

**Evaluation
der 2. Förderphase
des Auf- und Ausbaus
Lokaler Bildungsnetze
(LoBiN)**

Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg

EBERHARD KARLS
UNIVERSITÄT
TÜBINGEN



**Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Institut für Erziehungswissenschaft | Abteilung Sozialpädagogik**

Prof. Dr. Petra Bauer
Dr. Eberhard Bolay AOR
Andreas Karl Gschwind (M.A.)
Dr. Mirjana Zipperle
Stephan Kempe (B.A.)

**Evaluation der 2. Förderphase
des Auf- und Ausbaus Lokaler Bildungsnetze (LoBiN)**

Im Auftrag des Ministeriums für Soziales und Integration Baden-Württemberg

Tübingen, im März 2019

Inhaltsverzeichnis

I	Einleitung und Anlage Untersuchung.....	1
1	Bezug zur Evaluation der ersten Förderphase	2
2	Untersuchungsfokus der zweiten Förderphase	3
3	Datenerhebung, Auswertung und Praxistransfer	4
II	Steuerung durch Netzwerke in Bildungslandschaften – theoretische Hintergründe	5
III	Ergebnisse im Quervergleich	9
4	Entwicklung und Profilbildung der Koordinationsstellen	9
4.1	Gestaltung der Koordinierung des Netzwerks.....	9
4.2	Rahmenbedingungen der Strukturbildung der Netzwerke – Stellenentwicklungen und Trägerschaft	14
4.3	Zusammenfassung	16
5	Strukturelle Etablierung der Lokalen Bildungsnetze.....	17
5.1	Akteurskonstellationen.....	17
5.2	Stabilisierungsstrategien	22
5.3	Kommunale Einbettung	27
5.4	Zusammenfassung	29
6	Rolle der übergreifenden Steuerung durch die Regiestelle.....	29
IV	Fazit und abschließende Einordnung der Strukturbildung.....	32
7	Typen der Netzwerkstabilisierung.....	32
8	Standortübergreifende Gelingensbedingungen	34
9	Kritische Würdigung der Strukturbildung der Lokalen Bildungsnetze.....	37
9.1	Bildungsbezug der Netzwerke	37
9.2	Projektorientierung der Netzwerke.....	38
9.3	Kinder- und Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit als korporativer Akteur	38
10	Perspektiven	39
	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	41
	Literatur.....	41
	Angaben zu den Autor*innen	42

I Einleitung und Anlage Untersuchung

Bildungslandschaften und regionale Bildungsnetzwerke sind seit ca. zwei Jahrzehnten ein fester Bestandteil in der Planung und Gestaltung von Bildungsangeboten für Kinder und Jugendliche (vgl. Olk/Schmachtel 2017)¹. In einer großen Vielfalt wurden und werden diese neuen Formen der Zusammenarbeit in unterschiedlichen lokalen Räumen entwickelt und erprobt. Die Vernetzung von bildungsrelevanten Akteuren soll dazu dienen, die Angebote der Schule systematisch zu erweitern. Gestärkt wird damit die Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule, aber auch die Kooperation mit anderen Akteuren wie z.B. Wirtschaftsunternehmen der Region, lokalen Vereinen und Verbänden, Musikschulen und Bibliotheken.

Das Förderprogramm LoBiN war und ist ein Teil dieser bundesweit stattfindenden Bemühungen und hat seinen Ausgangspunkt im 2013 von der Landesregierung Baden-Württemberg beschlossenen „Zukunftspfad Jugend“ (ZPJ). Aus diesem Entstehungszusammenhang leitet sich eine spezifische Qualität des Programms ab: sehr konsequent ging es bei LoBiN darum, **lokale und bildungsbezogene Vernetzungsprozesse durch Einrichtungen und Fachkräfte der Kinder- und Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit zu initiieren und zu etablieren**. Damit verbindet sich die Hoffnung, dass die Stellung der Kinder- und Jugendhilfe in diesen Vernetzungsprozessen deutlich gestärkt werden kann. Bezogen auf die Adressat*innen, die Kinder und Jugendlichen einer bestimmten Region, soll so ein breiteres Angebot an erweiterten Lern- und Bildungsmöglichkeiten geschaffen werden. Nicht nur die Unterstützung formaler Qualifikation ist das Ziel, sondern die Ermöglichung umfassenderer Bildungsprozesse.

Die Implementation und Etablierung dieser Lokalen Bildungsnetze konnte über fast vier Jahre an zunächst neun, später dann an sechs Standorten in Baden-Württemberg wissenschaftlich begleitet werden. Der Forschungsprozess teilte sich wie die Projektförderung in zwei Phasen: Die erste Phase dauerte von Mai 2015 bis Dezember 2016 und mündete in den Abschlussbericht „MABEV – Metanalyse, Bestandsaufnahme & Evaluation des Auf- und Ausbaus Lokaler Bildungsnetze (LoBiN)“ (MfSI 2017)². Dort wurden in Teil 3 vor allem die Prozesse des Aufbaus der Bildungsnetzwerke in den Blick genommen.

Der nun vorliegende Bericht bezieht sich auf die zweite Förderphase der sechs im Programm verbliebenen Standorte. Die Weiterförderung begann nach einer Unterbrechung von etwa drei Monaten im Frühjahr 2017 und sollte im Dezember 2018 abgeschlossen sein, sie wurde schließlich im Herbst 2018 noch einmal bis Juni 2019 ausgedehnt. Der Forschungsfokus richtet sich in dieser zweiten Förderphase auf Prozesse der Strukturbildung zur Verstetigung und auf Gelingensbedingungen zur nachhaltigen Verankerung der Bildungsnetze.

