



Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Amt für Jugend und Berufsberatung

Zehn Schritte zur Bildungslandschaft

Ein Praxisleitfaden mit Erkenntnissen
aus dem Kanton Zürich



Vorwort

Bildungslandschaften sind Netzwerke, in denen sich sämtliche Personen und Institutionen, die ein Kind erziehen, betreuen oder unterrichten zusammenschliessen. Nur wenn alle Beteiligten Hand in Hand arbeiten, können sich Kinder gut entwickeln. Denn: Bildung hat viele Orte.

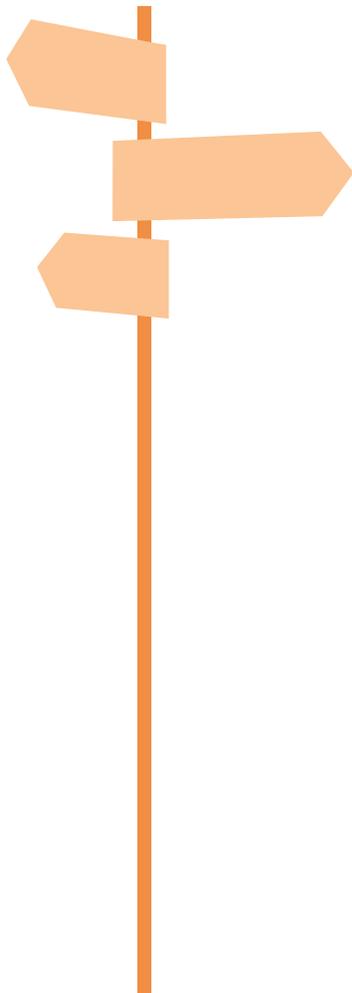
Der vorliegende Praxisleitfaden richtet sich an Personen, welche die Zusammenarbeit von schulischen und ausserschulischen Akteuren gezielt fördern und stärken wollen. Er umfasst vier Phasen und zehn Schritte. Grosses Potenzial für den Erfolg liegt in der Startphase. Daher widmen sich die ersten sieben Schritte dem Impuls und der Planung. Dies darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Umsetzungs- und Implementierungsphase die längste und ressourcenintensivste Zeit ist.

Die einzelnen Schritte sind wie folgt aufgebaut: Zu Beginn steht die jeweilige Aktivität mit Fokus auf die wesentlichen Aufgaben. Das Ergebnis stellt ein Lieferobjekt dar, woraus ein Meilenstein resultiert. Es folgen nützliche Hinweise, auf die ein besonderes Augenmerk zu richten ist, damit das Vorhaben gelingt.

Jede Gemeinde hat ihre eigenen Gesetzmässigkeiten und Potenziale. Um die formalen, non-formalen und informellen Akteure und deren Angebote zu einer Bildungslandschaft zusammenzuführen, gibt es kein Patentrezept. Es sind die individuellen Faktoren, welche letztlich das Vorgehen bestimmen. Die im vorliegenden Praxisleitfaden zusammengefassten Erkenntnisse aus den Bildungslandschaften Dübendorf, Oberglatt und Oetwil am See sollen als Beispiel guter Praxis der Orientierung dienen und weitere Initiativen inspirieren und unterstützen.



Matthias Maier
Kantonale Projektkoordination



Impuls

- 1 Idee entwickeln 6
- 2 Partner gewinnen 7
- 3 Idee konkretisieren 8
- 4 Politik gewinnen 10

Planung

- 5 Projekt skizzieren 12
- 6 Akteure gewinnen – Projekt definieren 14
- 7 Projektplan ausarbeiten 16

Umsetzung

- 8 Umsetzung starten 18
- 9 Laufende Auswertung und Öffentlichkeitsarbeit 20

Implementierung

- 10 Nachhaltigkeit sichern 22

1

Idee entwickeln

Eine Auslegeordnung zur Situation des lokalen Bildungsraumes von Kindern und Jugendlichen vornehmen und erste Ideen zur optimierten Gestaltung ausarbeiten:

- Was ist die Ausgangslage (IST) und wie sieht die anzustrebende Veränderung aus (SOLL)?
- Aufbauend auf dem Bestehenden die möglichen Optionen prüfen.

