

# Ergebnisbericht «Panel neue Praxis»

Ein Bericht zu Policies und Formen der Zusammenarbeit zwischen öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Bildungsakteuren

13. August 2025, Version 1.1

## Management Summary

Dieses Projekt untersucht die Rahmenbedingungen und Kooperationsformen zwischen öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Bildungsakteuren im Zuge der digitalen Transformation des Bildungswesens. Ziel ist es, die Resultate des Projekts auf die Agenda kantonaler und kommunaler Bildungsbehörden zu setzen und den Austausch mit nationalen und internationalen Stakeholdern zu fördern. Im Fokus stehen bestehende Policies, Herausforderungen und Best Practices. Eine Kombination aus Desktoprecherche und 20 Interviews mit nationalen und internationalen Akteurinnen und Akteuren liefert die Grundlage.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Schweiz eine zurückhaltende Marktgestaltung verfolgt, was durch kantonale Unterschiede, ungeklärte Zuständigkeiten und begrenzte Ressourcen erschwert wird. Schulen haben oft nur geringe Handlungsspielräume und fordern mehr Unterstützung durch Bildungsbehörden. Im internationalen Vergleich zeigt sich, dass viele Länder gezielt Marktregulierungsstrategien verfolgen, etwa durch Standardisierung (Finnland, Norwegen, Schweden), Marktplatzmodelle (Finnland) oder Testumgebungen (Schweden, Belgien). Die EU-Kommission setzt auf eine wertebasierte Regulierung, um die digitale Bildungslandschaft aktiv mitzugestalten. Weiter zeigt sich die OECD sehr bemüht, diese Thematik mit all ihren Wechselwirkungen und nationalen Kontexten sichtbar zu machen.

Educa empfiehlt auf Grund der Erkenntnisse aus diesem Bericht, die systematische Auseinandersetzung mit dieser Thematik auf bildungspolitischer Ebene zu verstärken. Dazu zählt der Auf- bzw. Ausbau von Standards, die Entwicklung partizipativer Policy-Initiativen und eine verstärkte Vernetzung unter den Akteuren.

## Inhaltsverzeichnis

|           |                                                                         |           |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Zusammenarbeit mit EdTechs .....</b>                                 | <b>1</b>  |
| 1.1       | Ausgangslage für das Schweizer Bildungswesen .....                      | 1         |
| 1.2       | Rechtliche und politische Rahmenbedingungen.....                        | 1         |
| 1.3       | Erkenntnisse aus der Literatur .....                                    | 2         |
| 1.4       | Synthese und Schweizer Perspektive.....                                 | 2         |
| <b>2.</b> | <b>Begriffe .....</b>                                                   | <b>3</b>  |
| <b>3.</b> | <b>Projektmethodik .....</b>                                            | <b>4</b>  |
| 3.1       | Projektinformation .....                                                | 4         |
| 3.1.1     | Projektname und Untersuchungsgegenstand.....                            | 4         |
| 3.2       | Vorgehen Projekt .....                                                  | 4         |
| 3.2.1     | Nationaler Kontext.....                                                 | 5         |
| 3.2.2     | Internationaler Kontext.....                                            | 5         |
| <b>4.</b> | <b>Austausche .....</b>                                                 | <b>6</b>  |
| 4.1       | Übersicht der Austausche.....                                           | 6         |
| 4.2       | Erkenntnisse auf nationaler Ebene.....                                  | 7         |
| 4.3       | Erkenntnisse auf internationaler Ebene .....                            | 8         |
| 4.4       | Diskussion der Erkenntnisse im breiten Kontext.....                     | 10        |
| 4.4.1     | Bericht von «EmpowerED».....                                            | 10        |
| 4.4.2     | EdTech Strategy Lab .....                                               | 10        |
| 4.4.3     | Treffen der «Group of National Experts (GNE) on School Resources» ..... | 11        |
| <b>5.</b> | <b>Fazit und Empfehlungen .....</b>                                     | <b>12</b> |
|           | <b>Bibliografie.....</b>                                                | <b>13</b> |
|           | <b>Kontakt .....</b>                                                    | <b>14</b> |

## 1. Zusammenarbeit mit EdTechs

Die digitale Transformation der Bildung hat in den letzten Jahren weltweit an Dynamik gewonnen und stellt Schulen sowie Bildungsverwaltungen vor neue Herausforderungen und Chancen. Besonders der Dialog und die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Bildungsinstitutionen und privatrechtlichen Organisationen (bspw. EdTechs) sind zu zentralen Themen geworden (EDK, 2018). Diese Kooperationen versprechen innovative Lösungen und zeitgerechtes Arbeiten bzw. Lehren und Lernen. Doch sie werfen auch Fragen hinsichtlich ihrer Regulierung, Strategie und rechtlichen Rahmenbedingungen auf. Dieser Bericht zeigt, wie sich die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Bildungsinstitutionen und privatrechtlichen Organisationen sowohl in der Schweiz als auch international entwickelt hat und welche Empfehlungen sich daraus für den zukünftigen Umgang mit dieser Thematik ableiten lassen. Im Folgenden wird die Ausgangslage für diesen Bericht skizziert, wobei bestehende Erkenntnisse aus der Forschung sowie spezifische Entwicklungen im Schweizer Kontext einbezogen werden.

### 1.1 Ausgangslage für das Schweizer Bildungswesen

Erste Erkenntnisse aus dem Projekt von Educa verdeutlichen, dass Formen der Zusammenarbeit zwischen Schulen und privaten Akteuren, insbesondere EdTechs, bereits existieren (Educa, 2024). Diese Kooperationen reichen von der Bereitstellung digitaler Lernplattformen bis hin zur Entwicklung spezifischer Bildungssoftware. Dabei zeigt sich jedoch eine ambivalente Haltung der beteiligten Akteure: Während Schulen und EdTechs die Zusammenarbeit schätzen, äussern sie teils Erleichterung darüber, dass Bildungsbehörden nicht intensiv regulierend eingreifen oder kontrollieren. Gleichzeitig wünschen sie sich Unterstützung. Dies deutet auf ein Spannungsfeld hin – einerseits die Nachfrage nach Flexibilität und Innovationsfreiheit, andererseits das Fehlen einer klaren Strategie, die Orientierung und Leitlinien für solche Partnerschaften bietet. Gerade im Schweizer Kontext spiegelt sich dies in der föderalen Struktur wider, wo Kantone unterschiedliche Ansätze verfolgen, was die Koordination und Standardisierung erschweren.

