verfügung. Schriftlich festgehalten und für alle Beteiligten zugänglich, können die Vereinbarungen bei Bedarf konsultiert werden und schaffen Klarheit.

4.3.1 Temporäre Projektstrukturen führen zum langfristigen Strukturwandel

Viele kleine Schritte führen zu einer grossen Veränderung. In geregelten Strukturen können sie aufeinander aufbauen, ineinandergreifen und ihre Wirkung entfalten.

In einer Bildungslandschaft muss zwischen der angestrebten Zielstruktur und dem Weg dahin unterschieden werden. Um eine systematische Vernetzung und Verzahnung des lokalen Bildungssystems zu erreichen, sind temporäre Projektstrukturen erforderlich. Eine Bildungslandschaft ist selbst kein Projekt, aber der Weg, der zu ihr führt, besteht aus zahlreichen einzelnen Projekten.

Aufgaben

Projektstrukturen und Hilfsmittel des Projektmanagements helfen, den Prozess der Strukturveränderung einzuleiten. Klare Strukturen fördern eine klare Aufteilung von Kompetenzen und Ressourcen. Sie legen fest, wer in welchem Gremium welche Aufgaben wahrnimmt. Wenn diese Informationen schriftlich festgehalten werden und für alle Beteiligten zugänglich sind, schaffen sie Verbindlichkeit, Sicherheit und Klarheit.

Empfehlungen

- Strukturen: Hier gilt: so viel Struktur wie nötig, so wenig wie möglich. Je schlanker die Strukturen sind, desto effizienter kann gearbeitet werden.
- Organigramm: Die neu geschaffene Projektstruktur wie auch die Zielstruktur werden in einem Organigramm festgehalten. Dadurch werden die Verantwortlichkeiten und die Informationswege verbindlich und übersichtlich.
- Verschriftlichung: Halten Sie Definitionen und Abmachungen schriftlich fest. Dadurch liegt bei Unsicherheiten oder bei einem Konflikt eine gemeinsam festgehaltene Basis vor.

Beispiele und Instrumente

- [Muster Organigramm \(doc\)](#)

Mit Rahmenbedingungen und Ressourcen nutzbringend agieren 4.3.2

Jede Bildungslandschaft verfügt über vorgegebene Rahmenbedingungen. Je besser Sie den Rahmen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen kennen, desto kreativer können Sie damit agieren.

Rahmenbedingungen sind Umstände, die vorgegeben sind und nicht oder nur schwer verändert werden können. Jede Bildungslandschaft entsteht in ihrem spezifischen Rahmen. Entscheidungsträgerinnen und -träger legen zum Beispiel die grundsätzliche Ausrichtung, den Zeithorizont und die zur Verfügung stehenden Ressourcen – an Zeit, an finanziellen Mitteln und an Infrastruktur – fest.

Aufgaben

Klären Sie den Rahmen, in dem Ihre Bildungslandschaft stehen soll. Transparenz ist dabei ein wichtiges Schlagwort: Zeigen Sie auf, welche Ressourcen zur Verfügung stehen, welche Prioritäten gesetzt werden und was innerhalb des vorgegebenen Rahmens möglich ist. Stellen Sie sicher, dass alle Rollen geklärt und alle Kompetenzen festgelegt sind. Sorgen Sie dafür, dass die nötige Infrastruktur (Arbeitsort und -material, Räumlichkeiten für Aktivitäten etc.) zur Verfügung steht und die Finanzierung mittelfristig geklärt ist.

Empfehlungen

- Ausgangslage: Nehmen Sie sich Zeit, um die Rahmenbedingungen zu klären, und halten Sie die mit den diversen Akteuren getroffenen Vereinbarungen schriftlich fest. Diese Klärung ist Teil des politischen Aushandlungsprozesses. Zur Gewährleistung von Kontinuität – bei einer allfälligen Neuwahl oder einem Personalwechsel – ist Schriftlichkeit zentral.
- Abstützung: Achten Sie darauf, Vertreterinnen und Vertreter der politischen und der schulischen Behörden sowie der Verwaltung miteinzubeziehen. Dies sind die Schlüsselfiguren, die Ressourcen sprechen können.
- Planung: Planen Sie die zur Verfügung stehenden (ideellen, personellen, finanziellen und zeitlichen) Ressourcen strategisch.
- Realismus: Planen Sie die Ressourcen realistisch ein. Fangen Sie lieber klein an und verfolgen Sie eine schrittweisen Entwicklung, anstatt sich gleich zu Beginn zu übernehmen.