Ergebnis: Optimierungsideen sind skizziert.

Meilenstein: Der Ausbau der lokalen Bildungslandschaft ist als die zu verfolgende Option identifiziert.

- Hinweise:**
- Wer dieses Vorhaben im dynamischen Umfeld in Angriff nimmt, startet vorzugsweise mit einem Blick auf die vorhandenen Mittel: Was zeichnet die Gemeinde aus? Welche Bildungsorte und Angebote bestehen und was sind ihre Stärken? Welche bereits bekannten Kontakte können zur gemeinsamen Ideenentwicklung eingeladen werden?
 - Der Auf- und Ausbau einer Bildungslandschaft betrifft viele Menschen – in der Gegenwart wie auch in der Zukunft. Das Vorhaben ist so komplex, dass es nicht von einer einzigen Stelle bewältigt werden kann und erfordert daher Projektstrukturen.

2

Partner gewinnen

Schlüsselpersonen aus Politik, Verwaltung, Schule und ausserschulischem Bereich von der Idee überzeugen und zu «Verbündeten» machen:

- Alle Personen oder Organisationen, die vom Vorhaben betroffen sind und/oder dieses beeinflussen können, identifizieren sowie mögliche Ansprüche und Erwartungen dieser Stakeholder analysieren.
- Bereitschaft der lokalen Schlüsselpersonen klären und sie darin bestärken, sich für die angestrebte Veränderung zu engagieren.
- Betroffenheit und Handlungsbedarf mit Fakten belegen und den Nutzen einer Bildungslandschaft aufzeigen.
- Personen, die etwas einbringen wollen (Kontakte, Zeit, Wissen oder Erfahrungen), in die Initiativegruppe einbinden und mit ihnen Vereinbarungen treffen.

Ergebnis: Initiativegruppe (möglichst breit) ist gebildet.

Meilenstein: Vereinbarungen mit den Partnern sind getroffen.

- Hinweise:**
- Zentrale Akteure für eine erfolgreiche Initialisierung sind der Schulpräsident, die Schulleitung und die leitenden Stellen der Verwaltung.
 - Die Begleitstudie zeigt, dass in Bildungslandschaften die Zusammenarbeit von schulischen und ausserschulischen Akteuren wirksamer eingeschätzt und als einfacher empfunden wird als in vergleichbaren Gemeinden.
 - Die Gemeinwesenarbeit (GWA) im Kanton Zürich hilft mit bei Vorhaben zugunsten eines kinder- und jugendfreundlichen Bildungsraumes (www.gemeinwesenarbeit.zh.ch).
 - Stiftungen, Bund und Kanton sind mögliche Geldgeber.

3

Idee konkretisieren

Vertiefte Auseinandersetzung mit der Idee «Bildungslandschaft» durch die Initiativgruppe:

- Merkmale definieren, welche die eigene Bildungslandschaft auszeichnen.
- Auf einen spezifischen Übergang im Bildungssystem fokussieren.
- Thematische Schwerpunkte setzen (z.B. Elternarbeit, frühe Sprachbildung oder Integration und Vernetzung).
- Nutzen für die Gemeinde und den Bildungserfolg der Kinder und Jugendlichen ableiten.
- Vorgehensvarianten skizzieren.
- Anfrage zum Vorhaben formulieren und an politische Entscheidungsträger der Gemeinde/Stadt richten.

Ergebnis: Anfrage zum Vorhaben mit Vorgehensvarianten ist eingereicht.

Meilenstein: Eine Einladung zur Präsentation der Idee in Gemeinde- und/oder Stadtrat ist erfolgt.

Hinweise: Lokale Bildungslandschaften sind ...

- kindzentriert bzw. die Perspektive des Kindes einbeziehend.
- formale, nonformale und informelle Lernwelten verbindend.
- horizontal und vertikal vernetzt.
- politisch gewollt.
- zielorientiert.
- professionell gestaltet.
- langfristig angelegt.

«Eine Bildungslandschaft verbindet Kulturen, fördert den Gemeinsinn und gibt den Blick aufs Ganze frei.»