### 1.2 Rechtliche und politische Rahmenbedingungen

Die Zusammenarbeit zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Akteuren wird derzeit primär durch bestehende rechtliche Vorgaben geregelt. In der Schweiz gewährleistet etwa das revidierte Datenschutzgesetz einen Schutzstandard für personenbezogene Daten, was bei der Nutzung digitaler Anwendungen in Schulen von zentraler Bedeutung ist. Gleichzeitig regelt das öffentliche Beschaffungsrecht die Vergabe von Aufträgen an private Unternehmen, etwa bei der Anschaffung von Hardware oder Software. Die Befunde des Projekts zeigen jedoch, dass diese rechtlichen Rahmenbedingungen teils als unzureichend empfunden werden, um die Vielfalt und Dynamik der Kooperationen abzubilden (Educa, 2024). Es fehlt an spezifischen Vorgaben, die über die Mindestanforderungen hinausgehen und neue Formen der Zusammenarbeit – etwa langfristige Innovationspartnerschaften oder gemeinsame Entwicklungsprojekte – fördern könnten.

## 1.3 Erkenntnisse aus der Literatur

Die internationale Forschung bietet Einsichten in die Gestaltung von Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten Akteuren im Bildungsbereich. Die OECD (2010) betont in ihrer Innovationsstrategie die Rolle privater Organisationen als Treiber von Bildungsinnovationen, etwa durch die Bereitstellung neuer Technologien oder Geschäftsmodelle. Diese Aussage wird im Rahmen des «Global Education Industry Summit» in Jerusalem untermauert (OECD, 2017). Verger et al. (2016) analysieren, wie Policies weltweit die Integration privater Akteure fördern, z.B. durch «Charter Schools» oder EdTech-Partnerschaften, und zeigen, dass solche Modelle die Bildungsqualität steigern können, wenn sie klar strukturiert sind. Weiter halten die Autoren fest, dass sich mehr und mehr die privatrechtlichen Akteure auch in den Policy-Making-Prozess involvieren. In Bezug auf den Schweizer Kontext unterstreichen die zahlreichen Stiftungen (bspw. Jacobs Foundation, Mecator Stiftung) und ihre Initiativen diese Aussage. Ball (2017) wiederum kritisiert, dass eine unregulierte Privatisierung zu Marktmechanismen führt, die Chancengleichheit gefährden könnten – ein Aspekt, der im Schweizer Kontext mit seinem starken Fokus auf Bildungsgerechtigkeit (UNESCO-Weltbildungsbericht, 2023) besonders relevant ist.

Spezifisch für die digitale Transformation betont die OECD (2025) in ihren Analysen zur Schulbildung die Notwendigkeit, Infrastruktur, Lehrkräftekompetenzen und Datenschutz zu priorisieren – Aspekte, die in der Schweiz durch Initiativen wie «Schulen ans Netz» oder «Edu-log» bereits adressiert wurden resp. werden. Der wachsende EdTech-Sektor zeigt zudem, dass privatrechtliche Unternehmen zunehmend im Bildungsbereich innovativ tätig sind, was das Potenzial für Kooperationen verdeutlicht. Dennoch fehlt es an einer umfassenden nationalen Strategie, die diese Entwicklungen bündelt und auf die spezifischen Bedürfnisse eines föderalen Systems wie dem der Schweiz abstimmt.

## 1.4 Synthese und Schweizer Perspektive

Zusammenfassend zeigt sich, dass die digitale Transformation der Bildung die Zusammenarbeit mit privaten Akteuren vorantreibt, jedoch eine strategische Ausrichtung und spezifische Leitlinien auf nationaler/kantonalen Ebene fehlen. In der Schweiz bietet die föderale Struktur sowohl Chancen (lokale Flexibilität) als auch Herausforderungen (mangelnde Harmonisierung). Die bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen sind ein Fundament, reichen jedoch nicht aus, um das volle Potenzial von Kooperationen auszuschöpfen. Die internationale Herangehensweise unterstreicht, dass klare Policies – etwa durch Anreize, Verträge oder Förderprogramme – entscheidend sind, um Innovation und Bildungsgerechtigkeit zu vereinen (OECD, 2025). Für den Schweizer Kontext könnte dies bedeuten die Zusammenarbeit mit privaten Akteuren gezielt zu fördern und zu regulieren.

## 2. Begriffe

Im Rahmen des Projekts wurden zentrale Schlüsselbegriffe identifiziert. Diese Begriffe weisen teilweise einen gewissen Interpretationsspielraum auf. Der folgende Abschnitt führt die relevanten Begriffe auf und erläutert deren spezifische Auslegung im jeweiligen Kontext.