Beispiele und Instrumente

- [Broschüre 10 Schritte zur Bildungslandschaft, AJB Kanton Zürich \(PDF-Kurzversion\)](#)
- [Broschüre 10 Schritte zur Bildungslandschaft, AJB Kanton Zürich \(PDF-Langversion\)](#)

4.3.3 Klare Rollen stärken Vertrauen und Motivation

Rollen und Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Informationsflüsse: Es lohnt sich, diese Aspekte früh zu klären. Sind die Rollen geklärt, können sich die Beteiligten voll ihren jeweiligen Aufgaben widmen.

In komplexen Vorhaben wie Bildungslandschaften sind die Schnittstellen mannigfaltig. Damit alle zu jeder Zeit wissen, was ihre Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse sind, ist eine klare Rollenklärung in einem frühen Stadium äusserst wichtig.

Aufgaben

Erarbeiten Sie in einem partizipativen Prozess eine Definition der verschiedenen Rollen und der damit verbundenen Kompetenzen. Stellen Sie sicher, dass die Strukturen so aufgebaut werden, dass die Entscheidungskompetenzen wirklich dort liegen, wo die Entscheide gefällt werden können und müssen. Kurze Entscheidungswege helfen, die Energie zu nutzen, die bei langen Entscheidungsprozesse gebremst würde. Achten Sie auch darauf, den Informationsfluss festzulegen, sodass alle Beteiligten jederzeit die für sie wichtigen Informationen zur Verfügung haben.

Empfehlungen

- Schriftlichkeit: Halten Sie die Ergebnisse der Rollenklärung schriftlich fest. Prüfen Sie in regelmässigen Abständen, ob sich in den Rollen oder in ihrer Wahrnehmung etwas verändert hat, und passen Sie sie wenn nötig an.
- Pflichtenheft: Verankern Sie die Aufgaben und Verantwortlichkeiten so weit wie möglich in den Pflichtenheften der Beteiligten, damit sie auch über einen Personalwechsel hinaus Bestand haben.

Beispiele und Instrumente

- Methode zur Rollenklärung

Mitarbeiten können, wollen und dürfen 4.3.4

Eine Bildungslandschaft ist am wirkungsvollsten, wenn jeweils die richtige Person in der richtigen Position mitarbeitet und all ihre Fähigkeiten einbringen und entwickeln kann.

Für den Erfolg einer Bildungslandschaft sind nicht nur die materiellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen ausschlaggebend, sondern auch die persönlichen Kompetenzen der Beteiligten. Da in einer Bildungslandschaft Personen mit ganz unterschiedlichen beruflichen und persönlichen Hintergründen zusammenarbeiten, sind neben den Fach- und Methodenkompetenzen auch die Sozialkompetenzen entscheidend. Doch nicht nur das Können ist wichtig, ebenso zählen das Wollen und das Dürfen.

Aufgaben

Achten Sie darauf, dass ein wertschätzendes Arbeitsumfeld geschaffen wird, in dem alle ihre individuellen Stärken einbringen können. Ermöglichen Sie den Beteiligten, ihre persönlichen Handlungskompetenzen zu erweitern – mit individuellen Weiterbildungsangeboten oder im Rahmen von Vernetzungsveranstaltungen.

Empfehlungen

- Kapazitätsaufbau: Schaffen Sie Experimentierfelder, in denen auch ungeübte Akteure ihre Erfahrungen machen und Erfolge erleben dürfen.
- Fehlerkultur: Leben Sie eine Kultur, in der ausprobiert werden kann und Fehler gemacht werden dürfen. Wer nichts wagt, gewinnt nichts.
- Delegation von Kompetenzen: Sorgen Sie dafür, dass diejenigen Personen entscheiden dürfen, welche die Verantwortung tragen.
- Ressourcenorientiertes Handeln: Gehen Sie von den Stärken der Beteiligten aus und sorgen Sie dafür, dass diese entwickelt werden können.

