

# BeLEARN: Erkenntnisse aus dem Aufbau einer neuen Struktur für Digitalisierung und Bildung

## Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag präsentiert das Berner Kompetenzzentrum für Digitalisierung in der Bildung BeLEARN als innovationsorientierte Ausprägung eines Campus-Community-Partnerships (CCPs) und zeigt, welchen Herausforderungen BeLEARN begegnet. Das Ziel des Beitrags ist, Erkenntnisse auf strategischer, operativer und allgemeiner Ebene für die Etablierung vergleichbarer hybrider Organisationen zu ziehen, um deren Potenzial möglichst umwegfrei zur Entfaltung zu bringen. Die Etablierung von BeLEARN zeigt, dass bei der Konzipierung von CCP stark auf die Umsetzbarkeit der Strategie geachtet werden muss. Neben Commitment der Beteiligten braucht das CCP auch die organisatorische Handlungsautonomie, managerielle und strategische Entscheidungen im Sinne der Zielsetzung des CCP zu treffen und umzusetzen, die nicht notwendigerweise der Logik der Universität oder des Markts folgen.

## Schlüsselwörter

Digitalisierung, Bildung, Campus Community Partnership, Kollaboration

---

<sup>1</sup> E-Mail: [etna.krakenberger@unibe.ch](mailto:etna.krakenberger@unibe.ch)



## **BeLEARN: Insights from building a new structure for digitalization and education**

### **Abstract**

This paper presents the Bern Center of Excellence for Digitalization in Education (BeLEARN) as an innovation-oriented manifestation of a Campus Community Partnership (CCP) and shows the challenges BeLEARN faces. The aim of the paper is to draw lessons on a strategic, operational and general level for the establishment of comparable hybrid organizations in order to develop their potential as smoothly as possible. The case shows that when designing a CCP, great attention must be paid to the implementability of the concept. In addition to commitment from the stakeholders, the CCP also needs the organizational autonomy and discretion to make and implement managerial and strategic decisions in line with the CCP's objectives, which do not necessarily follow the logic of the university or the market.

### **Keywords**

Digitalization, Education, Campus Community Partnership, Collaboration

## **1 Einleitung: Das Kompetenzzentrum BeLEARN und die Herausforderungen hybrider Organisationen**

BeLEARN wurde 2021 von den Hochschulen Universität Bern, Pädagogische Hochschule Bern (PHBern), Berner Fachhochschule (BFH), Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) und Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung (EHB) mit Unterstützung des Kantons Bern gegründet. BeLEARN arbeitet mit verschiedenen weiteren Akteuren aus den Bereichen Digital Skills, Digital Tools und Data Science for Education zusammen und betreibt einen Hub in der Stadt Bern, in welchem Forschungsgruppen und Start-Ups Arbeitsplätze zur Verfügung stehen.

Der vorliegende Erfahrungsbericht ordnet BeLEARN in die CCP-Debatte ein und gibt Einblicke in die Lehren aus den zwei Jahren seiner jungen Existenz, ohne dass damit der Anspruch einer umfassenden Evaluierung verbunden wäre.

CCP können aus organisationswissenschaftlicher Perspektive der Kategorie der hybriden Organisationen zugeordnet werden, wenn sie als Zusammenschlüsse aus profitorientierten und nicht-profitorientierten Unternehmen und Universitäten gelesen werden. Nachfolgend skizzieren wir BeLEARN als hybride Organisation und diskutieren die Anforderungen und Reibungspunkte, die für solche Organisationen in der Literatur identifiziert wurden. Anschließend diskutieren wir Spannungen, denen sich BeLEARN ausgesetzt sah und sieht, und zeigen mögliche Lösungswege und Erkenntnisse auf.

## 2 CCP als hybride Organisationsform

CCP als Partnerschaften von Universitäten und der Gesellschaft haben kein festgelegtes inhaltliches Wirkfeld und reichen von partizipativer Teilhabe bis zu problemorientierten Projekten in definierten Bereichen wie beispielsweise der Gesundheit. Was diese unterschiedlichen Formen und Ausrichtungen eint, ist jedoch der Anspruch, dass Universitäten über ihre traditionellen Schwerpunkte der Lehre und Forschung hinaus ihre Gesellschaftsrelevanz durch konkrete Aktivitäten und Strukturen belegen und damit nicht zuletzt auch ihren *Public Value*, also ihren öffentlichen Nutzen (ROSSER, 2017), belegen. Dieser Anspruch kann im weiteren Feld der *Third Mission* verortet werden, die COMPAGNUCCI & SPIGARELLE (2020) als Beitrag zur Gesellschaft bezeichnen, der immer stärker von der Politik eingefordert wird und einen durchaus utilitaristischen Charakter hat.