| Begriff               | Auslegung innerhalb von diesem Bericht                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EdTech</b>         | Eine einheitliche Definition von «EdTech» fehlt bislang, wie Havinga und Clary (2024) in «The European EdTech Ecosystem Roadmap» betonen. Die European EdTech Alliance fordert eine Unterscheidung zwischen allgemein genutzter Technologie in der Bildung und speziell dafür entwickelter Technologie. Für diesen Bericht definiert Educa den Begriff «EdTech» als Organisationen, die Technologien und digitale Lösungen gezielt für die Bildung konzipiert haben, um Prozesse zu unterstützen, verbessern oder transformieren.                                                                                                                                           |
| <b>Governance</b>     | «Governance» bezeichnet das Steuerungs- und Regelungssystem einer politisch-gesellschaftlichen Einheit (bspw. Staat, Organisation), das nicht nur staatliche, sondern auch nicht-staatliche Akteure (Privatwirtschaft, Zivilgesellschaft) einbezieht. Es unterscheidet sich von «Government» durch die Betonung von Kooperation und Netzwerken statt hierarchischer Steuerung (Schuppert, 2006). Governance wird nach Franzmann (2005) oft in drei Dimensionen betrachtet: Inhalt (Policy), Struktur (Polity) und Prozess (Politics).                                                                                                                                       |
| <b>Neue Praxis</b>    | «Neue Praxis» bezeichnet die sich entwickelnden Veränderungen in der Bildungslandschaft, insbesondere im Zuge der digitalen Transformation. Der Begriff umfasst neue Akteurskonstellationen sowohl im öffentlich-rechtlichen als auch im privatrechtlichen Bildungsbereich. Dazu zählen Organisationen, die nicht zum traditionellen Schulsystem gehören, jedoch zunehmend mit unterschiedlichen Rollen in der Bildung tätig sind (EDK, 2018).                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Policy</b>         | <p>«Policy» wird in der Politikwissenschaft als die inhaltliche Dimension von Politik verstanden, die sich mit konkreten politischen Initiativen, Zielen und Massnahmen beschäftigt. Es umfasst die Frage, was Regierungen oder andere Akteure tun, warum sie es tun und welche Auswirkungen es hat (Schubert &amp; Bandelow, 2003).</p> <p>«Policy» wird nach Howlett &amp; Ramesh (1995) als ein Satz von Entscheidungen und Handlungen beschrieben, die darauf abzielen, gesellschaftliche Probleme zu lösen oder Ziele zu erreichen, oft strukturiert im Rahmen eines Politikzyklus (Problemdefinition, Agenda-Setting, Formulierung, Implementierung, Evaluation).</p> |
| <b>Standards</b>      | Ein «Standard» wird als eine freiwillig akzeptierte Regel oder Norm definiert, die von anerkannten Institutionen oder Akteuren entwickelt wird, um Einheitlichkeit, Qualität oder Kompatibilität in einem bestimmten Bereich sicherzustellen. Standards können technisch, organisatorisch oder verhaltensbezogen sein (Bruns-son & Jacobsson, 2000). Standards dienen als Orientierungspunkte für Bildungsakteure und können in Governance-Strukturen integriert werden.                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Zusammenarbeit</b> | «Zusammenarbeit» wird als ein Prozess beschrieben, bei dem mehrere Akteure (staatlich, privat, zivilgesellschaftlich) zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, welches keiner allein verwirklichen könnte. Es beinhaltet geteilte Verantwortung, Ressourcen und Entscheidungsfindung (Emerson & Nabatchi, 2015).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## 3. Projektmethodik

Im folgenden Kapitel wird die methodische Vorgehensweise des Projekts beschrieben. Es umfasst eine Darstellung der Ansätze und Verfahren, die zur Untersuchung der Zusammenarbeit zwischen Schulen, Bildungsbehörden und EdTechs im Rahmen der digitalen Transformation des Bildungswesens angewandt werden. Es werden die theoretischen und empirischen Methoden vorgestellt, die nationale und internationale Perspektiven einbeziehen.

### 3.1 Projektinformation

Dieser Unterabschnitt gibt einen Überblick über die grundlegenden Informationen zum Projekt «Panel neue Praxis (PNP)». Er beschreibt den Projektname und die Zielsetzung. Zudem werden der Untersuchungsgegenstand, die beteiligten Akteure und die geplanten Outcomes vorgestellt.

#### 3.1.1 Projektname und Untersuchungsgegenstand

Der Projektname «Panel Neue Praxis (PNP)» leitet sich aus der Zielsetzung ab, mithilfe eines Expertinnen- und Expertenpanels innovative Ansätze und Praktiken im Rahmen der digitalen Transformation des Bildungswesens zu identifizieren. Der Begriff «Neue Praxis» verweist dabei auf eine zukunftsorientierte Auseinandersetzung mit sich verändernden Rollen und Beziehungen (s. Kapitel 2). Das Akronym «PNP» wurde gewählt, um die methodische Ausrichtung des Vorhabens zu betonen und die Funktion eines Panels als zentrale Analyse- und Diskussionsplattform hervorzuheben.

Das Projekt «PNP» untersucht die Zusammenarbeit zwischen Schulen, Bildungsbehörden und EdTechs im Kontext der digitalen Transformation des Bildungswesens. Das Projekt baut auf einer Analyse auf, welche die Schnittstelle zwischen öffentlich-rechtliche und privatrechtlichen Akteuren untersucht (Mitte 2023–Anfang 2024). In dieser Analyse wurden basierend auf der «Grounded Theory» erste Thesen formuliert und diskutiert, um ein Verständnis der Ausgangslage zu schaffen. Basierend auf dieser Analyse wurde das Ziel formuliert, Unklarheiten in der Rollenverteilung sowie Gestaltungsmöglichkeiten dieser Kooperationen zu klären und darauf aufbauend praxisnahe Handlungsempfehlungen abzuleiten. Neben der Untersuchung des Schweizer Kontexts werden auch internationale Perspektiven – vorwiegend aus europäischen Ländern – einbezogen, um den breiteren Kontext zu verstehen.

Das übergeordnete Ziel war, die komplexen Wechselwirkungen im digital transformierten Bildungswesen besser zu verstehen und darauf aufbauend Orientierungshilfen für Bildungsbehörden zu entwickeln.

### 3.2 Vorgehen Projekt

Es wurde ein strukturiertes Vorgehen für die Kontaktaufnahme entwickelt, das sowohl Desktoprecherchen als auch Netzwerkgespräche umfasste. Parallel dazu recherchierte Educa den aktuellen Forschungsstand zum Thema und dokumentierte die Ergebnisse systematisch. Die Methode ist nicht strikt wissenschaftlich.

Zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit der Austausche wurden die Forschungsfragen präzisiert und ein strukturierter Leitfaden erstellt. Der internationale Fokus richtete sich daher auf Bildungsministerien und Fachorganisationen der Bildungsbehörden, während national der Schwerpunkt auf Schulen und Bildungsbehörden lag.

Für die Auswertung der Austausche wurde ein standardisiertes Auswertungsraster entwickelt, das nach jedem Gespräch vervollständigt wurde. Die Austausche selbst folgten dem Konzept semistrukturierter Interviews, was eine ausreichende Flexibilität gewährleistete, um bei Bedarf vertiefende Nachfragen zu stellen.