¹ In der Einleitung greifen wir Überlegungen auf, die teilweise bereits andernorts veröffentlicht wurden: Petra Bauer et al. (2018): Lokale Bildungsnetze entwickeln – Ergebnisse aus der ersten Evaluation. In: Regiestelle LoBiN (Hrsg.): LoBiN Praxis Handbuch. Stuttgart. S. 25-31.

² Der Bericht kann von der Homepage des Ministeriums für Soziales und Integration Baden-Württemberg bezogen werden: https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/Publikationen/ZPJ_MABEV_Gesamtbericht_2017_Internet.pdf [03.04.2019]

Einen systematisierten Überblick zu den sechs untersuchten Standorten bietet die Tabelle 1. Die LoBiN-Projekte befinden sich je zur Hälfte in freier bzw. öffentlicher Trägerschaft. In der Weiterförderung konnte nur noch eine Kleinstadt im ländlichen Raum Berücksichtigung finden, die weiteren fünf Standorte sind mittel- bis großstädtisch geprägt. Die Zeile ‚LoBiN-Bezug‘ informiert darüber, ob mit den Vernetzungen insbesondere die Kernstadt (ohne Teilorte/Stadtteile) oder die Gesamtstadt fokussiert wurden. Die Tabelle zeigt die differenten Ausgangslagen, auf deren Grundlage die Netzwerke aufgebaut und weiterentwickelt wurden.

	Blaubeuren	Böblingen	Karlsruhe	Reutlingen	Rottenburg	Schw. Gmünd
Einwohner	ca. 12.000	ca. 50.000	ca. 305.000	ca. 115.000	ca. 40.000	ca. 60.000
Träger	freier Träger	öffentlicher Träger	freier Träger	öffentlicher Träger	freier Träger	öffentlicher Träger
Prägung	ländlich	städtisch	städtisch	städtisch	städtisch	städtisch
LoBiN-Bezug	Kernstadt	Gesamtstadt	Gesamtstadt	Gesamtstadt	Kernstadt	Gesamtstadt

Tabelle 1: Überblick zu den Untersuchungsstandorten

Nach der Erläuterung der Kontexte und Anlage der Untersuchung folgt nach der Einleitung die Klärung theoretischer Hintergründe der Steuerung durch Netzwerke (Teil II), in Teil III werden die Ergebnisse im Quervergleich detailliert vorgestellt und im abschließenden Fazit Schlussfolgerungen gezogen sowie Gelingensfaktoren für die Netzwerkbildung benannt (Teil IV).

1 Bezug zur Evaluation der ersten Förderphase

Die Untersuchung der ersten Förderphase zeigte vielfältige Netzwerkaktivitäten an den Standorten, d.h. die LoBiN-Projekte brachten einiges in Bewegung und forderten teils die bislang bestehenden Arrangements heraus (vgl. MfSI 2017, S. 177-204). Zu Beginn der Programmförderung standen die Implementierung der Netzwerke und die Suche nach Vernetzungsstrategien im Vordergrund. Es zeigte sich, dass das Thema ‚Bildung‘ ein tragfähiger Ansatz für die Beteiligung unterschiedlichster Akteure und für gemeinsame Strukturentwicklungsprozesse ist. Analytisch ließen sich drei Strategievarianten der Netzwerkbildung ausmachen: Eine schulzentrierte, eine jugendarbeitsfokussierte sowie eine adressat*innenorientierte Variation. Die zweite und dritte Vernetzungsstrategie sind deshalb hervorzuheben, weil sich in ihnen die spezifische ‚Handschrift‘ der Kinder- und Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit als fachliche Handlungslogik besonders abzeichnete, die mit der LoBiN-Förderung intendiert war.

Im Gesamtergebnis der ersten Förderphase hat sich trotz der ausgesprochen kurzen Laufzeit der Projekte gezeigt, dass es gelungen ist, auf lokaler Ebene Strukturen zu schaffen, durch die die **Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit (KJA)/Jugendsozialarbeit (JSA) stärker als vorher als relevante lokale Akteure sichtbar** werden. Durch die Koordination der Aktivitäten von lokal tätigen Einrichtungen der KJA und JSA gelingt es sehr viel besser, eine abgestimmte und wirkungsmächtigere Position in der

Zusammenarbeit zu erhalten: sowohl in der Zusammenarbeit mit Schulen als auch mit Verantwortlichen der Kommune. KJA und JSA können sich auf diese Weise wirkungsvoller in die Steuerung und Gestaltung der bildungsbezogenen Angebotslandschaft einbringen.

Ein weiterer Mehrwert von LoBiN zeigte sich hinsichtlich der beteiligten Schulen, denen z.B. die erhöhte Transparenz bezüglich des Wissens um (mögliche) außerschulische Kooperationspartner leichter zugänglich wurde. Sehr wichtig war die Funktion der Koordinator*innen, die Vermittlungsleistungen zwischen Angeboten der KJA/JSA und Schulen übernahmen. Sie waren maßgeblich daran beteiligt, ‚Orte der Aushandlung‘ zu schaffen, mit denen bereits bestehende Netzwerke stärker miteinander in Verbindung gebracht werden konnten (Vernetzung der Netzwerke). Es wurden aber auch sehr viele projektbezogene Aktivitäten für Kinder und Jugendliche erprobt, dabei gezielt neue Zielgruppen angesprochen und erreicht. Dadurch konnten für Kinder und Jugendliche auch neue Formen der Partizipation am Schnittfeld von Schule und KJA/JSA geschaffen werden.

Hinsichtlich der Rahmenbedingungen wurde deutlich, dass Netzwerke als Grundlage für ihre Arbeit tragfähige Strukturen (vgl. Huber et al. 2012), z.B. durch kontinuierliche hauptamtliche Koordination mit einem ausreichenden Stellenumfang (mind. 50%), durch regelmäßige Treffen und durch eine klare räumliche Verortung benötigen. Und sie brauchen auf der lokalen Ebene – unabhängig von der Trägerschaft – die Unterstützung der kommunal Verantwortlichen (z.B. durch die Verankerung von Netzwerkimpulsen in den kommunalen Bildungsplanungen).