4.3.5 Sicherheit und Transparenz dank Schriftlichkeit

Schnittstellen, Rollenverständnisse, Ressourcen: Es lohnt sich, wichtige Informationen schriftlich festzuhalten. Dies schafft Sicherheit und Kontinuität für alle Beteiligten.

Eine Bildungslandschaft ist ein komplexes Vorhaben mit vielen Beteiligten, vielen Schnittstellen und vielen informellen Abmachungen. Durch das schriftliche Festhalten wichtiger Informationen können Missverständnisse vermieden werden. Auch bei einem Personalwechsel ist es hilfreich, wenn die Rahmenbedingungen und der Stand der Arbeiten dokumentiert sind.

Aufgaben

Zu viel Administration und Papierkram schreckt viele Beteiligte ab. Trotzdem ist es wichtig, relevante Informationen und Abmachungen schriftlich festzuhalten, sodass sie jederzeit von den betroffenen Personen eingesehen werden können. Dies schafft Transparenz und Sicherheit. Achten Sie auch hier darauf, so wenig wie möglich und so viel wie nötig festzuhalten.

Empfehlungen

- **Protokolle:** Halten Sie die Ergebnisse von Sitzungen und Arbeitstreffen schriftlich fest (Beschlussprotokolle). Dadurch stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmenden von denselben Grundlagen ausgehen.
- **To-do-Listen:** Wenn mehrere Personen an einem Thema arbeiten, bewähren sich To-do-Listen. Sie stellen sicher, dass auch bei einer allfälligen Personaländerung keine wichtigen Aufgaben vergessen gehen.
- **Hilfsmittel:** Nutzen Sie die neuen technischen Möglichkeiten (Google-Drive, Dropbox und Ähnliches) zur Vereinfachung der Zusammenarbeit.
- **Pflichtenheft:** Halten Sie die Aufgaben jeder beteiligten Person wenn möglich in deren Pflichtenheft fest. Damit können die Zuständigkeiten langfristig verankert werden.

Gemeinschaft im formellen und im informellen Rahmen 4.3.6

Gemeinsame Zeitgefässe im formellen und informellen Rahmen fördern die Zusammenarbeit der Beteiligten. Gemeinsame Ziele legen den Grundstein für vielfältige und ertragreiche Kooperationen.

Für eine gelingende Zusammenarbeit in einer Bildungslandschaft braucht es Kooperationsstrukturen. Die Beteiligten brauchen gemeinsame Zeitgefässe für den Austausch und die Zusammenarbeit. Dies ist nicht so trivial, wie es klingt. Während etwa Kita- und Spielgruppenleitende nur abends Zeit haben, ist dies für Vereine die Zeit, in der sie ihre Aktivitäten pflegen. Neben der gemeinsamen Zeit sind die gemeinsamen Ziele entscheidend. Eine Bildungslandschaft wächst, wenn sich die Beteiligten für das gleiche Ziel einsetzen.

Aufgaben

Suchen Sie nach Zeitfenstern, die für alle Beteiligten möglich sind, und verankern Sie diese fest in der Jahresplanung. Schaffen Sie vielseitige Kooperationsgefässe und messen Sie der informellen Vernetzung eine besondere Rolle zu – vieles entsteht am Rande von offiziellen Anlässen im ungezwungenen Rahmen. Erarbeiten Sie eine gemeinsame Haltung, wie die Zusammenarbeit gestaltet wird. Achten Sie auf verbindliche Abmachungen und verschriftlichen Sie diese.

Empfehlungen

- **Zusammenarbeit:** Achten Sie darauf, dass sie schnell über die Vernetzung hinaus zu einer Zusammenarbeit kommen. Konkrete Projekte fördern das Verständnis füreinander und schaffen neue Ideen für die Kooperation.
- **Nutzen:** Evaluieren Sie mit den Beteiligten den Nutzen, den sie aus der Kooperation ziehen, und fassen Sie ihn in Worte. Das steigert einerseits die Motivation der Beteiligten und hilft andererseits bei der Argumentation mit Entscheidungsträgerinnen und -trägern.