Werner Stähli, Gemeindepräsident, Oberglatt

Gemeinde- und/oder Stadträte als Entscheidungsträger möglichst früh vom Handlungsbedarf überzeugen und für die Initialisierung des Vorhabens gewinnen:

- Kommunalen Entscheidungsträgern das Vorhaben in Varianten visualisiert präsentieren und es zu ihrem werden lassen.
- Von der Idee zur Vision: Erwünschte Wirkungen des Vorhabens mit den Entscheidungsträgern gemeinsam formulieren.
- Gemeinde-/Stadtpräsidium als Auftraggeber gewinnen und den Einsatz notwendiger Mittel klären.
- Ein mit relevanten Entscheidungsträgern aus Politik, Verwaltung und Schule besetztes strategisches Gremium für die Steuerung des Vorhabens ernennen.
- Frühzeitig eine kompetente und gegenüber den lokalen Institutionen möglichst neutrale Koordinationsperson/Projektleitung mit der Planung sowie Realisierung beauftragen.

Ergebnis: Gemeinde-/Stadtpräsidium ist als Auftraggeber gewonnen.

Meilenstein: Der Initialauftrag für die Erstellung einer Projektskizze ist eingeholt und die dafür notwendigen Mittel werden bereitgestellt.

- Hinweise:**
- Die Eigenlogik der Städte/Gemeinden und ihrer politischen Agenda berücksichtigen.
 - Ein starker politischer Rückhalt bedeutet, dass die strategischen Entscheidungsträger aus Bildung und Sozialem ihre Funktion langfristig und zuverlässig wahrnehmen.
 - Die professionelle Ausgestaltung einer Bildungslandschaft bedarf einer neutralen Koordinationsperson/Projektleitung mit ausreichend Ressourcen (mind. 30 Stellenprozente). Sie trägt wesentlich zum Gelingen bei.
 - Eine Administrationsperson, die mit den lokalen Strukturen und Abläufen vertraut ist, entlastet und dient als Anlaufs- und Informationsstelle.
 - Lohnenswert kann eine externe Prozessbegleitung sein.
 - In grösseren Gemeinden/Städten kann mit einer Begleitgruppe ein erweiterter Kreis von Meinungsbildenden einbezogen werden.
 - Die lange Vorlaufzeit beim Budgetprozess der Gemeinde sollte bei der Planung berücksichtigt werden.
 - Der Kanton stellt befristet professionelle Fachkräfte zur Gestaltung von Bildungsräumen in mitwirkender oder leitender Funktion zur Verfügung (www.gemeinwesenarbeit.zh.ch).

5

Projekt skizzieren

Die Startphase nutzen, um die Ausgangslage nochmals zu analysieren und eine fundierte Auslegeordnung vorzunehmen:

- Situationsanalyse des bestehenden Angebots.
- Umfeldanalyse, um die Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse zu erkennen.
- Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf formulieren.
- Entwicklungsvarianten der strategischen Steuergruppe aufzeigen, ein bestimmtes Vorgehen beantragen und den Auftrag zur konkreten Ausgestaltung (Definition) des Projektes einholen.

Ergebnis: Antrag zur Definition des Projektes ist eingereicht.

Meilenstein: Der Auftrag zur Definition des Projektes ist eingeholt und die dafür notwendigen Mittel werden bereitgestellt.

- Hinweise:**
- Die Startphase ist für den Erfolg eines Projektes entscheidend. Daher gilt es, die Ausgangslage vertieft zu analysieren und nicht in Aktionismus zu verfallen. Das braucht Durchhaltevermögen.
 - Für einen ganzheitlichen Fokus auf das Kind im Bildungssystem sollten die Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt werden.
 - Indem die Kinder und Jugendlichen selbst einbezogen werden, sind sie nicht blosse «Empfänger» von Bildungsangeboten, sondern werden als Produzenten ihrer Bildung und Mitproduzenten der Bildungslandschaft anerkannt.
 - Als Bedarf können die politisch gewollten und finanzierbaren Anliegen bzw. Vorstellungen zu fachlichen sowie gesellschaftlichen Erfordernissen verstanden werden.
 - Damit sich ein solch komplexes Unterfangen lohnt, muss das Projekt langfristig angelegt werden (mind. vier Jahre inkl. Planungsphase).
 - Der Auftrag (inkl. verfügbare Mittel) sollte schriftlich festgehalten und von Auftraggeber und Projektleitung unterzeichnet werden.