Am Ende der ersten Laufzeit zeichnete sich ab, dass die Programmimpulse auf vielfältige und eindrucksvolle Weise umgesetzt werden konnten. Dennoch war deutlich, dass hier aufgrund der kurzen Laufzeit lediglich die Implementierung dieser Netzwerke stattgefunden hatte. Deren Verankerung und Finanzierung der Koordinationsstellen an den jeweiligen Standorten konnte in dieser kurzen Zeit nicht auf den Weg gebracht werden. Um den Erfolg der ersten Förderphase nicht zu gefährden, wurde auf Bestreben vieler beteiligter Akteure eine zweite Förderphase durch das Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg initiiert. Sechs Standorte bemühten sich um eine Weiterförderung, die primär dem Ziel diene, eine Stabilisierung und strukturelle Verankerung der Bildungsnetze an diesen Standorten zu erreichen.

2 Untersuchungsfokus der zweiten Förderphase

Im Mittelpunkt der Weiterführung der wissenschaftlichen Begleitung steht die Analyse von Strukturentwicklungsprozessen auf einer vergleichenden und verallgemeinernden Ebene. Ziel ist es, Schlussfolgerungen für die Benennung von übergreifenden Gelingensfaktoren und den dafür relevanten Strukturbedingungen im Sinne einer nachhaltigen Verankerung der Netzwerkbildung zu ziehen. Die **forschungsleitenden Fragestellungen** für den zweiten Untersuchungszeitraum sind:

- 1. Wie entwickeln sich die Profile der Koordinationsstellen?**
- 2. Welche Bedeutung hat die standortübergreifende Koordination durch die Regiestelle?**
- 3. Wie werden die neu geschaffenen Netzwerkstrukturen am Standort nachhaltig verankert?**
- 4. Welche Gelingensfaktoren können für eine Verstetigung von LoBiN benannt werden?**

3 Datenerhebung, Auswertung und Praxistransfer

Die erhobenen Daten (schriftliche Befragung und Dokumentenanalyse, Interview mit den Koordinator*innen und Gruppendiskussionen mit relevanten Akteuren) wurden standortspezifisch in Kategorien erfasst und anschließend im Quervergleich analysiert. Die Kategorienbildung erfolgte entlang der Forschungsfragen zum einen deduktiv aus dem bisherigen Forschungsstand (inklusive der Evaluation von LoBiN I), den übergreifenden Zielsetzungen des Förderprogramms LoBiN sowie den lokalen Programmzielen (Förderanträge für die zweite Förderphase). Zum anderen wurden diese Kategorien induktiv mit Aspekten angereichert, die sich aus dem an den Standorten gewonnenen Datenmaterial ergaben. Die Kategorien bildeten dann die Grundlage für die Auswertung der Daten in einer *standortübergreifenden* Perspektive.

Zum Abschluss der Forschung schließt sich eine Phase der Rückvermittlung der Untersuchungsergebnisse in die Standorte an. Dazu werden an den Standorten halbtägige **Transferworkshops mit relevanten lokalen Akteuren** durchgeführt. Inhalt ist die Verknüpfung der übergreifenden Ergebnisse mit der jeweils standortspezifischen Entwicklung im Horizont der Gesamtlaufzeit des Förderprogramms. In den Workshops wird auf Basis der wissenschaftlichen Erkenntnisse die Reflexion der bisherigen strukturellen Etablierung der Lokalen Bildungsnetze angeregt. Damit können Perspektiven für die weitere Praxisentwicklung von LoBiN eröffnet werden. Das folgende Schaubild (Abbildung 1) stellt den Forschungsprozess schematisch dar.

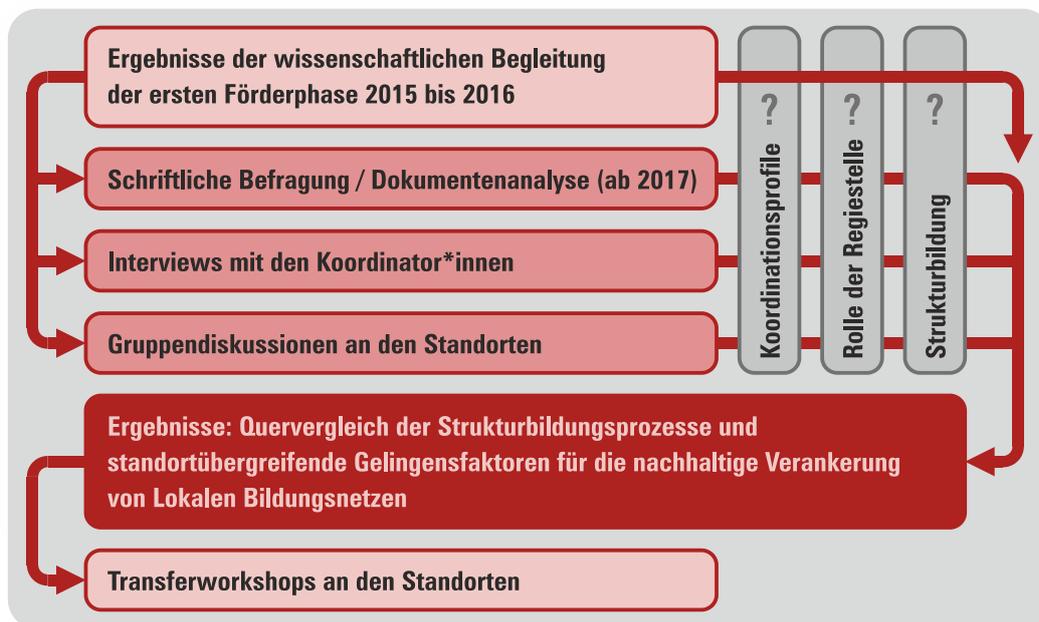


Abbildung 1: Forschungsprozess und Transfer

Durch die Personalkontinuität in der Forschungsgruppe ist es gelungen, trotz des relativ geringen Forschungsumfangs, in einer kontinuierlichen und vertrauensvollen Kommunikation mit den Standorten zu stehen. Für die verlässliche Zusammenarbeit möchte sich die Forschungsgruppe an dieser Stelle ausdrücklich bei den Standorten und insbesondere den Koordinator*innen bedanken!