Während COMPAGNUCCI & SPIGARELLE (2020) von einer einheitlichen Definition von *Third Mission*-Projekten absehen und in ihrer systematischen Literaturanalyse eine Vielzahl von empirischen Manifestationen des Phänomens vorfinden, identifizieren sie doch förderliche Voraussetzungen ebenso wie Hürden und Hindernisse, die diesen Projekten gemeinsam sind. Als Problem erweist sich in der Literaturanalyse, dass Hochschulen versuchen, Weltklasse-Universitäten zu imitieren, was einem One-size-fits-all-Standarddenken entspricht. Gemäß COMPAGNUCCI & SPIGARELLE (2020) verbaut eine solche ambitionöse Strategie eher die Nutzung des

Potenzials von CCPs, als dass sie zum Erfolg führt. Dagegen erweisen sich gezielte Brückeninstitutionen zwischen Universität und Industrie bzw. Praxis als geeignete Wege, um die *Third Mission* zu erfüllen. COMPAGNUCCI & SPIGARELLE (2020) sehen die unternehmerische Universität als geeigneteren Leitgedanken für den Wissenstransfer und den Einbezug von externen Stakeholdern als das Nachahmen von Elite-Universitäten, welches die Autor:innen in ihrer Literaturanalyse vorfinden. Die Autor:innen plädieren somit für eine aktive Universität, die geeignete Strukturen für den Austausch und die Zusammenarbeit mit profitorientierten und nicht-profitorientierten Unternehmen etablieren soll, um die gesellschaftliche Relevanz der *Third Mission* umzusetzen. Das hier diskutierte Kompetenzzentrum BeLEARN stellt eine solche Brückeninstitution dar, welche Universitäten mit anderen Unternehmen zusammenführt.

Die beiden Eigenschaften der unternehmerischen Ausrichtung einer öffentlichen Organisation wie der Universität und der institutionalisierten Zusammenarbeit mit externen Marktteilnehmern weisen *Third Mission*-orientierte CCP der organisationalwissenschaftlichen Kategorie von hybriden Organisationen zu. Hybride Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie (1) gemeinsame Identitäten, (2) gemeinsame Formen und (3) gemeinsame Beweggründe aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor aufweisen (ROSSER & PFAFF, 2022, S. 11). Die wohl bekannteste Form von hybriden Organisationen sind Public-Private Partnerships (PPP). ILGENSTEIN (2022) zeigt am Beispiel einer PPP im Bereich der translationalen Medizin auf, wie sich klassische Infrastruktur-PPP, die auf den gemeinsamen Bau und Betrieb von Anlagen wie Krankenhäusern oder Gefängnissen ausgerichtet sind, von Innovations-orientierten PPP unterscheiden. Innovations-orientierte PPP basieren viel weniger auf festgelegten physischen und operativen Leistungen wie Gebäuden und Unterhalt, sondern fokussieren auf Verhaltensweisen von Akteuren. Ihr Ziel ist es, Ideen, die aus der Zusammenführung von Forschung und Wirtschaft entstehen, marktfähig zu machen und über geeignete Träger wie beispielsweise Start-ups in die gesellschaftliche Praxis zu bringen.

Diese Ausrichtung von Innovations-orientierten PPP rückt sie in die Nähe von *Third Mission* CCP und macht die beiden Formen von hybriden Organisationen vergleichbar. Wir argumentieren, dass BeLEARN als *Third Mission* CCP der zitierten Definition von ROSSER & PFAFF (2022, S. 11) entspricht, indem es als Brückenorganisation die Universität mit öffentlichen Anstalten, privatwirtschaftlichen Unternehmen

und gesellschaftlichen Organisationen wie Verbänden zusammenführt. Damit eine CCP mehr Erfolgchancen hat, ist gerade die Rolle des Vermittlers zwischen den Partnern besonders zentral (LEVKOE & STACK-CUTLER, 2018). In diesem Sinne kann man die Rolle der Geschäftsstelle von BeLEARN, innerhalb der hybriden Organisation, auch in das Feld der sogenannten „Broker“ setzen. Wie TENNYSON (2005, S. 5) schreibt, ist es Aufgabe des Vermittlers, die geeigneten Bedingungen zu schaffen, damit die involvierten Partner auch unabhängig vom Vermittler erfolgreich zusammenarbeiten können.