### 3.2.1 Nationaler Kontext

Als Datenquellen dienten einerseits die Beobachtungsdatenbank von Educa und andererseits Projekte, die bereits bekannt waren. Ergänzend wurde der Swiss EdTech Collider konsultiert, um Schulen mit besonderen Vorgaben jenseits des Beschaffungsrechts und Datenschutzgesetzes zu identifizieren. Über diesen Kanal konnten weitere nationale Kontakte geknüpft werden. Mithilfe des Navigators von Educa wurden zudem Schulen identifiziert, die als Referenzen für die Einführung verschiedener EdTech-Anwendungen öffentlich einsehbar sind, um deren Erfahrungen zu dokumentieren.

### 3.2.2 Internationaler Kontext

International führte Educa eine Desktoprecherche durch, um Länder mit bestehenden Richtlinien für einen Austausch zu identifizieren. Zusätzlich wurde ein Gespräch mit Beth Havinga von der European EdTech Alliance geführt, die aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung in der internationalen EdTech-Szene wertvolle Hinweise lieferte. Sie nannte Länder mit verpflichtenden Policies zur Zusammenarbeit (z.B. Frankreich, Finnland, Schottland) sowie solche mit freiwilligen Policies (z.B. Schweden, Norwegen, Deutschland). Ein weiteres Gespräch mit Christine Keller von Movetia diente der Identifikation potenzieller Kontaktpersonen. Über sie wurde der Kontakt zu European Schoolnet hergestellt, woraufhin 46 Länder per Mail kontaktiert wurden. Das Netzwerk der OECD, wurde genutzt, um neun projektrelevante Länder zu kontaktieren. Für Norwegen und die Niederlande griff Educa auf bestehende Kontakte zurück, während SwissCore die Kontaktaufnahme mit der Europäischen Kommission unterstützte.

Die Kombination aus Desktoprecherche, Netzwerkkontakten und strukturierten Interviews bildete eine Grundlage für die Datenerhebung und ermöglichte eine Analyse der Fragestellungen. Diese methodische Vorgehensweise gewährleistete eine systematische Erfassung und Auswertung der Daten, die im weiteren Verlauf der Arbeit analysiert werden.



## 4. Austausche

Im Kontext der Arbeiten des Projekts wurden internationale und nationale Austauschformate initiiert, um die Bedeutung des Themas abzufragen und bestehende politische Rahmenbedingungen sowie Kooperationsstrukturen zu untersuchen. Zusätzlich dazu ermöglichten die geführten Diskussionen den Aufbau erster Kontakte zu Organisationen, die für einen potenziellen künftigen Wissensaustausch relevant sein könnten. Erste Erkenntnisse zeigten, dass bereits die initialen Recherchegespräche mit der European EdTech Alliance<sup>1</sup> und Movetia<sup>2</sup> das hohe Interesse am Thema verdeutlichten.

### 4.1 Übersicht der Austausche

Die nationalen Austausche umfassen die Gespräche mit Movetia, dem Kanton Solothurn<sup>3</sup>, dem Kanton Basel-Landschaft<sup>4</sup>, proEdu<sup>5</sup>, VSLCH<sup>6</sup>, der PH Zürich<sup>7</sup> sowie zwei Schulen in Biel und Bern. Die Identifizierung geeigneter Kontakte in der Schweiz erwies sich als schwierig, da es an übergreifenden nationalen Initiativen mangelt und jeder Kanton individuelle Ansätze verfolgt. Darüber hinaus waren die Rückmeldungen der angefragten Schulen eher begrenzt, was die Möglichkeit, zusätzliche Perspektiven zu gewinnen und den Austausch von Erfahrungen zu fördern, einschränkte.

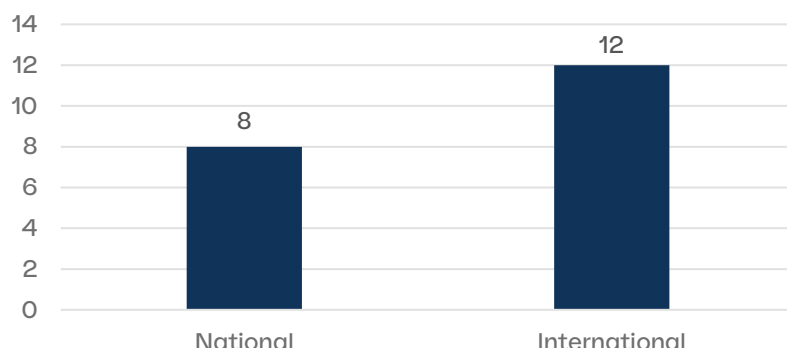


Abbildung 1: Verteilung der Austausche

Im internationalen Kontext waren die Gesprächspartner die European EdTech Alliance, die europäische Kommission sowie Vertretungen aus den Ländern Australien, Belgien (flämischer und französischer Teil), Dänemark, Finnland, Norwegen, Schweden, Singapur, Slowenien und Tschechien. Educa stellte in sämtlichen Austauschen fest, dass es sich um ein sowohl bedeutsames als auch vielschichtiges Thema handelt. Angesichts dieser Komplexität äusserten die Teilnehmenden in allen Diskussionen ein Bedürfnis nach einem vertieften Austausch, um die Thematik weiter zu ergründen. Derzeit erproben zahlreiche

<sup>1</sup> Website European EdTech Alliance: <https://www.edtecheurope.org/>

<sup>2</sup> Website Movetia: <https://movetia.ch/>

<sup>3</sup> Website Kt. SO: <https://so.ch/verwaltung/departement-fuer-bildung-und-kultur/>

<sup>4</sup> Website Kt. BL: <https://www.baselandschaft.ch/politik-und-behorden/direktionen/bildungs-kultur-und-sportdirektion>

<sup>5</sup> Website proEdu: <https://proedu.ch/>

<sup>6</sup> Website VSLCH: <https://www.vslch.ch/web/index.php>

<sup>7</sup> Website PHZH: <https://phzh.ch/de/>

Bildungsministerien, Fachorganisationen sowie die EU-Kommission unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit mit privatrechtlichen Akteuren wie auch Policy-Initiativen. Dies deutet darauf hin, dass die Zusammenarbeit zwischen privatrechtlichen und öffentlich-rechtlichen Akteuren ein Thema ist, das bewegt, jedoch noch keine vollständigen Lösungsansätze bestehen.