«Bildung findet nicht nur in der Schule statt. Sie ist eine gesellschaftliche Aufgabe, die wir gemeinsam anpacken müssen. Dabei ist die Klärung der Ziele und die Sicherung der Ressourcen im Vorfeld des Projektes entscheidend.»

Thomas Zeier, Schulpräsident, Oetwil am See

6

Akteure gewinnen – Projekt definieren

Bei der Projektausgestaltung möglichst viele Akteure bzw. Betroffene aller Ebenen aktivieren:

- Als Türöffner kann eine Open-Space-Veranstaltung oder Zukunftswerkstatt dienen.
- Gegenseitiges Verständnis schaffen durch Berücksichtigung der unterschiedlichen Standpunkte.
- Arbeitsgruppen zu den festgelegten Themen bilden und im Auftrag der Steuergruppe Fachkonzepte mit themenspezifischen Zielen und konkreten Massnahmen/Aktivitäten zur Erreichung der erwünschten Wirkungen erarbeiten.
- Der Entstehung einer Kultur der Mitwirkung und interdisziplinären Zusammenarbeit ausreichend Raum geben.

Ergebnis: Arbeitsgruppen sind gebildet und Fachkonzepte erarbeitet.

Meilenstein: Betroffene sind als Beteiligte gewonnen.

- Hinweise:**
- «Betroffene zu Beteiligten machen» lautet die goldene Regel im Umgang mit Anspruchsgruppen (Stakeholder-Management).
 - In den Arbeitsgruppen müssen für die jeweiligen Themen spezialisierte Fachpersonen vertreten sein. Bei Bedarf können externe Fachstellen beigezogen werden.
 - Potenzial und Ressourcen der Schule nutzen.
 - Um einer Isolation der Arbeitsgruppen vorzubeugen, übergreifende Themen, Aktivitäten und Arbeitssitzungen einplanen.
 - Mit schulischen und ausserschulischen Akteuren über alle Funktionen hinweg auf gleicher Augenhöhe kooperieren.
 - Zusammenarbeit beruht auf Aushandlungsprozessen: Wer kann was in welcher Rolle und in welchem Umfang aus bestehenden Ressourcen beitragen? Müssen Personen von anderem entlastet werden und sollen Ehrenamtliche nach Möglichkeit entschädigt werden?
 - Für ehrenamtliche Akteure können Zusatzqualifizierungen ein Anreiz und die neu gewonnenen Kompetenzen für das Projekt bereichernd sein.
 - Beim Konzipieren immer auch mögliche Risiken und Chancen der Umsetzung benennen.

Anhand eines Projektplans beim strategischen Gremium den politischen Entscheid zur Durchführung des Projektes erwirken:

- Ein detaillierter und klar strukturierter Projektplan schafft Vertrauen, Verständnis und Verbindlichkeit.
- Um die «richtigen» Dinge zum «richtigen» Zeitpunkt «richtig» zu tun, braucht es Klarheit über den Projektverlauf und konkrete Massnahmen und Mittel zur Zielerreichung.
- Den Projektauftrag schriftlich festhalten und von Auftraggeber sowie Projektleitung unterzeichnen lassen.
- Verändern sich die im Projektplan festgehaltenen Annahmen und Ziele im Laufe des Projektes, müssen Anpassungen koordiniert vorgenommen und vom strategischen Gremium gutgeheissen werden.

Ergebnis: Antrag zur Projektumsetzung mit Projektplan ist eingereicht.

Meilenstein: Der Auftrag zur Umsetzung des Projektes ist eingeholt und die notwendigen Mittel werden bereitgestellt.

- Hinweise:** Je detaillierter und strukturierter ein Projektplan ist, desto ausgeprägter ist die inhaltliche Deckung zwischen schriftlich Festgehaltenem und dem was die Beteiligten berichten. Der Projektplan umfasst:
- Operationalisierte Projektziele mit konkreten Massnahmen/ Aktivitäten.*
 - Zeitplan betreffend Umsetzung zur Zielerreichung mit Terminen, Meilensteinen und abzuliefernden Ergebnissen.
 - Projektorganisation mit Einsatz- und Zusammenarbeitsregelung (Aufgaben und Rollen müssen frühzeitig ausgehandelt werden).
 - Kosten- und Budgetplan für eine gesicherte Finanzierung (Das Abrechnungsprozedere muss geklärt sein und die interne Finanzierung aus einer Hand erfolgen, d.h. über eine Anlauf-/ Koordinationsstelle).
 - Schritte einer laufenden Auswertung und Qualitätssicherung (ev. mit externer Evaluation).
 - Aktivitäten für eine umfassende Dokumentation sowie regelmässige und offene Information der Stakeholder nach innen und aussen.