Beispiele und Instrumente

- [Broschüre: Die 9 Bildungslandschaften der Pilotphase \(Jacobs Foundation\)](#)
- [Kooperationen in der Bildungslandschaft Amriswil \(TG\), \(png\)](#)

4.4 Kommunikation nach innen und nach aussen schafft Vertrauen

Durch eine sorgfältige und transparente Kommunikation werden die Beteiligten, aber auch die Öffentlichkeit über die Bildungslandschaft auf dem Laufenden gehalten und zur Mitarbeit und Unterstützung animiert.

Bildungslandschaften sind komplexe Vorhaben, welche die bestehenden Strukturen infrage stellen und verändern. Damit man die Beteiligten wie auch die Öffentlichkeit für die Bildungslandschaft begeistern und immer wieder aufs Neue motivieren kann, braucht es eine bewusste und transparente Kommunikation.

Aufgaben

Achten Sie auf die Kommunikation mit den Beteiligten und der Öffentlichkeit. Die Beteiligten wollen wissen, wie sich die Bildungslandschaft entwickelt und welchen Beitrag sie zum grossen Ganzen leisten. Die Öffentlichkeit unterstützt und trägt das Vorhaben mit, wenn sie informiert wird und die Veränderungen sichtbar sind.

Empfehlungen

- Kommunikationskonzept: Überlegen Sie sich, wem Sie was auf welche Art mitteilen möchten und erstellen Sie ein Kommunikationskonzept.
- Professionalität: Binden Sie die Kommunikation Ihrer Bildungslandschaft wenn möglich an eine offizielle Kommunikationsfachstelle an, z.B. in der Gemeinde oder an der Schule. Sie erreichen so eine hohe Professionalität und eine gute Breitenwirkung.
- Ressourcen: Planen Sie genügend Ressourcen ein, um die Kommunikation sorgfältig zu gestalten. Website, Newsletter, Informationsbroschüre, Flyer, Argumentarium – das alles braucht Zeit in der Entwicklung und Pflege.
- Transparenz: Bemühen Sie sich um eine transparente Kommunikation. Man darf sagen, was man weiss und was man nicht weiss, was gelungen und was missraten ist, was man sich vornimmt und was man umsetzt – das schafft Vertrauen.

Haltung

Schenken Sie der internen und externen Kommunikation viel Beachtung. Schaffen Sie eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens. Achten Sie bei der internen Kommunikation darauf, Konflikte schnell zu erkennen, zu bearbeiten und aus dem Weg zu räumen. Gehen Sie dabei auf die Anliegen und Bedürfnisse der Konfliktparteien ein, die das gemeinsame Ziel betreffen, und sprechen Sie Eigeninteressen klärend an.

Beispiele und Instrumente

- [Muster Kommunikationskonzept \(doc\)](#)
- [Muster Kommunikationsplan SORS-Schulen Luzern \(doc\)](#)

Transparente Kommunikation motiviert und bereichert 4.4.1

In einer Bildungslandschaft werden kurze Kommunikationswege gepflegt. Eine offene, transparente Kommunikation schafft Vertrauen und fördert die Motivation dafür, ein Teil der Bildungslandschaft zu sein.

In einer Bildungslandschaft arbeiten Personen mit ganz unterschiedlichen Hintergründen an der Umsetzung einer gemeinsamen Vision. Für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit braucht es eine umsichtige Kommunikation. Wenn alle zu jeder Zeit über die für sie wichtigen Informationen verfügen, fällt ihnen ihre Arbeit und ihr Engagement leichter. Auch im Fall eines Konflikts lohnt es sich, proaktiv zu kommunizieren.

Aufgaben

Stellen Sie sicher, dass alle jederzeit über die für sie wichtigen Informationen verfügen. Kommunizieren Sie proaktiv und transparent. Sowohl Erfolge als auch Rückschläge dürfen kommuniziert werden – beides ist Teil der Arbeit an einer Bildungslandschaft. Antizipieren Sie schwelende Konflikte und lösen Sie sie möglichst früh durch offene Gespräche, bei der alle Beteiligten sich wertgeschätzt fühlen. Fördern Sie ein Klima, in dem alle Beteiligten ihr Wissen, ihre Erfahrung und ihre Ideen teilen.