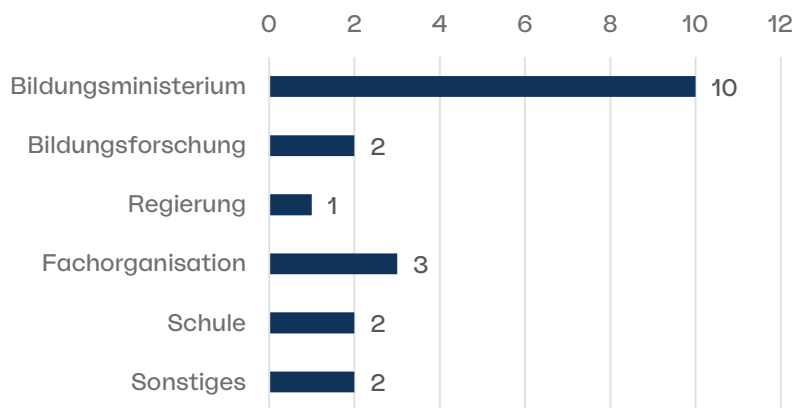


Abbildung 2: Institutionelle Zusammensetzung

## 4.2 Erkenntnisse auf nationaler Ebene

Aus den Gesprächen in der Schweiz ist erkennbar, dass das Thema der Zusammenarbeit ebenfalls wahrgenommen wird.

Die Erkenntnisse aus den Gesprächen:

1. Zunehmende starke Rolle von Stiftungen: In der Bildungspraxis ist man durchaus ein wenig verwundert, dass die Gestaltung des digitalen Raums zunehmend den Stiftungen überlassen wird, anstatt dass die Bildungspolitik eine Vision und Strategie versucht umzusetzen.
2. Interessenausgleich: Schulen sind bereit für die Schulentwicklung mit privaten Anbietern zusammenzuarbeiten. Jedoch besteht die Frage nach Ressourcen für diese Arbeit und ob die Schule oder die beteiligten Personen ebenfalls einen Mehrwert haben, wenn die Firma mit ihrem Produkt nachher Gewinn macht. Die Zusammenarbeit ist jedoch gemäss Einschätzungen nicht so etabliert, wie beispielsweise im flämischen Teil von Belgien, wo das «Smart Education Programm» die Herausforderungen der Schulen an private Anbieter zur Lösung weitergibt. Weiter wurde auch angemerkt, dass zurzeit kaum Ressourcen seitens Lehrpersonen zur Verfügung stehen, weil die Bewältigung des Alltags und weitere Tätigkeiten im Vordergrund stehen.
3. Kaum Vorgaben und Schwierigkeit der Einhaltung: Einerseits gibt es von den Kantonen nur wenige Vorgaben für Schulen, die mit privaten Anbietern zusammenarbeiten möchten. Laut VSLCH und proEdu könnten jedoch Erkenntnisse von dem Projekt hilfreich sein, um zu klären, worauf man achten sollte, und um Schulleitungen zu ermutigen, aktiver zu werden. Andererseits wurde im Gespräch mit den Schulen auch angemerkt, dass (KI-)

Leitlinien oft nicht gelesen werden und der Datenschutz nicht immer beachtet wird. Viele Schulen ziehen es vor, Produkte zu nutzen, die kostenlos sind, da sie sich dann weniger Gedanken über mögliche Kostenabklärungen machen müssen. Hier stellte Educa ein Dilemma fest, das sich aus der schwierigen Wahl zwischen dem Wunsch der Schulen, kostenlose Produkte zu nutzen, um Kostenabklärungen zu vermeiden, und der Tatsache ergibt, dass gerade bei kostenlosen Angeboten häufig Datenschutzprobleme auftreten, die zusätzliche Überlegungen und Vorsicht erfordern würden. Einerseits möchten Schulen einfache, unkomplizierte Lösungen ohne finanzielle Belastung, andererseits könnten diese Lösungen langfristig Risiken mit sich bringen, die sie eigentlich vermeiden wollen. Dies zeigt, dass die vermeintliche Vereinfachung durch kostenlose Produkte in Wirklichkeit eine versteckte Komplexität birgt, die (teils) ignoriert wird.

4. Gewisse Themen sollten standardmässig geklärt werden: Der vorherige Punkt deutet darauf hin, dass es für eine einzelne Schule schwierig ist, den Markt zu gestalten. Schulen äussern den Wunsch, dass gewisse Themen standardmässig geklärt sind, bevor der Markt direkt auf die Schule trifft.

#### 4.3 Erkenntnisse auf internationaler Ebene

Nachfolgend werden einige von Educa gewonnen Erkenntnisse dargestellt. Es handelt sich um erste Einschätzungen aus den durchgeführten Gesprächen und der Desktoprecherche.

1. Relevanz des Themas: Die Zusammenarbeit zwischen privatrechtlichen und öffentlich-rechtlichen Akteuren hat in vielen Ländern eine hohe Relevanz. Es zeigt sich, dass Länder, die historisch einen höheren Anteil an Privatschulen aufweisen, auch häufiger Policies für die Zusammenarbeit in einem digitalen Bildungsraum etabliert haben. Länder wie die Schweiz, in denen das Bildungssystem stark öffentlich-rechtlich geprägt ist, verfügen weniger über eine Vision oder generell Policies für die Zusammenarbeit mit privatrechtlichen Akteuren.
2. Gestaltung des Markts: Bildungsbehörden in anderen Ländern ergreifen zunehmend die Initiative, um den Bildungsmarkt aktiv zu gestalten. Am Anfang steht dabei häufig die Entwicklung einer Strategie und Vision für einen digitalen Bildungsraum. Anschliessende Massnahmen zur Gestaltung des Bildungsmarktes sind die Entwicklung und Implementierung von Standards (Australien, flämischer Teil Belgiens, Dänemark, Finnland, Norwegen, Schweden), der Aufbau eines digitalen Marktplatzes (Finnland), die Definition von Werten und Zielen, die EdTechs erfüllen müssen (EU-Kommission, Singapur), der Aufbau eines Student Learning Space (Singapur) sowie der Aufbau eines Testbeds, welches von öffentlich-rechtlicher Hand geführt wird (flämischer Teil Belgiens, Schweden). Abschliessend wird die Erarbeitung und Etablierung von den Policies als zentraler Schritt in diesem Prozess betrachtet.
3. Multi-Stakeholder-Ansatz bei der Entwicklung von Policies: Es lässt sich feststellen, dass Policies vermehrt mit einem Multi-Stakeholder-Ansatz entwickelt werden, beispielsweise in Australien, Belgien, Finnland und auch auf EU-Ebene. Einerseits wird dabei zunehmend sektorenübergreifend zusammengearbeitet (flämischer Teil Belgiens, Finnland), andererseits werden private Akteure, Lehrpersonen, Schulleitungen,