Hybriden Organisationen ist eigen, dass sie für ihre Existenz die Unterstützung und Anerkennung von ihren unterschiedlich ausgerichteten Trägern benötigen. Ausgehend von SUCHMANs (1995) Typologie organisationaler Legitimität untersuchen ROSSER et al. (2022), wie neu entstehende hybride Organisationen Legitimität aufbauen. Die Studie zeigt einerseits, dass der Aufbau von Legitimität möglich ist. Der Prozess erfordert zu Beginn einen starken Fokus auf die Einbeziehung von Stakeholdern. Andererseits befassen sich hybride Organisationen wesentlich stärker mit den politischen Aspekten der Legitimitätsbildung als private Organisationen. Die Ergebnisse zeigen, dass pragmatische Legitimität (d. h. die Schaffung eines instrumentellen Wertes der hybriden Organisation) vor der moralischen (d. h. die Förderung einer positiven Wahrnehmung und Bewertung) und vor der kognitiven Legitimität (d. h. der Schaffung von Nachvollziehbarkeit) erreicht werden soll. Erst wenn die hybride Organisation ihren Nutzen aufgezeigt hat, kann ein iterativer Prozess der gegenseitigen Beeinflussung der Legitimitätsformen einsetzen.

Die Schaffung von konkretem Nutzen für die Gesellschaft als vordringlichem Ziel stellt eine Herausforderung dar bei so divergenten Anspruchsgruppen, wie sie hybriden Organisationen eigen sind, weil die unterschiedlichen Stakeholder unterschiedliche Vorstellungen von konkretem Nutzen haben. Im folgenden Abschnitt präsentieren wir die Entstehung von BeLEARN als Innovations-orientiertes CCP, bevor wir auf die verschiedenen Spannungsfelder der Organisation eingehen und unsere Lehren daraus aufzeigen.

### 3 BeLEARN und seine Entstehung

Um den digitalen Wandel und seine Auswirkungen auf alle Bereiche der Gesellschaft angemessen und zeitnah anzugehen und zum Wohle aller nutzbar zu machen, bedarf es neuer Forschungserkenntnisse und deren Umsetzung in praktische Lösungen. Dies gilt insbesondere für die Bildung, welche die Eigenständigkeit und Teilhabe der Menschen über alle Altersstufen hinweg fördert: Sie muss allen die Fähigkeit vermitteln, den Chancen und Herausforderungen des digitalen Wandels zu begegnen und zugleich selbst dessen Potenzial zu nutzen (SHEHAJ, 2022). Der Ausbruch der Covid19-Pandemie hat die Entwicklungen im Bereich Digitalisierung und Bildung beschleunigt und die Thematik noch mehr in den Vordergrund gerückt (MALANDRINO & SAGER, 2021).

Der Kanton Bern hat vor diesem Hintergrund zusammen mit seinen Hochschulen (Berner Fachhochschule, Universität Bern, Pädagogische Hochschule Bern) sowie der Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne (EPFL) und dem Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB) das Kompetenzzentrum BeLEARN initiiert. Eine Besonderheit von BeLEARN ist, dass sowohl kantonale als auch nationale Hochschulen und alle Hochschultypen (Universitäre Hochschule, Pädagogische Hochschule, Fachhochschule) vernetzt sind. Zudem vereinbarte und formalisierte BeLEARN verschiedene assoziierte Partnerschaften, so zum Beispiel mit dem Start-up Hub EdTech Collider, der Fernfachhochschule FFHS Brig sowie dem Institut für Bildungswissenschaften der Universität Basel. Weitere solche Partnerschaften sind geplant und werden formalisiert, sobald beide Vereinbarungspartner in konkreten Beiträgen für das Ökosystem BeLEARN einen Mehrwert und eine Synergiennutzung für ihre jeweilige Institution sehen.