II Steuerung durch Netzwerke in Bildungslandschaften – theoretische Hintergründe

Bereits im Abschlussbericht zum Gesamtprojekt MABEV (MfSI 2017, S. 76ff.) haben wir darauf hingewiesen, dass das Bemühen, Netzwerke als Steuerungsform für die Einbindung von Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit in lokale Bildungsbestrebungen einzurichten, unmittelbar an bundesweit vorfindliche Strategien der Bildungssteuerung anschließt. Dabei sollen mit Hilfe von Bildungsnetzen, bildungsrelevante Akteure einer Region gebündelt und Strategien entwickelt werden, durch die die Akteure zu einer stärker aufeinander abgestimmten Vorgehensweise ermutigt werden. *Regionalisierung*, das lässt sich deutlich zeigen, stellt eine zentrale Strategie in der Reform des Bildungswesens auf allen relevanten Steuerungsebenen dar (vgl. Emmerich 2015). Dabei werden ganz unterschiedliche Begrifflichkeiten gewählt: lokale, regionale oder kommunale Bildungslandschaften, Bildungsregionen, Bildungsverbände, Bildungsnetze etc.

Gemeinsames Kennzeichen dieser verschiedenen Ausprägungen ist das Bestreben, durch Netzwerkbildungen die Zusammenführung und Integration von formalen, non-formalen und informellen Bildungsprozessen anzuregen (Million et al. 2017). Mit dieser Integration von Bildungsbemühungen sind unterschiedliche Zielsetzungen verbunden: zum einen wird das Sichtbarmachen einer breit aufgestellten bildungsorientierten Infrastruktur als attraktivitätsfördernder Standortfaktor wirksam, zum zweiten trägt es den Anforderungen des zunehmenden Ausbaus an Ganztagschulformen Rechnung, in denen außerschulischen Partnern eine bedeutsame Rolle in der Sicherstellung des Ganztagschulbetriebs zukommt. Übergeordnetes Ziel ist dabei in vielen der inzwischen etablierten Konzepte einer Bildungslandschaft – so auch in der Konzeption der Lokalen Bildungsnetze in Baden-Württemberg – die Verbesserung einer durch soziale Benachteiligungen bedingten Bildungsungleichheit (vgl. Schalkhaußer/Thomas 2011, S. 29f.).

Häufig wird bei der Konzipierung von Bildungslandschaften allerdings wenig darauf geachtet, welche Auswirkungen die Netzwerkförmigkeit dieser neu gestalteten Kooperationsformen hat. Wesentlich ist hier, dass sich **Netzwerke systematisch von Organisationen unterscheiden**. Sie bieten daher spezifische Chancen und Möglichkeiten, die sich gerade die bundesweit geschaffenen Bildungsnetzwerke in vielfältiger Weise nutzbar machen. Netzwerke zu implementieren, führt aber auch zu Schwierigkeiten, gerade mit Blick auf die Möglichkeiten der Bildung von stabilen Strukturen. Aus diesem Grund wollen wir uns zunächst – vor dem Hintergrund unserer Forschungsfragen – mit den Möglichkeiten und Grenzen der Netzwerkförmigkeit von bildungsbezogenen Kooperationen auseinandersetzen.

Wenn wir davon sprechen, dass Netzwerke sich von Organisationen unterscheiden, bezieht sich dies auf die Charakteristika von Netzwerken: Netzwerke basieren zunächst auf sozialen Beziehungen, die sich auf der Basis eines gemeinsamen Themas oder eines gemeinsamen Interesses herausbilden. Netzwerke sind dabei mehr oder weniger stabile Zusammenhänge, sie weisen sehr viel weniger formalisierte Regeln als Organisationen auf (Nassehi 2011). Die große Stärke von Netzwerken besteht in ihrer Offenheit, den Möglichkeiten zu Spontaneität und Kreativität (Granovetter 1973). In funktionierenden Netzwerken können sich so auch Ideen entwickeln, die nicht vorausgeplant waren. Netzwerke leben

damit von den sozialen Beziehungen, aus denen sie bestehen, und von den Aktivitäten, die sie auf dieser Grundlage hervorbringen. Jenseits dessen gibt es in der Regel keine zentrale Instanz, die das Netzwerk als solches verkörpert. Daher muss die Relevanz für Mitglieder des Netzwerks, aber auch für potentielle neue Interessent*innen, immer wieder von neuem deutlich gemacht werden (Rürup et al. 2015, S. 140ff.).

Dennoch kommt es auch in der Netzwerkentwicklung zunehmend „zur Herausbildung von netzwerk-spezifischen Kooperations- und Handlungsmustern“ und „zur Etablierung einer spezifischen Netzwerkklogik mit einem Satz effektiver und für mehrere Problemmuster einsetzbarer Handlungsroutinen“ (Nassehi 2011, S. 103). Das heißt, Netzwerke können im Laufe ihrer Entwicklung stabiler werden, verlieren dadurch u.U. aber einen Teil ihrer innovativen Kraft. Ein wichtiger Aspekt der Implementierung von Netzwerken ist es daher, dass sie zwar einerseits eine gemeinsame Identität und eine gemeinsame Verantwortungsübernahme benötigen (Rürup et al. 2015, S. 139), dass sie andererseits die Netzwerk-idee und die Offenheit für weitere potentielle Ideen und Teilnehmer beibehalten müssen, um ihre produktive Kraft auch weiter entfalten zu können.