Forschung und Eltern in die Policy-Entwicklung auf nationaler Ebene miteinbezogen (Australien, Finnland, Norwegen). Der Miteinbezug wird über Arbeitsgruppen, Beiratsmöglichkeiten oder «Round Tables» gewährleistet. Dies bestätigt die Hypothese einiger Bildungsforschenden (Iida Kiese von der Universität Turku, Mathias Decupere von der Pädagogischen Hochschule Zürich), dass die Dynamik der digitalen Transformation zu einer Verschiebung in Richtung Netzwerk-Governance oder Markt-Governance führt.

Diese Erkenntnisse finden auch auf strategischer Ebene innerhalb der EU ihren Ausdruck. In Gesprächen mit drei Mitgliedern der «Digital Education Unit» der EU-Kommission wurde deutlich, dass das Thema für sie von grosser Bedeutung ist. Gleichzeitig erwähnten sie, dass es herausfordernd ist, Veränderungen herbeizuführen, da das Thema international und sektorenübergreifend ist, während die Zuständigkeit auf nationaler Ebene liegt. Durch die Dynamiken des Privatsektors ist die Geschwindigkeit sehr hoch. Sie merken jedoch, dass die Länder immer mehr Orientierung bei ihnen suchen. Gewisse Parallelen sind hier für den Schweizer Kontext erkennbar.

Die drei Mitglieder der EU-Kommission betonten weiter, dass sie sich in Richtung Marktgestaltung anstelle von Marktreparatur bewegen. Die Gestaltung beruht dabei auf europäischen Werten, auf welchen der Privatsektor seine Produkte aufbauen soll. Im Gespräch wurde erwähnt, dass es für sie von hoher Relevanz ist, dass Barrierefreiheit, ökologische Faktoren, Zugänglichkeit, Mehrsprachigkeit und Diversität berücksichtigt werden. Sie erwähnen ebenfalls, dass dieser Ansatz für europäische Unternehmen längerfristig zu einem Marktvorteil führen könnte. Diese Punkte widerspiegeln sich auch in den Empfehlungen des Rats der Europäischen Union (2024). Sie erwähnen, dass es momentan ein Ausprobieren («trail-and-error») ist, wie der Bildungsmarkt gestaltet werden könnte.

Hinsichtlich Multi-Stakeholder-Ansatz spricht die Europäische Kommission von einem «Whole-of-Government-Approach», was die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Sektoren beinhaltet, wie Finanzen und Investitionen, Bildung, Beschäftigung und Soziales und Digitalisierung (Europäische Kommission, Action 1, 2025). In den Empfehlungen des Rats der Europäischen Union wird den Mitgliedstaaten geraten mit einem ressortübergreifenden Ansatz gemeinsam mit zentralen Interessenträgern eine Strategie für die digitale Bildung zu entwickeln sowie auch ein Einbezug in den Dialog und die Gestaltung angestrebt werden soll. Zudem wird in diesen Empfehlungen erwähnt, dass die Zusammenarbeit und einen nachhaltigen Austausch mit dem Privatsektor und Technologieanbietern gefördert werden sollte, «um Lösungen zu entwickeln, die die Werte und Grundsätze der Union widerspiegeln, einschliesslich digitaler Souveränität, digitaler Gemeingüter, Interoperabilität, Standardisierung, Sicherheit, Datenschutz, Transparenz und der Rechte des geistigen Eigentums sowie der nachhaltigen Nutzung von knappen Ressourcen und Energie für digitale Zwecke» (Europarat, 2024). Auch in dieser Empfehlung ist der Multi-Stakeholder-Ansatz erkennbar, wie auch der Ansatz der Marktgestaltung.

Auch in der Bildungsstrategie des Europarats wird die Unterstützung von Partnerschaften zwischen Bildungseinrichtungen, dem privaten Technologiesektor und der Zivilgesellschaft hervorgehoben, die sich an nationalen und internationalen Standards orientieren (Europarat, 2024).

## 4.4 Diskussion der Erkenntnisse im breiten Kontext

### 4.4.1 Bericht von «EmpowerED»

«EmpowerED» ist ein Konsortium, das aus elf Partnern mit komplementären Fachkenntnissen besteht und von European Schoolnet (EUN) koordiniert wird. Ziel des Projekts ist es, eine neue EdTech-Gemeinschaft in Europa zu etablieren, die den Austausch, den Dialog und die Zusammenarbeit fördert. Im Rahmen dieses Vorhabens wurde ein Bericht (Havinga & Clary 2024) veröffentlicht, der erstmals strukturiert und wissenschaftlich die Herausforderungen des EdTech-Ökosystems analysiert und aufzeigt, welche Massnahmen erforderlich sind, um das Potenzial auszuschöpfen. Dieser Bericht thematisiert sehr detailliert die Schnittstelle, die im Fokus des Projekts steht.

In einer Podcast-Folge mit Educa, die im Kontext von European Schoolnet stattfand, wurde die Thematik der Zusammenarbeit zwischen öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Akteuren sowie die Bedeutung von evidenzbasierten Ansätzen behandelt<sup>8</sup>. An dieser Diskussion nahmen die Geschäftsführerin der European EdTech Alliance sowie der Geschäftsführer des EdTech Innovation Hub in Helsinki teil. Seitens Educa war Andreas Klausning, Geschäftsleitungsmitglied, anwesend. Die Schlussfolgerung der Diskussion war eindeutig: Es ist unerlässlich, dass beide Seiten intensiver und enger zusammenarbeiten. Zudem wurde betont, dass mehr Plattformen und Initiativen geschaffen werden müssen, um die unterschiedlichen Bedürfnisse der Akteure zu berücksichtigen, um so das gegenseitige Vertrauen zu stärken.