Die Vernetzung zwischen Wissenschaft, Bildung und Wirtschaft in den Bereichen digital Skills, digital Tools und Data Science for Education, die Bündelung von Kompetenzen, das Setzen von Impulsen und Austausch von good practices zählen in den übergeordneten gesellschaftlichen Nutzen der Erlangung und Erhaltung der digitalen Souveränität der Menschen ein. Bedingung hierfür ist die beschleunigte Translation von wissenschaftlichen Erkenntnissen in Anwendungen und Dienstleistungen für die Praxis (und umgekehrt die Translation von Fragen aus der Praxis in Antworten aus der Wissenschaft). Bis Ende 2021 wurde der Aufbau von BeLEARN abgeschlossen und seit 2022 wird BeLEARN als Struktur operativ umgesetzt. Die

operative Leitung des Hubs und von BeLEARN liegt bei der Geschäftsstelle, während der Vorstand, zusammengesetzt aus Vertreter:innen der fünf Gründerhochschulen, die strategische Leitung übernimmt. Die Struktur von BeLEARN umfasst auch den Beirat und die Impulsgruppen, welche aus Vertreter:innen der verschiedenen Bildungsstufen und der Wirtschaft zusammengesetzt sind. Im Zentrum der Struktur stehen die Forscher:innen und Start-ups als Umsetzer:innen der jeweiligen Projekte.

Die Forscher:innen bleiben, auch um einen zeitnahen Start des Ökosystems BeLEARN zu ermöglichen, in ihren Hochschulen angestellt und zahlen in die Ziele von BeLEARN ein. Sie sind über die BeLEARN-Gelder finanziert und setzen die Projekte im Rahmen von BeLEARN im Hub (und nicht an ihrer Hochschule) um.

Die Geschäftsstelle organisiert jährlich 30 Events („collisions“), bei denen sich die verschiedenen Stakeholdergruppen begegnen, und ist verantwortlich für die operativen Ziele und die Reportings der mittlerweile über 22 Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Grundsätzlich wird kein Forschungsprojekt finanziert, das nicht von Anfang an eine konkrete Translation, also die Brücke von der Forschung in die Praxis, plant.

Im Jahr 2021 haben die Hochschulen den Aufbau von BeLEARN finanziert, während die Umsetzung bis Ende 2024 vom Kanton Bern finanziert wird. Es wird jedoch erwartet (und auch bereits umgesetzt), dass bis dahin die Anzahl eingeworbener Drittmittel dem kantonalen Beitrag entspricht, um die Hebelwirkung von BeLEARN aufzuzeigen.

## **4 Spannungen und Entspannungen**

Im vorliegenden Abschnitt präsentieren wir die Spannungen, die während des Entstehungs- und Umsetzungsprozesses von BeLEARN aus den Perspektiven der Universität Bern und der Geschäftsstelle wahrgenommen wurden. Zudem geben wir erste Anhaltspunkte, wie diese Spannungen gemindert werden konnten bzw. könnten, bevor wir abschließend die daraus gezogenen Schlussfolgerungen und Lehren für eine spannungsfreie Implementation eines CCP präsentieren. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass BeLEARN als CCP für alle Beteilig-

ten Neuland darstellt, wodurch Vorbehalte auf verschiedenen Ebenen erwartet werden können, die wiederum zu Spannungen führen. Diese Spannungen zeigen sich in zwei Dimensionen: einer organisationsinternen und einer organisationsexternen. Die interne Dimension umfasst die unterschiedlichen Partnerorganisationen, die das CCP tragen und sich auf seine Strategie einigen müssen. Während die Geschäftsstelle das langfristige Etablieren der Organisation als konkretesten Nutzen sehen muss, können die Vorstellungen der Trägerorganisationen schnell auseinandergehen. So kann die finanzierende politische Einheit, in diesem Fall der Kanton, einen volkswirtschaftlichen Nutzen anstreben, während die Hochschule den Hauptzweck in der wissenschaftlichen Produktion neuen Wissens sieht und die Fachgemeinschaft vor allem Handlungsnutzen für ihre professionelle Praxis sucht. Die Ansprüche können aber auch innerhalb der beteiligten Stakeholder divergieren. Diese Spannungen sind außerhalb der hybriden Organisation angesiedelt, betreffen sie aber nicht weniger als die internen. So können innerhalb des Kantons die Volkswirtschaftsdirektion und die Bildungsdirektion unterschiedliche Ansprüche haben und innerhalb der Universität können betroffene Fakultäten den Nutzen des CCP unterschiedlich einschätzen.