Empfehlungen

- Regelmässige Kommunikation: Achten Sie darauf, dass die Beteiligten regelmässig Informationen zur Bildungslandschaft und ein Feedback zu ihrer Arbeit erhalten. Das schafft Vertrauen und Sicherheit.
- Persönliche Kommunikation: Privilegieren Sie wenn möglich die direkte und persönliche Kommunikation. Insbesondere in schwierigen Situationen lohnt es sich, den direkten Kontakt dem schriftlichen Kontakt vorzuziehen. Halten Sie jedoch die Ergebnisse und Abmachungen schriftlich fest, um sicher zu sein, dass beide Parteien das Gleiche verstanden haben.
- Vertrauen: Schaffen Sie durch regelmässige Kommunikation ein vertrauensvolles Klima. Ermutigen Sie alle Beteiligten, ihre Meinung zu teilen, und schätzen Sie die Vielfalt in der Bildungslandschaft wert.

Haltung

Teilen Sie Ihren eigenen Standpunkt mit und lassen Sie sich interessiert und neugierig auf andere Sichtweisen ein. Dadurch eröffnet sich ein Lernraum, in welchem die Erfahrungen und das Wissen der Gruppe miteinander verbunden werden kann und neue Erkenntnisse und Ideen entstehen.

4.4.2 Tue Gutes und mach es publik

Eine regelmässige Öffentlichkeitsarbeit nährt das Verständnis und die Begeisterung für die Bildungslandschaft. Sie erhält dadurch die Unterstützung von der Bevölkerung.

Bildungslandschaften leben vom Einbezug der Bevölkerung. Neben dem möglichst stabilen Kernteam braucht es auch immer wieder die punktuelle Unterstützung der breiten Bevölkerung – ob in anpackender oder ideeller Art. Eine regelmässige Öffentlichkeitsarbeit verankert die Idee und die Vision der Bildungslandschaft im Quartier oder in der Gemeinde. Ausserdem schafft sie Anerkennung für den Einsatz aller Beteiligten.

Aufgaben

Sorgen Sie dafür, dass die Bildungslandschaft ins Bewusstsein der Bevölkerung kommt und dort präsent bleibt. Informieren Sie regelmässig über die Aktivitäten im Rahmen der Bildungslandschaft, etwa mittels der amtlichen Kommunikation oder im Quartierjournal. Achten Sie darauf, dass die Bildungslandschaft bei Anlässen sichtbar ist und wahrgenommen wird. Tun Sie Gutes und sprechen Sie darüber: So können Sie die Begeisterung für die Bildungslandschaft verbreiten und verankern.

Empfehlungen

- Kommunikationskanäle: Analysieren Sie, welche Kommunikationskanäle bereits bestehen und für die Bildungslandschaft (mit)genutzt werden können. Prüfen Sie, ob ein Medium (z.B. eine Website) für verschiedene Zwecke genutzt werden kann.
- Erreichung der Zielgruppen: Überlegen Sie, wen Sie über welche Kommunikationsmittel am besten erreichen können. Es empfiehlt sich, sowohl digitale als auch gedruckte Kanäle einzusetzen.
- Regelmässigkeit: Achten Sie auf eine regelmässige Kommunikation – zum Beispiel als stehende Rubrik in den amtlichen Mitteilungen oder in Form eines Newsletters. Jährlich zwei bis vier Publikationen haben sich bewährt.
- (Regional-)Zeitung: Bemühen Sie sich darum, dass die Aktivitäten der Bildungslandschaft von der regionalen Presse aufgenommen werden. Das erhöht die Sichtbarkeit.
- Gestaltung: Geben Sie Ihrer Bildungslandschaft ein «Gesicht». Achten Sie auf eine ansprechende visuelle Gestaltung. Wiederholen Sie gewisse Gestaltungselemente, um den Wiedererkennungseffekt zu fördern.

Beispiele und Instrumente

- [Muster Kommunikationskonzept \(doc\)](#)
- [Muster Kommunikationsplan SORS-Schulen Luzern \(doc\)](#)
- [Film St. Johann entdeckt](#)
- [Webseite Bildungslandschaften Basel \(BS\)](#)
- [Webseite Futurina, Bern West \(BE\)](#)
- [Übersichtskarte Biel Bözingen \(BE\), \(PDF\)](#)
- [Broschüre Angebote für Eltern mit Kindern zwischen 0 und 16 Jahren, Amriswil \(TG\)](#)

Veranstaltungen setzen Ideen und Energie frei 4.4.3

Gemeinsames Erleben fördert die Identifikation und die Bereitschaft, sich zu engagieren. Durch Veranstaltungen können Ressourcen freigesetzt werden und Kooperationen entstehen.