### 4.4.2 EdTech Strategy Lab

Im Rahmen einer gemeinsamen Initiative haben die European EdTech Alliance und die UNESCO eine Konferenz in Paris organisiert, die sich dem Thema «Empowering the Ecosystem» widmete. Diese Veranstaltung brachte eine Vielzahl von Stakeholdern zusammen, um die Herausforderungen und Chancen im Bereich der digitalen Bildung zu erörtern.

Die Agenda der Konferenz umfasste mehrere zentrale Themen, die für die Weiterentwicklung des EdTech-Sektors von Bedeutung sind:

1. Bedeutung der Multi-Stakeholder-Kommunikation: Ein wesentlicher Punkt der Diskussion war, wie die Kapazitäten auf nationaler Ebene gefördert werden können, um Stakeholder systematisch zusammenzubringen. Ziel ist es, eine bedeutungsvolle Kommunikation zu etablieren, die es ermöglicht, evidenzbasierte Erkenntnisse zu verstehen und in fundierte Entscheidungsprozesse zu integrieren.
2. Richtung nationaler, regionaler und globaler Allianzen: Die Teilnehmenden erörterten, wie bedeutungsvolle Formate des Wissensaustauschs nachhaltig in institutionelle Strukturen eingebettet werden können. Dies ist entscheidend, um den Austausch von Best Practices und innovativen Ansätzen zu fördern.
3. Rahmenbedingungen, Methoden und Nachverfolgung: Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Frage, wie Evidenz und Allianzen in einen gemeinsamen Rahmen für die digitale Transformation der Bildung integriert werden können.

---

<sup>8</sup> [Episode 6 - European Schoolnet Podcast](#) (Stand: 1. April 2025)

Angesichts der Tatsache, dass das EdTech-Ökosystem ein junges und dynamisches Feld ist, wurde die Notwendigkeit von Orientierung und Zusammenarbeit betont. Inklusion und Partizipation sind entscheidende Faktoren, um effektive Kooperationsformate zu schaffen. Schlussendlich ist es aber das Vertrauen, das die Grundlage für erfolgreiche Partnerschaften und Zusammenarbeit darstellt. Es ist unerlässlich, dieses Vertrauen aktiv aufzubauen und zu fördern.

Die Konferenz verdeutlichte, dass Vertrauensaufbau und Zusammenarbeit im Bereich der digitalen Bildung ein globales Thema sind, das nicht in starren Strukturen gedacht werden kann. Vielmehr sieht man immer wie mehr grenzübergreifende Ansätze und ein aktives Handeln aller Beteiligten, um die Potenziale der digitalen Transformation im Bildungsbereich voll auszuschöpfen. Die Konferenz in Paris unterstrich somit die Relevanz der Thematik des Projekts.

#### 4.4.3 Treffen der «Group of National Experts (GNE) on School Resources»

Die Ergebnisse des Projekts stehen im Einklang mit den thematischen Prioritäten der OECD, die beim 10. Treffen der «Group of National Experts (GNE) on School Resources» definiert wurden. Diese umfassen unter anderem die Notwendigkeit klarer Standards für digitale Lernmaterialien, die Unterstützung von Schulen bei der Ressourcenbeschaffung sowie eine tiefere Auseinandersetzung mit der veränderten Rolle des Lehrberufs. Die OECD-Delegierten betonten zudem die Bedeutung einer kohärenten Kommunikation und der Verbindung zwischen analytischem Rahmen und Politikempfehlungen.

Basierend auf diesen Erkenntnissen lassen sich folgende zentrale Empfehlungen ableiten:

- Entwicklung von Qualitätsstandards: Die Einführung klarer Richtlinien für digitale Lernmaterialien kann deren Wirksamkeit und Qualität sichern. Hierzu sollten Standards definiert und Leitlinien zur Anwendung bereitgestellt werden.
- Gezielte Unterstützung für Schulen: Schulen benötigen Hilfestellung bei der Auswahl und Implementierung digitaler Ressourcen. Ein gezieltes Unterstützungsprogramm mit Schulungen und Beratung kann diesen Prozess erleichtern.
- Forschung zur Rolle des Lehrberufs: Die Digitalisierung verändert die Anforderungen an die Lehrpersonen. Zukünftige Forschung sollte sich auf die interprofessionelle Zusammenarbeit und die Anpassung des Berufsbilds konzentrieren.
- Evidenzbasierte Evaluierung digitaler Lösungen: Um den Mehrwert digitaler Bildungsangebote zu bewerten, sind umfassende wissenschaftliche Studien erforderlich, die quantitative und qualitative Methoden kombinieren.
- Kohärente Kommunikation von Forschungsergebnissen: Eine konsistente Terminologie und klare Verknüpfungen zwischen Analysen und Politikempfehlungen erhöhen die Verständlichkeit und Relevanz für Entscheidungsträgerinnen und -träger.

Die enge Abstimmung mit internationalen Prioritäten, wie sie die OECD formuliert hat, stärkt die Grundlage für eine nachhaltige, zukunftsorientierte Bildungspolitik. Durch die Umsetzung der vorgeschlagenen Massnahmen kann die digitale Bildung weiterentwickelt und ihre Wirksamkeit langfristig gesichert werden.

## 5. Fazit und Empfehlungen

Auf der Grundlage der im Projekt «PNP» gemachten Erfahrungen und der im vorhergehenden Abschnitt erläuterten Beobachtungen zieht Educa im folgenden Abschnitt ein Fazit mit Empfehlungen für die Weiterverfolgung der untersuchten Thematik.