In Bezug auf die interne Dimension diskutieren wir zunächst die Zusammenarbeit der beteiligten Partner von BeLEARN. Der zentrale Träger von BeLEARN ist der Kanton. Die Kantone sind die Schweizer Mitgliedstaaten, die insbesondere im Bildungsbereich einen außerordentlich hohen Grad an föderalistischer Autonomie besitzen. Für diese klassische politische Einheit ist die Finanzierung eines CCP Neuland: Der Kanton kann nicht in der klassischen Kontrollstruktur der Verwaltung agieren und somit nicht die volle Kontrolle über BeLEARN ausüben, sondern muss Kompetenzen auslagern und sich nach den Reportingzielen orientieren. Dies führt zu gewissen Vorbehalten gegenüber möglichen Forderungen von der Praxis über BeLEARN an den Kanton. Während die staatliche Logik auf langfristige Stabilität und Erwartungssicherheit abzielt, funktioniert ein CCP nach der Logik der Flexibilität und muss sich auf kurzfristige Bedürfnisse einstellen können, um seine Ziele zu erfüllen. Diese Spannung kann sich beispielsweise bei der Bereitstellung von Infrastruktur durch den Kanton äußern, wenn die formalen Prozesse nicht mit dem Umsetzungsprozess von BeLEARN mithalten. Die Tatsache, dass die Struktur BeLEARN für alle Beteiligten Neuland ist, spiegelt sich auch bei der Ausarbeitung gemeinsamer Prozesse wider, wie zum Beispiel dem nachhaltig zu definierenden Cashflow zwischen Kanton und Hochschulen respektive BeLEARN.

Auf der anderen Seite kommt es auch vonseiten der Partnerhochschulen zu Partikularinteressen, die an BeLEARN herangetragen werden und denen sich Vorstand und Geschäftsstelle verweigern müssen, da die Logik von CCP verlangt, dass im Dienst des Ganzen gedacht wird und nicht im Dienst einer einzelnen Hochschule oder des Kantons. Alle Beteiligten sind *gemeinsam* BeLEARN. Solche Partikularinteressen können Privilegien für einzelne Partner in Form von Räumlichkeiten oder Unterstützungsleistungen der Geschäftsstelle betreffen. Die Einigung auf gemeinsame Ziele im Rahmen der Frage, was BeLEARN ist und was nicht, war auch während der Aufbauphase eine Spannung, die vor allem im Vorstand geklärt werden musste. Hier musste definiert werden, dass BeLEARN stets ein Verstärker der vorhandenen Kompetenzen an den bestehenden Hochschulen und niemals eine Konkurrenz derselben darstellt. Eine Herausforderung in diesen Diskussionen waren die unterschiedlichen Kulturen der Gründerhochschulen, die zu unterschiedlichen Erwartungen an BeLEARN führten. Ein Beispiel für die Herausforderung, unterschiedliche Kulturen zusammenzubringen, ist die Kommunikation mit den Forscher:innen, die in allen Hochschulen unterschiedlich abläuft und zwischen den Polen zentral und dezentral oszilliert. Die Geschäftsstelle muss dieser Heterogenität gerecht werden und gleichzeitig als verlässliche Ansprechpartnerin erkennbar sein.

Die Vorstellungen der im Rahmen von BeLEARN initiierten Forschungsprojekte kollidiert in gewissen Bereichen mit den Möglichkeiten mancher Hochschule, an der die Forschung schlussendlich stattfindet. Es geht dabei nicht darum, dass die Hochschule in irgendeiner Weise der Forschung oder gar BeLEARN im Wege stehen möchte, es ist lediglich so, dass die Infrastrukturvoraussetzungen mancher Hochschulen teilweise nicht mit den Erwartungen von BeLEARN übereinstimmen. Dies zeigt eine institutionelle Pfadabhängigkeit, die bei der Umsetzung der angedachten Innovationen restringierend wirken kann.