Persönliches Zusammentreffen lässt neue Ideen entstehen, Bestehendes sich weiterentwickeln, Engagement freisetzen und Verbindlichkeit erzeugen. Nutzen Sie Veranstaltungen, um die Bildungslandschaft bekannt(er) zu machen und die Partizipation und Kooperation zu fördern. Kick-offs, Brainstormings, Weiterbildung, Vernetzung, Standort-Reflektion, Dankesfeste – die Möglichkeiten für Veranstaltungen sind vielfältig.

Aufgaben

Planen Sie regelmässig Veranstaltungen, an denen sich die Beteiligten, aber auch Interessierte austauschen und zu neuen Arbeitsgruppen formieren können. Achten Sie darauf, dass eine Veranstaltung zielgerichtet ist, das heisst, dass die Beteiligten wissen, weshalb sie dabei sind, was ihre Aufgabe ist und was das gewünschte Resultat der Veranstaltung ist.

Empfehlungen

- Informeller Austausch: Achten Sie bei Veranstaltungen darauf, genügend Zeit für den informellen Austausch einzuplanen (z. B. lange Pausen, einen Apéro zum Abschluss). Vieles entsteht beim ungezwungenen Zusammensein.
- Einladung: Laden Sie bewusst und offiziell ein. Bei gewissen Formaten ist eine breite Einladung sinnvoll, damit möglichst viele teilnehmen können, bei anderen kann in kleiner Besetzung effizienter gearbeitet werden. Denken Sie daran, Entscheidungsträgerinnen und -träger miteinzubeziehen und so deren Verständnis für Ihre Bildungslandschaft zu fördern.
- Interne Vernetzung: Die meisten Bildungslandschaften bestehen aus verschiedenen Teilprojekten. Sorgen Sie dafür, dass die verschiedenen Arbeitsgruppen voneinander wissen und lernen können.

4.5 «Weiche» Faktoren entscheiden über den Erfolg

Auch die beste Planung funktioniert nur, wenn alle motiviert sind, ihr Bestes zum Gelingen beizutragen. Die «Weichen» Faktoren sind dabei entscheidend.

Neben den «harten» Faktoren wie Ressourcen, Wissen, Projektmanagement etc. sind die «Weichen» Faktoren für den Erfolg einer Bildungslandschaft entscheidend: eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, engagierte Mitarbeitende, Herzblut, Motivation und Durchhaltevermögen.

Aufgaben

Schaffen Sie eine Atmosphäre des Vertrauens und der Wertschätzung. Diese Qualitäten zeigen sich im eigenen Verhalten – darin, wie man zuhört, sich und andere ernst nimmt und wie man Vertrauen schenken und mit erlebtem Vertrauen umgeht. Diese Faktoren lassen gemeinsames Lernen, Flexibilität und Offenheit zu und führen dazu, dass alle Beteiligten mehr Verantwortung übernehmen.

Empfehlungen

- Regeln: Vereinbaren Sie, was Ihnen in der Zusammenarbeit wichtig ist.
- Vorbild: Achten Sie darauf, dass Personen mit Leitungsaufgaben (Steuergruppe, Koordination, Arbeitsgruppenleitende) Werte wie Verbindlichkeit und Vertrauen vorleben.
- Gesprächsleitung: Definieren Sie bei jeder Sitzung eine Leitung, die sich neben dem Inhalt für die Arbeitsatmosphäre verantwortlich fühlt.

Motiviert und motivierend die Vision verfolgen 4.5.1

Motivation ist der Antrieb, der zum Handeln führt und das Handeln spannend macht. Eine Bildungslandschaft ist auf motivierte Menschen angewiesen, hat aber auch die Kraft, Motivation zu wecken und zu erhalten.