*Ziele zeichnen sich dadurch aus, dass sie **SMART** formuliert sind:

Spezifisch: Sie sind konkret, eindeutig und präzise formuliert.

Messbar: Der Grad der Zielerreichung ist überprüfbar.

Anspruchsvoll: Sie sind attraktiv, positiv sowie aktionsorientiert formuliert und akzeptiert.

Realistisch: Sie sind mit den gegebenen Ressourcen erreichbar.

Terminiert: Es ist ein bestimmter Zeitpunkt für die Zielerreichung geplant.

8

Umsetzung starten

Mit einem Kick-off die Umsetzungsphase starten:

- Regelmässige, langfristig geplante Treffen der Projektgremien (Steuergruppe, Projektteam, Arbeitsgruppen) und der organisierte Austausch aller Akteure, fördern das gemeinsame Verständnis sowie die Identifikation mit dem Projekt.
- Angebote und Vernetzung parallel entwickeln. Oft braucht es nicht viel Neues, sondern eine bessere Abstimmung des Bestehenden.
- Die Umsetzung der geplanten Massnahmen und die Vernetzung aller Angebote und Akteure bilden den operativen Kern des Wandlungsvorhabens.

Ergebnis: Bildungslandschaft mit Angeboten entsteht.

Meilenstein: Identifikation und Ko-Konstruktion sind Schritt für Schritt gewachsen.

- Hinweise:**
- Der Umsetzungserfolg hängt in erster Linie vom gemeinsamen Verständnis und der Identifikation mit der Bildungslandschaft ab.
 - Es braucht ein gesundes Mass an Bürokratie, doch die Kommunikation sollte nicht nur auf dem Papierweg erfolgen.
 - Sitzungsprotokolle sorgen für den Wissenstransfer und die notwendige Transparenz.
 - Struktur und Inhalt sollten sich in Wechselwirkung entwickeln.

«Ehrenamtliche bedanken sich bei mir, dass sie an unserer Bildungslandschaft mitgestalten dürfen. Das berührt mich sehr, denn ich habe zu danken.»

Lothar Ziörjen, Stadtpräsident, Dübendorf

Laufende Auswertung und Öffentlichkeitsarbeit

Die Bildungslandschaft als lernendes System im Bewusstsein verankern:

- Eine regelmässige, persönliche Auswertung der Praxis ohne Rechtfertigungsdruck dient dazu, aus Erfahrungen zu lernen und weiterzukommen.
- Ein halbjährliches schriftliches Reporting ermöglicht die Kontrolle durch das strategische Gremium und legitimiert die Unterstützung durch die öffentliche Hand.
- Eine schriftliche Dokumentation der Ergebnisse dient der Wissenssicherung.
- «Tue Gutes und sprich darüber!» Kontinuierliche Information über die Aktivitäten und gewonnenen Erkenntnisse verankert die Bildungslandschaft in der Gemeinde/Stadt und schafft Einsicht betreffend Notwendigkeit des Netzwerks.
- Eine laufende Auswertung und Öffentlichkeitsarbeit tragen letztlich dazu bei, Auftrag und Mittel für eine nachhaltige Verankerung bzw. Überführung erfolgreicher (Struktur-) Veränderungen in den ordentlichen Betrieb zu begründen.

Ergebnis: Regelmässige Berichterstattung und Kommunikation erfolgt.

Meilenstein: Ein fortlaufendes Informations-, Qualitäts- und Wissensmanagement hat sich etabliert.