Die Bedeutung von institutionellen und kulturellen Pfadabhängigkeiten wird besonders bei der externen Dimension von Spannungen deutlich, wenn BeLEARN von externen Stakeholdern als etwas „Anderes“ wahrgenommen wird. Dies wird zum Beispiel dann bemerkbar, wenn die Präsentation der BeLEARN-Projekte im Rahmen einer nationalen Tagung einer Verwaltung von den Teilnehmer:innen als „Werbepblock“ beurteilt wird, während ähnliche Präsentationen von Projekten aus der Verwaltung selbst keine solche Reaktion auslösen. Dies zeigt, dass BeLEARN als CCP manchmal als privatwirtschaftliche Einheit betrachtet wird, obschon es dies

nicht ist und sich explizit als Brückeninstitution präsentiert. Gleichzeitig werden die Vorteile, die eine privatwirtschaftliche Organisation mit sich bringt (wirtschaftliche Orientierung, Schnelligkeit im Alltagsgeschäft aufgrund der tiefen administrativen Hürden), nicht angezweifelt, sie gelten geradezu als selbstverständlich.

Wie erwähnt treffen innerhalb von BeLEARN unterschiedliche Anspruchsgruppen aufeinander, die sich teilweise ganz neu mit dem Thema der Translation auseinandersetzen müssen. Dies hat u. a. dazu geführt, dass einige Projekte verzögert wurden, da die Translation nicht von Anfang an mitgedacht wurde. Gleichzeitig mussten sich Forscher:innen aus dem gewohnten Rahmen herausbewegen und sich zum Teil erstmals stärker mit den möglichen translationalen Ergebnissen auseinandersetzen. Dies hat zu Mehraufwand geführt und erfordert ein angepasstes Forschendenprofil.

Die damit verbundenen Verzögerungen haben dazu geführt, dass sich die beteiligten Hochschulen nicht von Anfang an ausgiebig vernetzen konnten, wie es für den Mehrwert des Ökosystems von BeLEARN wünschenswert gewesen wäre. Das Ökosystem zeigt erst seine volle Stärke, wenn möglichst viele der involvierten Personen im Hub arbeiten und nicht darauf warten, dass andere bereit sind, mit ihnen zu starten. Es ist wichtig, dass es first followers gibt, die das Ökosystem BeLEARN antreiben. Eine Möglichkeit, die Vernetzung zu fördern, wäre die koordinierte Planung von Calls (betreffend Zeitpunkt der Einreichung und Laufzeit der Projekte) für hochschulübergreifende Projekte.

Die Anstellung der Forscher:innen an den jeweiligen Hochschulen setzt laterale Führung (KÜHL, 2016) und somit Führung durch Motivation und gemeinsame Ziele vonseiten der Geschäftsstelle voraus. Die Hochschulen behalten die Hoheit über ihre hierarchischen Strukturen und die Weisungsbefugnisse, wobei die Geschäftsstelle für die Erreichung der strategischen Ziele durch die Forscher:innen die Verantwortung trägt.

## 5 Lehren für die Etablierung vergleichbarer Organisationen

Wir haben in den vorangegangenen Abschnitten die Erfahrungen aus dem CCP BeLEARN präsentiert und dabei den Fokus auf die Herausforderungen gelegt, die sich aus der hybriden Organisationsform von BeLEARN als CCP ergeben haben. Wir haben festgestellt, dass diese Spannungen sowohl die Organisation des CCP selbst (interne Dimension) als auch die beteiligten Organisationen autonom, also den Trägerkanton und die Hochschulen (externe Dimension) betreffen. Aus obengenannten Spannungen lassen sich Lehren auf strategischer, operativer und politischer Ebene ziehen.