Dabei ist **mit Netzwerkarbeit kein plötzlicher Wandel bestehender Strukturen möglich**, „schon gar nicht konträr zu den vor Ort etablierten Traditionen und Interessen“ (Rürup et al. 2015, S. 132). Stattdessen lässt sich der Prozess der Implementierung als allmähliche Verfestigung von Kooperationsbeziehungen verstehen, die – bildlich gesprochen – ein Gewebe an Beziehungen bilden, das allmählich eine bestimmte Form annimmt, an die neue Kooperationsbeziehungen anknüpfen können und müssen. Eine für die Implementation sehr entscheidende Frage ist daher, auf welche Weise das Netzwerk *Schnittstellen* bildet, das heißt, wie es an bestehende Strukturen anknüpft und wie es diese miteinander verbindet. Hier zeigen sich – je nach Gestalt und Zielsetzung eines Netzwerks – deutliche Unterschiede im Blick auf Strukturbildungen.

Damit wird aber auch noch einmal sehr deutlich, dass die Koordination von Netzwerken eine große Herausforderung darstellt. Rürup et al (2015, S. 116ff.) sprechen hier von insgesamt sechs Dilemmata der Netzwerkarbeit, so z.B. das Dilemma, dass ein Netzwerk Vertrauensvorschüsse benötigt, damit sich Akteure einbringen, dass diese Vertrauensvorschüsse aber auch „rationiert“ (ebd., S. 134) sind. Wenn der Nutzen der Netzwerkarbeit nicht mehr erkennbar ist, ziehen sich entsprechende Akteure schnell wieder zurück.

Ein weiteres Dilemma, das auch bei den hier untersuchten Lokalen Bildungsnetzen besonders wirksam ist, kann als „Legitimationsdilemma“ bezeichnet werden (ebd., S. 135). Es besteht darin, dass Netzwerke sich eben nicht nur aus unabhängigen Einzelpersonen zusammensetzen, sondern auch aus Repräsentanten unterschiedlicher Organisationen. „Der Einzelne muss sich beständig gegenüber mehreren Systemen legitimieren“ (ebd.). Das heißt, die Teilnehmer*innen agieren nicht nur in ihrem individuellen Sinn, sondern vertreten auch die Interessen ihrer Herkunftsorganisation, was durchaus in Widerspruch zu den Interessen des Netzwerks aber auch zu ihrer persönlichen Identifikation mit dem Netzwerk führen kann (auch van Santen/Seckinger 2003).

Damit werden Netzwerke aber auch zu sozialen Gebilden, in denen nicht nur kooperiert wird, sondern in denen durchaus – möglicherweise eher untergründig – Konkurrenzen und Verteilungskämpfe auftreten (Schmachtel/Olk 2017, S. 21). Netzwerke vertreten eben nicht automatisch die Interessen aller Beteiligten, sondern können durchaus auch als Bedrohung durch den möglichen Verlust an Eigenständigkeit von beteiligten Akteuren gesehen werden.

Betrachtet man die bisherige Forschung dahingehend, welche Faktoren eine im Sinne der Zielsetzungen erfolgreiche Etablierung von Bildungsnetzen ermöglichen, lassen sich jenseits aller Unterschiede im Blick auf die Strukturen und die lokale Einbettung der inzwischen vielfältig etablierten Bildungsnetze einige zentrale Gelingensbedingungen klar benennen (MfSI 2017, S. 80ff.).

In einem Modellprojekt zur Vernetzung von Jugendhilfe und Schule unter besonderer Beteiligung der Jugendarbeit betonen die Verfasser*innen die Rolle einer Kooperationskultur, die eine „Scharnierfunktion“ übernimmt, „welche die autarken Systeme verbindet und Baustellen interinstitutioneller Strukturlosigkeit kompensiert“ (Schalkhaußer/Thomas 2011, S. 206). Eine wichtige Unterscheidung ist hier die **Bestimmung von Veränderungsbereitschaft vs. Veränderungsresistenz** als Grundlage der jeweiligen Kooperationskultur in den untersuchten Standorten. Die Standorte unterscheiden sich darüber hinaus auch in Bezug auf ihr Bildungsverständnis, das entweder sehr enggefasst und auf rein formale Bildungsprozesse bezogen werden kann oder sehr viel breiter auf den non-formalen und informellen Bereich ausgeweitet wird.

In einem Modellprogramm in Nordrhein-Westfalen wurden Akteure der Kinder- und Jugendarbeit und Familienbildung zu Initiatoren von bildungsbezogenen lokalen Vernetzungsprozessen (vgl. Sass 2015). Hier wurden beispielsweise Faktoren wie die Bekanntheit mit dem Sozialraum, die persönliche Bekanntschaft mit relevanten Akteuren, die Bedeutung positiver Beziehungen zwischen den Beteiligten, das Vorhandensein persönlicher, zeitlicher und finanzieller Ressourcen, die Transparenz bezüglich der Handlungsmöglichkeiten, aber auch Beschränkungen, die die einzelnen Akteure in die Vernetzungsprozesse mit einbringen, als zentrale Gelingensbedingungen benannt.