1. Die Untersuchungen im Rahmen des Projekts zeigen, dass die Thematik der Zusammenarbeit zwischen öffentlich-rechtlichen Bildungsakteuren und privaten Akteuren in den Ländern rund um die Schweiz auf der bildungspolitischen Agenda steht. Es wird versucht in die Richtung einer Marktgestaltung zu gehen, anstelle Marktreparatur. In vielen Ländern ist man sowohl in der Initiierung als auch in der Etablierung von Formen der Zusammenarbeit bereits fortgeschritten. Aufgrund dieser Erkenntnisse erscheint es wichtig, die Entwicklung in diesem Bereich voranzutreiben und das Thema auf die bildungspolitische Agenda in der Schweiz zu bringen.
2. Dennoch bleibt festzuhalten, dass die Wirksamkeit einzelner Massnahmen und Policies noch schwer zu beurteilen sind. Educa empfiehlt daher, das Thema weiterzuverfolgen und den Austausch mit den etablierten Kontaktpersonen aufrechtzuerhalten, um von deren Erfahrungen und Erkenntnissen zu profitieren. Auch gilt es hier anzumerken, dass die Informationen auf Recherchen und einmaligen Austausche beruhen. In vielen internationalen Austausche wurde auf weitere Organisationseinheiten oder Kontaktpersonen aufmerksam gemacht, die über spezifischere Informationen zu den gestellten Fragen verfügen. Diese wären für zukünftige Austausch anzugehen.
3. Es wird beobachtet, dass immer mehr Leistungen in Ökosystemen erbracht werden, die international ausgerichtet sind. Durch die wachsende Anzahl Akteure, die zu diesem Ökosystem zählen, entstehen einerseits neue Rollen, andererseits werden bestehende Rollen verschoben. Es ist zu prüfen, welche Aspekte eine internationale Zusammenarbeit erfordern.
4. Internationale Beispiele zeigen, dass Schulen häufig eine bedeutende Rolle als Multiplikatoren einnehmen, indem sie eine Nachfrage nach digitalen Lösungen generieren. Gleichzeitig übernehmen in anderen Ländern auch intermediäre Akteure – etwa öffentlich-rechtliche Einrichtungen oder spezialisierte Unternehmen – eine unterstützende Funktion bei der Umsetzung. Diese wirken als Brückeninstanzen, indem sie Schulen begleiten und deren Anforderungen in Entwicklungsprozesse integrieren. In der Schweiz wäre es daher denkbar, eine vergleichbare vermittelnde Ebene zu stärken oder weiterzuentwickeln, um Synergien zu fördern und die Wirksamkeit digitaler Bildungsinitiativen zu erhöhen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Zusammenarbeit zwischen öffentlich-rechtlichen Bildungsakteuren und privaten Anbietern in vielen Ländern bereits aktiv gestaltet und strategisch vorangetrieben wird, während in der Schweiz noch klare Leitlinien und Strukturen fehlen. Die Erkenntnisse aus dem Projekt «PNP» zeigen, dass eine vertiefte Auseinandersetzung mit dieser Thematik notwendig ist, um effektive Ansätze für die Marktgestaltung zu entwickeln. Es empfiehlt sich daher, den internationalen Austausch weiterzuführen und bestehende Erkenntnisse gezielt für den Schweizer Kontext zu nutzen. Durch eine proaktive Gestaltung dieser Prozesse können langfristig tragfähige und zukunftsorientierte Lösungen für das Schweizer Bildungssystem geschaffen werden.



## Bibliografie

- Ball, S. J. (2017). The education debate (3rd ed.). Policy Press.
- Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2000). A world of standards. Oxford University Press.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Collaborative governance regimes. Georgetown University Press.
- Educa (2024): Statusbericht für Geschäftsleitung «Panel neue Praxis 2». Interner Bericht. Educa, Bern.
- Europäische Kommission. (2025). Digital Education Action Plan – Action 1: Connectivity for Education. [<https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/action-1>, 12.5.2025]
- Europäische Union. (2024). Empfehlung des Rates zu den Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche allgemeine und berufliche digitale Bildung. [[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=OJ:C\\_202401115](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=OJ:C_202401115), 12.5.2024]
- Europarat. (2024). Education Strategy of the Council of Europe 2024-2030. [<https://rm.coe.int/education-strategy-of-the-council-of-europe-2024-2030/1680aee0c4>, 12.5.2025]
- Franzmann, S. (2005). Polity: Strukturen politischer Systeme. [[https://vergl-polwiss.uni-koeln.de/fileadmin/wiso\\_fak/polwi\\_kaiser/documents/Archiv\\_Lehre/SS\\_2005/1266\\_SS05\\_Polity\\_Franzmann.pdf](https://vergl-polwiss.uni-koeln.de/fileadmin/wiso_fak/polwi_kaiser/documents/Archiv_Lehre/SS_2005/1266_SS05_Polity_Franzmann.pdf), 12.5.2025]
- Havinga, B., & Clary, A. (2024). The European EdTech Ecosystem Roadmap: Towards Excellence in Educational Innovation (Version 1). EmpowerED - European EdTech Alliance.
- Howlett, M., & Ramesh, M. (1995). Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems. Oxford University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). The OECD innovation strategy: Getting a head start on tomorrow. OECD Publishing. [<https://doi.org/10.1787/9789264083479-en>, 12.5.2025]
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). Schools at the crossroads of innovation in cities and regions. OECD Publishing. [<https://doi.org/10.1787/9789264282766-en>, 12.5.2025]
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023a). Policies for the digital transformation of school education: State of play and key policy responses. OECD Conference Centre.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023b). Policies for the digital transformation of school education: Proposed analytical framework and methodology. OECD Conference Centre.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). Policies for the digital transformation of school education: Evidence from the Policy Survey on School Education in the Digital Age (OECD Education Working Papers No. 328). OECD Publishing.



Schubert, K., & Bandelow, N. C. (2003). Lehrbuch der Politikfeldanalyse. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Schuppert, G. F. (2006). Governance-Forschung: Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien. Nomos.

Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren. (2018). Massnahmen zur Digitalisierungsstrategie der EDK. Kapitel 6: Neue Akteure.

UNESCO. (2023). Weltbildungsbericht: Schweizer Kontext. UNESCO Publishing.

Verger, A., Fontdevila, C., & Zancajo, A. (2016). The privatization of education: A political economy of global education reform. Teachers College Press.

## Kontakt

Lukas Wüthrich  
[lukas.wuethrich@educa.ch](mailto:lukas.wuethrich@educa.ch)

Martina Weber  
[martina.weber@educa.ch](mailto:martina.weber@educa.ch)