Das Wort Motivation stammt vom lateinischen «movere», bewegen. Sie ist der Antrieb, den wir brauchen, um uns und eine Sache zu bewegen und zu verändern. Eine Bildungslandschaft wächst, wenn bei genügend Personen der Wunsch nach Veränderung besteht und sie bereit sind, sich für das Erreichen einer gemeinsamen Vision einzusetzen. Dabei kann die Motivation von aussen (extrinsisch, z.B. der Wunsch, Teil des Wandels zu sein) oder von innen (intrinsisch, z.B. die eigenen Stärken nutzen wollen) entstehen.

Aufgaben

Stärken Sie die Motivation der Beteiligten, indem Sie den Sinn der Bildungslandschaft und den Wert der Beteiligung aufzeigen. Achten Sie darauf, dass die Beteiligten die Freude an der Mitarbeit behalten und sich nicht zu viel zumuten. Feiern Sie die erreichten Teilziele regelmässig.

Empfehlungen

- Delegation: Achten Sie darauf, dass die Beteiligten sich gemäss ihren Möglichkeiten einbringen können und über klare Rollen und Kompetenzen verfügen.
- Anerkennung: Denken Sie darüber nach, wie insbesondere ehrenamtliche Akteure ihr Lernpotenzial erweitern sowie Anerkennung erfahren und so ihre Motivation aufrechterhalten können. Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten haben sich beispielsweise bewährt.
- Konfliktbearbeitung: Unausgesprochenes oder konfliktbehaftete Situationen führen zu Motivationsverlust. Unterstützen Sie die Beteiligten dabei, schnell Lösungen für schwierige Situationen zu finden und Konflikte proaktiv zu klären.

4.5.2 Durch echte Partizipation die Bevölkerung einbinden

Partizipative Prozesse ermöglichen die Einbindung von ganz unterschiedlichen Beteiligten. Klären Sie vorab die Rahmenbedingungen, Erwartungen und Möglichkeiten, damit alle den Prozess positiv erleben.

Die Kinder und Jugendlichen und ihre Bezugspersonen sind die Expertinnen und Experten für ihre Anliegen. Binden Sie diese Expertise ein – so laufen Sie nicht Gefahr, an den wirklichen Bedürfnissen der Zielpersonen vorbei zu handeln.

Aufgaben

Bei den Bildungslandschaften hat sich ein partizipativer Prozess besonders bewährt. Greifen Sie auf die Ressourcen im Quartier oder in der Gemeinde zurück und beziehen Sie die Kinder und Jugendlichen sowie deren Eltern mit ein. Achten Sie darauf, dass Sie «echte» Partizipationsprozesse gestalten, bei denen die Anliegen der Bevölkerung aufgenommen und umgesetzt werden – und zwar nicht für die Kinder und Jugendlichen und deren Eltern, sondern mit ihnen. Wenn das Angebot einem Bedürfnis entspricht, ist die Motivation zur Mitgestaltung meist gegeben.

Empfehlungen

- Echte Partizipation: Definieren Sie zu Beginn des partizipativen Prozesses die Rahmenbedingungen. Benennen Sie klar, was möglich ist, was entschieden werden kann und was bereits vorgegeben ist. Stellen Sie sicher, dass die Erwartungen die Möglichkeiten nicht übertreffen – das führt zu Frustration.
- Ergebnisoffenheit: Gestalten Sie partizipative Prozesse ergebnisoffen – wenn von den Entscheidungsträgerinnen und -träger oder den Koordinationspersonen bereits konkrete Ideen vorhanden sind, benennen Sie diese.

Beispiele und Instrumente

- [Partizipation von Beteiligten in Aarau \(AG\) und von Kindern in Bläsi \(BS\)](#)
- [Partizipation in Schulen Link zu Praxisleitfaden Stadt Zürich](#)
- [Partizipation von Kindern in Stadtentwicklung 1.20m von Basel Stadt](#)

Das Engagement von Freiwilligen als wertvolle Ressource 4.5.3

Freiwillige machen eine Bildungslandschaft vielfältig und lebendig. Ihre Motivation bleibt langfristig erhalten, wenn sie unterstützt und entlastet werden und ihre Arbeit wertgeschätzt wird.

Eine Bildungslandschaft wird um viele Facetten reicher, wenn sie von Fachpersonen und Freiwilligen gemeinsam aufgebaut wird. Der Einbezug von Freiwilligen unterstützt die Verankerung in der Gemeinde und ermöglicht es Personen aus der Bevölkerung, sich für eine Herzensangelegenheit zu engagieren. Je nach privatem und beruflichem Hintergrund der Freiwilligen brauchen sie Begleitung und Unterstützung, damit sie langfristig Freude an ihrem Engagement haben.