Bezogen auf den Aspekt von Räumlichkeit scheint es sinnvoll, auch auf exemplarische Befunde aus der Ganztagschulforschung zurückzugreifen (vgl. Speck et al. 2011). Hier verweisen Forschungen insbesondere auf die **regionenspezifischen Besonderheiten**, die die Ausgestaltung ganztägiger Bildungsprozesse in hohem Maße prägen. In besonderer Weise treten hier Strukturbedingungen von Ländlichkeit hervor (vgl. Wiezorek et al. 2011). Anders als in eher städtischen Regionen ist im ländlichen Raum die Sicherung von schulbezogenen Ganztagsangeboten für die Schulverantwortlichen eine besondere Herausforderung: hier fehlt es häufig an der Kontinuität der Angebote und der Mitarbeit von außerschulischen Kooperationspartnern. Daher sind hier Netzwerkbildungen und Kooperationsformen, die diese Aufgabe übernehmen, besonders gefragt. Auch hier sind die Vertrautheit der beteiligten Personen untereinander und das Vertrautsein mit den Strukturen vor Ort bedeutende Faktoren für den Erfolg.

Betrachtet man Forschungen, die sich dezidiert mit Gelingensbedingungen einer bildungsbezogenen lokalen Vernetzung befassen, so werden einige Faktoren benannt, die auch für das Gelingen der Lokalen Bildungsnetze im Rahmen des hier untersuchten Programms von Bedeutung sind. Durchgängig betont wird die **zentrale Rolle der Kommune** mit Blick auf die Steuerung und Moderation der Netzwerke

(vgl. Rolff 2014, S. 9), aber auch in Bezug auf eine **politische Verankerung der Netzwerkbildung**. Als zentral erscheint hier eine aktive Unterstützung durch die Verwaltungsspitze bzw. durch die kommunalpolitisch Verantwortlichen und die Einbeziehung in weitergehende lokale Strategien (vgl. Lindner et al. 2016, S. 103ff.).

Insbesondere die Evaluation des Bundesmodellprogramms ‚Lernen vor Ort‘ hat noch einmal deutlich gemacht, dass Netzwerke Möglichkeiten zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit von Vertreter*innen unterschiedlicher Organisationen benötigen. Dazu ist es notwendig, die verschiedenen Selbstverständnisse, aber auch **verbindliche Formen der Zusammenarbeit** zu vermitteln. Im Sinne einer Positionsklärung erfordert es eine „Verständigung über Umfang und Möglichkeit der Beteiligung“ und eine „Klärung von Rollen, Zuständigkeiten und Grenzen“ (ebd., S. 103). Als weitere wichtige Punkte werden die **Vermittlung von Zielen der Vernetzung** und die **Sichtbarkeit der Entwicklungen** im regionalen Bezugsraum benannt. In einer systematischen Auflistung werden Gelingensbedingungen von Kooperation, die auch für Bildungsnetze gelten, von Huber et al. (2012) zusammengestellt. Entlang von drei Ebenen – institutionell, personell, organisationskulturell – lassen sich so die bereits genannten Bedingungen einordnen.

In einer Auswertung einschlägiger Studien zu Bildungslandschaften verweisen Autorinnen (Otto/Mannitius 2017) dezidiert auf Folgendes: Die Einrichtung von Bildungsnetzwerken sichert nicht per se eine tatsächliche Zusammenarbeit, sondern es besteht immer die Gefahr, dass Parallelstrukturen entstehen, die nicht/nur langsam abgebaut werden können. Insbesondere die Verstetigung von Vernetzungsprozessen ist sehr schwierig, da eine langfristige Finanzierung häufig nicht gesichert ist. Im Gegenzug ergibt ihre systematische Auswertung **folgende zentrale Gelingensbedingungen**: die Einrichtung einer zentralen Koordinationsstelle für den Aufbau von gut erreichbaren Unterstützungsangeboten, Kommune als relevanten Kooperationspartner verdeutlichen, das Beteiligen aller relevanter Akteure, das Entwickeln konkreter Zieldimensionen mit allen Beteiligten, das Schaffen einer gemeinsamen Identität in der Region, das Sichtbarmachen, in dem veränderte Strukturen in die Breite getragen werden (ebd. S. 208f.). Insbesondere der letzte Punkt verweist dann auch auf die oft mühsame und langwierige Etablierung von Bildungsnetzwerken in einer Region.

Diese Zusammenstellung grundlegender Gelingensbedingungen macht deutlich, dass es einige zentrale Erfordernisse gibt, die jedem erfolgreichen Vernetzungsprozess zu Grunde liegen. Sie können gewissermaßen als notwendige, aber letztlich nicht immer hinreichende Bedingungen markiert werden. Ob es tatsächlich gelingt, auf diesen Grundlagen Bildungsnetzwerke auch längerfristig erfolgreich zu etablieren, hängt dann sehr stark von den jeweiligen lokalen Bedingungen und den Anschlussmöglichkeiten vor Ort ab: standortspezifische Strukturen, Interessen, Kooperationsmöglichkeiten und Rollen der beteiligten Akteure haben eine zentrale Bedeutung dabei, welche Möglichkeiten und Grenzen sich in der Netzwerkbildung entwickeln, welche Akteure beteiligt sind und welche thematischen Schwerpunkte sich jeweils herausbilden.

Wie sich dies in den Lokalen Bildungsnetzen an den im zweiten Projektzeitraum verbliebenen sechs Standorten entwickelt hat, wollen wir im Folgenden verdeutlichen.

III Ergebnisse im Quervergleich

Zentraler Fokus der Forschung im zweiten Förderzeitraum war die weitere Entwicklung der Bildungsnetze unter dem Gesichtspunkt ihrer Stabilisierung und strukturellen Etablierung: Wie sind die Netzwerke so geworden, wie sie geworden sind? Das Interesse richtete sich dabei auf die Generierung standortübergreifender Erkenntnisse zu diesen Stabilisierungs- und Verstetigungsprozessen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Auswertung bezüglich der Entwicklung der Koordinationsstellen, der Etablierung der Bildungsnetze und der Rolle der standortübergreifenden Regiestelle im Quervergleich und zusammenfassend dargestellt. Ein Ziel des Forschungsberichtes ist es, Gelingensbedingungen für den Auf- und Ausbau Lokaler Bildungsnetze im Sinne des Förderprogramms zu identifizieren. Diese werden im Fazit (Teil IV) überblicksartig aufgezeigt, in die Entwicklung des gesamten LoBiN-Programms eingeordnet und einer kritischen Würdigung unterzogen.