- Hinweise:**
- Regelmässige Auswertungen im Sinne einer Selbstevaluation bringen die festgelegten Ziele wieder ins Bewusstsein, ermöglichen einen Qualitätsdialog und erinnern an die ursprüngliche Motivation.
 - Eine langfristig geplante externe Evaluation kann von persönlichen Erfahrungen unabhängige Angaben zur Zielerreichung bieten.
 - Auch ein Projekt verändert sich, was eine rollende Planung und Entwicklung unerlässlich macht. Dies kann zu Anpassungen im Projektplan führen. Der Auftrag bleibt.
 - Werden Lerneffekte dokumentiert, können die Erkenntnisse für die Bearbeitung weiterer Themen genutzt werden.
 - Entwicklungen und Erfolgserlebnisse sollen erkannt und gefeiert werden.
 - Die Informationsflüsse müssen sowohl intern als auch extern strukturiert und geplant werden. Ein Kommunikationskonzept kann dabei helfen.
 - Wenn Zahlen fehlen, kann über Geschichten und Erlebnisse berichtet werden. Nichts motiviert mehr, als wenn die eigene Arbeit in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen wird.
 - Schulen und Bibliotheken sind der zentrale Kommunikationskanal für Bildungslandschaften.

Das Projekt als zeitlich beschränkten Anstoss zur Netzwerkbildung nutzen:

- Die nachhaltige Verankerung erfolgreicher Veränderungen ist eine notwendige und von Beginn weg mitzudenkende Herausforderung.
- Die flüchtigen (Bildungs-)Netzwerke erfordern eine Verankerung in der Gemeinde sowie eine Formalisierung der erzielten (Struktur-)Veränderungen durch die öffentliche Hand.
- Wiederholt positive Erfahrungen mit dem Netzwerk während des Projektes fördern die Bereitschaft, die erreichten Veränderungen auch nach Projektende aufrechtzuerhalten oder sogar auszubauen.

Ergebnis: Antrag zur Formalisierung erfolgreicher (Struktur-)Veränderungen ist eingereicht.

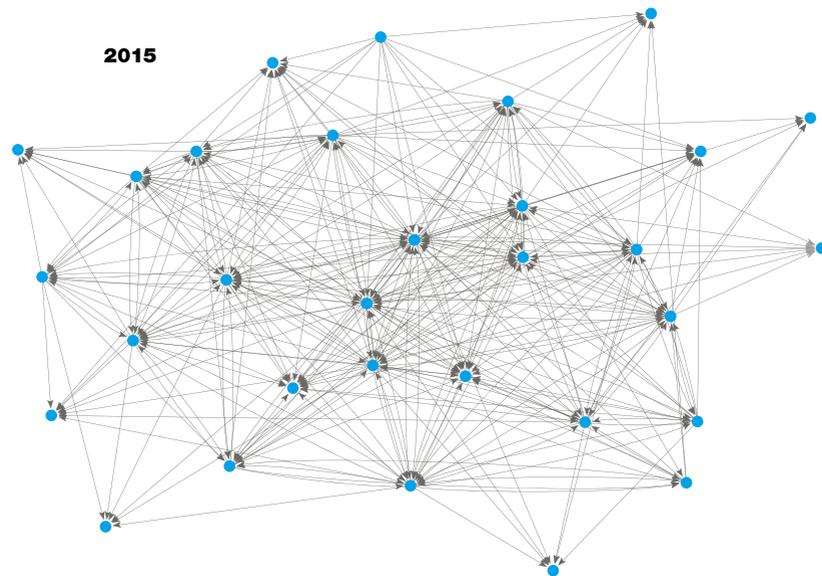
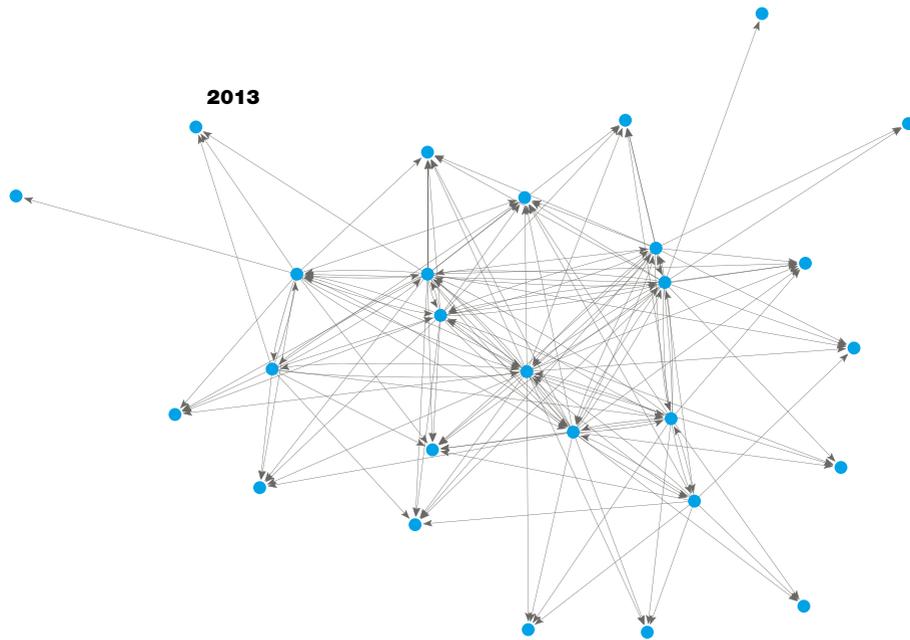
Meilenstein: Formalisierte Strukturen z. B. in Form von Leitbildern/Leitfäden, Besprechungsplänen, Pflichtenheften, Leistungsvereinbarungen, Budgets, einer Koordinationsstelle oder der Annäherung von Raum- und Bildungsplanung sind etabliert.