Strategisch gilt es, sowohl Program Failure als auch Implementation Failure zu vermeiden. Die Unterscheidung von Program Failure (Programmversagen) und Implementation Failure (Umsetzungsversagen) stammt aus der Policy-Forschung und Politikevaluation und benennt den Umstand, dass eine öffentliche Politik (Public Policy) sowohl gut designt als auch gut umgesetzt werden muss, um Erfolg zu haben (LEDERMANN & SAGER, 2009). Beide Bedingungen sind notwendig, da sowohl ein gutes Design versagt, wenn es nicht gut realisiert wird, als auch ein schlechtes Design noch so gut umgesetzt werden kann und die öffentliche Politik versagt dennoch, weil die konzeptionellen Grundlagen schlecht sind (KAUFMANN et al., 2020). Die Berücksichtigung von Umsetzungsaspekten bei der Planung eines CCP wie BeLEARN gewährleistet, dass das Konzept umsetzbar ist und nicht bloß auf Wunschvorstellungen der Beteiligten basiert. Hierzu braucht es aber weitsichtige Arbeit im Vorfeld des politischen Entscheids, die unter Einbezug von Praxis- und Fachexpertise stattfinden muss, um die verschiedenen (Un-)Abwägbarkeiten eines solchen Projekts möglichst umsichtig einbeziehen zu können. Gerade im Budgetbereich erweist es sich als problematisch, Unsicherheiten zu ignorieren und in die Umsetzungsphase zu delegieren, wo sie sich im Extremfall zur existenziellen Bedrohung des ganzen Projekts auswachsen können. Für die Umsetzungsphase hat sich die Besetzung des strategischen Organs durch entscheidungskompetente Personen für eine schnelle (Weiter-) Entwicklung der neuen Struktur BeLEARN als wichtig erwiesen. Entscheide des Vorstands müssen in den Partnerschulen getragen werden und entsprechend ist es unabdingbar, dass die Vorstandsmitglieder verbindlich im Namen ihrer Hochschulen sprechen können. Außerdem müssen die Personen in der

Lage sein, ihre Entscheide mit Fokus auf CCP und nicht primär aus Sicht der eigenen Hochschule zu fällen.

Auf operativer Ebene ist es wichtig, die Beteiligten von BeLEARN durch Unterstützung bei Translation und Reporting, gemeinsamen Veranstaltungen, Räumlichkeiten und Vernetzung für die Forscher:innen und Start-ups aktiv zu involvieren, um alle Beteiligten auf lateralem Weg für die Ziele von BeLEARN zu gewinnen. Wie gezeigt, funktioniert eine hybride Organisation anders als eine rein staatliche Einheit, ist aber auch nicht im gleichen Maße flexibel wie private Marktteilnehmer. Deshalb ist es von vordringlicher Bedeutung, dem CCP und seinem Management genügend Freiraum zu gewähren, um die diversen Ansprüche operativ koordinieren und kohärent bedienen zu können, soweit dies den strategischen Zielen der Organisation entspricht. Dazu gehört eine klar definierte Budgetautonomie sowie eine gewisse Handlungsfreiheit in der Erbringung von Dienstleistungsaufträgen und den entsprechenden Personalentscheiden. Diese managerielle Autonomie bedingt die Rückendeckung durch den Vorstand, der gegenüber dem Kanton verantwortlich zeichnet und Rechtfertigung ablegt. Diese Accountability kann als Restriktion aber auch als ermöglichende Struktur verstanden werden. BeLEARN hat sich für die zweite Option entschieden und verfolgt den Weg, die Handlungsspielräume durch erfolgreiche Arbeit zu rechtfertigen.

Grundsätzlich erfordert der Aufbau einer neuen CCP-Struktur die immerwährende Information, was diese ist und nicht ist, sowie umfassendes Lobbying bei allen Stakeholdern. Nur so können die damit verbundenen Chancen angepackt, das Netzwerk erweitert und allfällige Ängste oder Vorbehalte abgebaut werden. Diese Arbeit findet multilateral im Vorstand, bilateral im laufenden Austausch auf allen Ebenen mit den Partnern und dem Kanton, als auch mit der breiteren Community in Form eines Beirats sowie mit Außenauftritten bei Messen und weiteren Fachveranstaltungen statt. Der Beirat von BeLEARN setzt sich mit Exponent:innen aus Wissenschaft und Praxis zusammen, die sich durch ihre Arbeit im Bereich Digitalisierung der Bildung auszeichnen. Eine Herausforderung, die noch nicht befriedigend gemeistert worden ist, betrifft die sprachenregionale Abdeckung der gesamten Schweiz. Inhaltlich führte der Beirat jedoch schon zu einem frühen Zeitpunkt seines Bestehens zu wichtigen Inputs für die Arbeit von BeLEARN als auch zur Bekanntmachung dieser Arbeit und zur Verankerung von BeLEARN in der relevanten Gemeinschaft.