4 Entwicklung und Profilbildung der Koordinationsstellen

Die Koordinationsstellen in den LoBiN-Projekten bilden, wie in der ersten Förderphase auch, den Dreh- und Angelpunkt der Netzwerkentwicklungen. Mit der Vorgabe, Fördermittel für Koordinationsaufgaben an den Standorten einzusetzen, wurde schon durch die Projektanlage ihre zentrale Position festgelegt. Die Koordinator*innen waren beauftragt, vor dem Hintergrund der Förderintentionen die standortbezogenen Ziele umzusetzen und das Netzwerk zu organisieren. Der Blick auf die Koordinationsstellen und ihre Entwicklung ist daher – auch in der Weiterentwicklung der Bildungsnetze – von zentraler Bedeutung.

4.1 Gestaltung der Koordinierung des Netzwerks

In der zweiten Förderphase greifen die Koordinator*innen auf bereits bewährte Handlungsmuster zurück, um die Aufgabe der Netzwerkkoordination weiterhin produktiv auszugestalten. Diese Handlungsmuster bilden die notwendige Grundlage für das Gelingen der Netzwerkkoordination. Für die Ausgestaltung der vielschichtigen und herausfordernden Koordinationsaufgaben lassen sich übergreifend seit der ersten Förderphase bestehende Profilanforderungen und Voraussetzungen benennen:

- Allparteilichkeit und strikte Neutralität, um Interessen austarieren und einen offenen Austauschprozess anbieten zu können.
- Persistenz, das heißt Hartnäckigkeit und Geduld bei der Verfolgung bestimmter Ziele.
- Kommunikationsfähigkeit, die in den verschiedenen Settings „vom Jugendlichen bis zur Stadtverwaltung“ abrufbar sein sollte.
- Koordination als „Wächteramt“ für die Qualität von Anbietern und Angeboten.
- Kenntnisse darüber, wie Haupt- und Ehrenamtlichkeit, Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit grundlegend ‚ticken‘.
- Ein Träger, der Freiräume eröffnet und Unterstützung leistet, insbesondere durch Zeit für gemeinsame Reflexionen und Zugang zu den eigenen Netzwerken und Ressourcen.

Die Aufrechterhaltung der Netzwerkaktivitäten steht im Mittelpunkt der Tätigkeiten. Damit die Kooperationspartner ‚bei der Stange‘ bleiben, ist neben der Erfüllung der Koordinationsaufgaben das Propagieren einer ‚Netzwerkagenda‘ von großer Bedeutung. LoBiN wird an einem Standort bspw. als ‚Hal tung‘ deklariert, die anschlussfähig an verschiedene Projekte und Stränge ist: „Wie versuchen wir (...) Jugendliche in ihrem Tun mit Bildungsqualifizierung zu versorgen, was gleichzeitig die Jugendarbeit stärkt, letztendlich aber auch die Jugend stärkt.“ Eine solche Agenda bewirkt für (potenzielle) Netzwerkakteure Sinnstiftung, eigene Interessen verwirklichen zu können sowie Anerkennung und Zusammenhalt zu erfahren. Sie unterstützt zudem die **Entwicklung einer Netzwerkidentität**, die das Handeln der einzelnen Akteure zu einer gemeinsamen Erfahrung macht.

Bezogen auf die Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern vertreten die Koordinator*innen eine Haltung, die ‚Top down‘-Entscheidungen ablehnt. Alle sind bemüht, in bilateralen Aushandlungen allparteilich Interessen aufzunehmen und auszugleichen. In diesen Prozessen finden die Koordinator*innen nicht nur Netzwerkpartner, die inhaltlich zusammenpassen, sondern auch Akteure, die zu ihnen und ihrem Koordinationsstil passen. Gleichzeitig lernen die Koordinator*innen aber auch aus ihren Entscheidungen und passen sich und ihren Stil wiederum den Netzwerkprozessen und Netzwerkpartnern an. Eine wichtige Aufgabe für die Koordination und ihre Handlungsweisen ist daher die **Herstellung von Kohärenz im Netzwerk**.

Als wesentliche und stabile Basis für die Koordinator*innen erweisen sich – gewissermaßen als Daueraufgabe – der Aufbau und die Pflege von Kontakten, um sich und LoBiN bekannt zu machen resp. zu halten und sich Anerkennung zu verschaffen. Dafür investieren die Koordinator*innen einen erheblichen Teil ihrer Zeit. Als entscheidend zeigt sich das persönliche Gespräch, um eine Beziehung herzustellen und Vertrauen aufzubauen. Die Kontakte unterscheiden sich in der Art und Weise, wie die Beziehungen zu Vertreter*innen von Organisationen (Verbände, Vereine, Schulen, Verwaltung, etc.) und zu Einzelpersonen (Engagierte, Expert*innen, Vereinsmitglieder, Adressat*innen etc.) gestaltet werden. Gegenüber institutionellen Bezugspersonen stehen Verlässlichkeit und Verbindlichkeit, aber auch die Passung zu den Organisationslogiken im Vordergrund. Bei Einzelpersonen ist aus Sicht der Koordinator*innen mehr die Leidenschaftlichkeit bzw. das „Herzblut“ bedeutend für die Mitwirkung am Netzwerk. Ein Koordinator formuliert: „Kooperation basiert auf einer Begeisterung von Einzelnen und nicht auf einem Konzept, das ein Institutionenvertreter mal unterschrieben hat.“