Hinweise:

- Nicht alles was im Projekt ausprobiert worden ist, bewährt sich für eine Implementierung. Eine Prüfung angemessener Massnahmen für eine nachhaltige Verankerung erfolgreicher (Struktur-) Veränderungen ist daher unerlässlich.
- Grundlegende Aspekte für eine nachhaltige Entwicklung sind: Ein gesundes Verhältnis von Ressourcenverbrauch und -regeneration bzw. Belastung und Entlastung. Das Empfinden von Notwendigkeit, Einbeziehung und Transparenz.

«Im Alltag der Gemeinden sind die einzelnen Aufgaben häufig klar verteilt und zugeordnet. Die Gemeinwesenarbeit hilft den Blick aufs Ganze zu öffnen und die einzelnen Tätigkeiten hinsichtlich eines kindgerechten Bildungsraums zu koordinieren.»

Annette Tschudin und Oliver Rey, Projektleitungen Gemeinwesenarbeit



«Die Netzwerke der lokalen Bildungslandschaften werden bereits nach kurzer Zeit grösser, dichter und stabiler.»

Prof. Dr. Stephan Huber, Forschungspartner, Pädagogische Hochschule Zug

Abbildungen: Analyse der Zusammenarbeit der Akteure einer Bildungslandschaft im Laufe des Projektes.

«Den Gemeinden mangelt es nicht primär an Geld. Vielmehr braucht es externe Impulse, Ideen und moderierte Prozesse. Die Erfahrung der letzten Jahre zeigt, dass damit nachhaltige Bildungslandschaften angestossen werden können.»

Sandro Giuliani, Delegierter des Stiftungsrates und Geschäftsführer Jacobs Foundation



Die Vernetzung von schulischen und ausserschulischen Akteuren zur Bildungslandschaft ist eine Investition in die Zukunft, die sich bewährt. Dies zeigen die Pilotprojekte aus der Schweiz und Deutschland: www.bildungslandschaften.ch

Die Gemeinwesenarbeit Kanton Zürich unterstützt Initiativpersonen bei der Planung und Umsetzung von Projekten zur Weiterentwicklung des sozialen Zusammenlebens: www.gemeinwesenarbeit.zh.ch

Diese Broschüre ist erhältlich unter: www.ajb.zh.ch/bildungslandschaften

A decorative graphic consisting of several blue triangles of varying sizes and orientations, arranged in a cluster on the left side of the page. One triangle is positioned above the text, and a larger group of three triangles is positioned below it.

In Zusammenarbeit mit

Bildungslandschaft Dübendorf
Bildungslandschaft Oberglatt
Bildungslandschaft Oetwil am See
Jacobs Foundation

Herausgeber

Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Amt für Jugend und Berufsberatung

© Amt für Jugend und Berufsberatung