Wenn das Commitment der involvierten Personen vorhanden ist, muss garantiert werden, dass dieses in konkrete Entscheide überführt werden kann. In dem Sinne braucht es von allen Beteiligten auch Mut zum Entscheid und den Willen, die Komfortzone zu verlassen und sich gemeinsam auf neue Wege zu begeben. Wie dieser Erfahrungsbericht zeigt, darf sich ein CCP aber nicht auf den guten Willen der Beteiligten verlassen. Vielmehr kann Commitment und Engagement durch umsichtige konzeptionelle Grundlagen sowie geeignete organisatorische Strukturen gefördert und gefestigt werden. Die Erfahrung des jungen CCP BeLEARN legt nahe, dass die Erarbeitung robuster Prozesse und Organisationsstrukturen eine lohnende Investition ist, um die engagierte Arbeit der motivierten Personen zu ermöglichen und zu ihrem Erfolg beizutragen.

## 6 Literaturverzeichnis

**Compagnucci, L. & Spigarelle, F.** (2020). The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints. *Technological Forecasting and Social Change*, 161. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120284>

**Ilgstein, S. A.** (2022). One for the money, two for the show: What are the actor-based incentives for public-private partnerships for innovation? *European Policy Analysis*, 8, 87–108. <https://doi.org/10.1002/epa2.1131>

**Kaufmann, D., Kuenzler, J. & Sager, F.** (2020). How (not) to design and implement a large-scale, interdisciplinary research infrastructure. *Science and Public Policy*, 47(6), 818–828. <https://doi.org/10.1093/scipol/scaa042>

**Kühl, S.** (2016). *Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Wiesbaden: Springer.

**Ledermann S. & Sager F.** (2009). Problem erkannt, aber nicht gebannt – Der Nutzen einer Verknüpfung von Konzept- und Umsetzungsevaluation am Beispiel der Strategie „Migration und Gesundheit“. *Zeitschrift für Evaluation*, 8(1), 7–25.

**Levkoe, C. Z. & Stack-Cutler, H.** (2018). Brokering Community-Campus Partnerships: An Analytical Framework. *Gateways (Sydney, N.S.W.)* 11(1), 18–36. <https://doi.org/10.5130/ijcre.v11i1.5527>

**Malandrino, A. & Sager, F.** (2021) Can Teachers' Discretion Enhance the Role of Professionalism in Times of Crisis? A Comparative Policy Analysis of Distance

Teaching in Italy and Switzerland during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 23(1), 74–84. <https://doi.org/10.1080/13876988.2020.1844544>

**Rosser, C. & Pfaff, C.** (2022). *The Sweet Spot of Legitimacy. A Manger's Guide*. Wiesbaden: Springer.

**Rosser, C.** (2017). NPM und Public Value im Spannungsfeld mechanischer und organischer Staatsverständnisse. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 8(1), 116–132.

**Rosser, C., Ilgenstein, S. A. & Sager, F.** (2022). The Iterative Process of Legitimacy-Building in Hybrid Organizations. *Administration & Society*, 54(6), 1117–1147. <https://doi.org/10.1177/00953997211055102>

**Rosser, C., Sager, F. & Leib, S. L.** (2020). Six recommendations to build legitimacy for translational research organizations. *Frontiers in Medicine*, 7, 586177. <https://doi.org/10.3389/fmed.2020.586177>

**Shehaj, A.** (2022). Revolutionized learning: education policy and digital reform in the eurozone. *European Policy Analysis*, 8, 312–326. <https://doi.org/10.1002/epa2.1158>

**Suchman, M. C.** (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>

**Tennyson, R.** (2005). *The brokering guidebook: Navigating effective sustainable development partnerships*. The International Business Leaders Forum (IBLF), England.

## Autor:innen



Dr. Etna R. KRAKENBERGER || Universität Bern, Vizerektorat  
Lehre || Hochschulstrasse 6, CH-3012 Bern

[www.lehre.unibe.ch](http://www.lehre.unibe.ch)

[etna.krakenberger@unibe.ch](mailto:etna.krakenberger@unibe.ch)



Dr. Katrin MÜLLER || BeLEARN || Laupenstrasse 19,  
CH-3008 Bern

[www.belearn.swiss](http://www.belearn.swiss)

[katrin.mueller@belearn.swiss](mailto:katrin.mueller@belearn.swiss)



Prof. Dr. Fritz SAGER || Universität Bern, Vizerektor Lehre ||  
Hochschulstrasse 6, CH-3012 Bern

[www.lehre.unibe.ch](http://www.lehre.unibe.ch)

[fritz.sager@unibe.ch](mailto:fritz.sager@unibe.ch)