Aufgaben

Freiwillige und Fachpersonen arbeiten gemeinsam am Aufbau einer Bildungslandschaft. Diese Vielfalt ist bereichernd, erfordert aber einen bewussten und umsichtigen Umgang. Seien Sie sich dessen bewusst und verteilen Sie wenn möglich die Aufgaben auf mehrere Personen. Achten Sie darauf, dass die Freiwilligen sich nicht übernehmen. Unterstützen und beraten Sie sie wenn nötig fachlich und organisatorisch.

Empfehlungen

- Ressourcen: Freiwilligenmanagement erfordert Ressourcen. Planen Sie diese bei der Koordination bereits in der Planungsphase mit ein.
- Begleitung und Beratung: Stellen Sie sicher, dass die Freiwilligen immer die gleiche Ansprechperson haben. Seien Sie achtsam im Umgang mit ihnen und unterstützen und begleiten Sie sie. Oft reicht ein wertschätzendes Gespräch von Zeit zu Zeit.
- Verbindlichkeit: Sorgen Sie mittels kleiner Aufgaben und Zielsetzungen für verbindliches Handeln und fordern Sie die abgemachte Leistung auch ein. Falls die Aufgaben die Kapazitäten übersteigen, suchen Sie in einem offenen Gespräch nach Lösungen.
- Ressourcenorientiertes Handeln: Ermöglichen Sie den Freiwilligen, sich gemäss ihren Interessen und Stärken zu engagieren. Übertragen Sie Verantwortung und Kompetenzen und schaffen Sie Freiräume für Gestaltung.

Beispiele und Instrumente

- [www.benevol.ch](#) mit Informationen und Hilfestellungen zu Freiwilligenmanagement und -arbeit
- [www.benevol.ch](#) mit Informationen zur Koordination, (PDF)
- [www.benevol.ch](#) mit Informationen zur Anerkennung, (PDF)
- [www.benevol.ch](#) mit einem Dossier Freiwillig Engagiert

4.5.4 **Erfolge feiern stärkt die Zusammenarbeit**

Das Zeigen und Feiern von (Teil-)Erfolgen macht Bildungslandschaften sichtbar und erlebbar. Das gemeinsame Innehalten und Feiern stärkt den Zusammenhalt und die Motivation der Beteiligten.

Sowohl für die Beteiligten als auch für die Öffentlichkeit ist es wichtig, dass Erfolge sichtbar gemacht und gewürdigt werden. Das Feiern des Erreichens von Zielen ermöglicht eine regelmässige Öffentlichkeitsarbeit – und wenn die Bevölkerung und die Entscheidungsträgerinnen und -träger sehen, was durch die Bildungslandschaft bewegt wird, steigt ihre Identifikation und die Bereitschaft, entweder selber teilzunehmen oder Ressourcen zur Verfügung stellen.

Aufgaben

Machen Sie sich selber und allen Beteiligten bewusst, was Sie (bereits) alles erreicht haben. Feiern Sie erreichte Teilziele mit den Beteiligten und der Öffentlichkeit. Das Feiern kann verschiedene Gestalten annehmen: eine kleine Feier, ein gemeinsames Mittagessen, ein Anstossen, ein Zeitungsbericht oder einfach ein gegenseitiges Anerkennen des Geleisteten.

Empfehlungen

- **Erfolge anerkennen:** Ein Weg besteht aus vielen kleine Schritten – definieren Sie Teilziele, damit sich Erfolgserlebnisse einstellen, und machen Sie diese sichtbar.
- **Gemeinsamkeit fördern:** Achten Sie darauf, dass eine Stimmung von «wir ziehen am selben Strick» entsteht.
- **Budget:** Reservieren Sie einen Budgetposten für das Feiern. Es muss nicht immer ein Essen im Restaurant sein – auch mit einem kleinen Budget kann Anerkennung ausgedrückt werden.

Herausgeberin

éducation21

Monbijoustrasse 31 | 3011 Bern

Gestaltung und Satz

Maya Arber | atelierarber.ch

Copyright

©2020 éducation21