Als Grundlage für die Kontaktpflege wird eine wertschätzende Haltung im Modus des Zuhörens, des Respekts und der Empathie erachtet. Die verschiedenen Netzwerkakteure werden über (stellvertretende) Einzelpersonen adressiert. Für diese übernimmt die Koordination die Rolle als „Mädchen für alles, Seelentröster, Zusammenhalter [und] Impulsgeber.“ Das zeigt auch die Bedeutung einer persönlichen Beziehung im Netzwerk, die sich mit der professionellen Aufgabe verbindet. Die ‚Allround‘-Zuständigkeit, weit über die Koordinationsaufgabe hinaus, scheint eine Brücke zu sein, um für die Koordinationsaufgabe essenzielle Belange im Netzwerk überhaupt vermitteln zu können. Mit dieser Art der Beziehungsgestaltung festigt die Koordination ihre Position durch die „Ansprechbarkeit“ in allen Situationen und für alle Fragen.

Eine solche Offenheit ist damit notwendige Voraussetzung, um freiwilliges Engagement im Bedarfsfall punktgenau und zuverlässig abrufen und aufrechterhalten zu können. Das erfordert zugleich viel Fingerspitzengefühl, weil die Koordinator*innen nicht selten auf Vorbehalte stoßen. Diese bestehen, wenn es bereits Enttäuschungen mit anderen Kooperationsprojekten gab, wenn die Erwartungen an einen ‚Return on Investment‘ eher klein sind oder wenn eine gewisse „Netzwerkmüdigkeit“ die Motivation unterläuft, sich zu engagieren. Ein ständiges Bemühen der Koordinator*innen ist es daher, genau diese Motivation herzustellen und aufrecht zu erhalten. Dazu nutzen sie verschiedene Vorgehensweisen:

- Sie offerieren sich als Persönlichkeit, die zuständig, zuverlässig, offen und flexibel ist.
- Sie bieten Zeiten und Räume, in denen sich Projektideen entfalten und persönlicher Austausch stattfinden kann.
- Sie eröffnen für Projektideen Perspektiven und Wege zur Projektrealisierung und -etablierung, insbesondere in der Unterstützung bei der Suche nach einer Projektfinanzierung.
- Sie machen Erfolge sichtbar, stellen Kooperationspartner in ein gutes Licht, repräsentieren das Netzwerk nach außen und erzeugen, wo möglich, öffentliche Wahrnehmung.

Bezüglich des letzten Punktes betonen fast alle Koordinator*innen, von der ‚institutionellen Macht‘ ihrer Träger profitieren zu können. In öffentlicher Trägerschaft sticht dabei ein horizontal breiter Zugang zu vielfältigen Ämterressourcen stark hervor.

Für die Projektrealisierung zeigt sich eine bestimmte **Mischung aus Routinen und Innovationen** als erfolgversprechend. Die Koordinationsleistung besteht darin, sowohl Beständigkeit herzustellen als auch Neuwertigkeit zu signalisieren. Nach der Implementierung der Netzwerke ist es überwiegend gelungen, wiederholbare und anerkannte Projekte auf einer überwiegend breiter werdenden Basis von Netzwerkakteuren zu verankern. Darauf können regelmäßig innovative, ungewöhnliche und ausprobierende Formate aufgesetzt werden. Diese erregen Aufmerksamkeit und scheinen attraktiv für bestehende und neue Netzwerkakteure sowie die Zielgruppen zu sein. Das sind zum Beispiel Angebote, die andere und bislang nicht beschrittene Wege der Zielgruppenerreichung gehen. Das Risiko, dass der Erfolg ausbleibt, ist dabei allerdings trotz sorgfältiger Planung größer, aber hinnehmbar, da für die Stabilität dann die etablierten Angebote sorgen.

Insgesamt zeigt sich in der zweiten Förderphase eine klare Verschiebung in der Positionierung der Koordinator*innen in den Netzwerken. Sie konzentrieren sich auf eine, wie wir es nennen, ‚Agenturfunktion‘: Das über die Projektzeit erworbene Strukturwissen im Hinblick auf Anbieter, Angebote und Bedarfe macht die Koordinator*innen zu zentralen Ansprechpartnern für bildungsbezogene Angebote im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit in ihrer Region. Strategisch betrachtet werden die Koordinationsstellen dadurch zur zentralen Anlauf- und Kontaktstelle für ihre (aktuellen wie potentiellen) Kooperationspartner. Damit rücken sie in der zweiten Förderphase verstärkt in die Position der Angebotsvermittlung und des Zusammenführens von Netzwerkakteuren („Agenturfunktion“) für gemeinsame Projekte. Diese zentrale Veränderung soll etwas genauer erläutert werden:

Analytisch gesprochen erscheinen die Netzwerke verstärkt egozentriert. Bei der Koordination laufen die Fäden zusammen, sie ist Ausgangs- und Zielpunkt für Kooperationsanbahnungen, Projektrealisierungen und Anfragen. Das erklärt sich nicht allein aus ihrer ohnehin hervorgehobenen Stellung im Netzwerk. Festgemacht werden kann diese Entwicklung am zunehmenden Strukturwissen der Koordinator*innen (Datenbanken, Kataloge) über Anbieter, Angebote und Angebotsbedarfe. Dieses Wissen wird ständig aktualisiert und um neue Unterstützer (Finanzierung, Projektrealisierung) und vorgebrachte oder vermutete Angebotslücken erweitert. Ihr Strukturwissen machen die Koordinator*innen verfügbar, indem sie Bedarfe und Angebote kennen – **Mapping** – und zusammenbringen – **Matching**. Die Koordination wird damit zum anerkannten „Gesicht“ der Netzwerke und stabilisiert diese mit der Konzentration auf ihre Person.

Daran schließt sich eine weitere wesentliche Veränderung der Netzwerkkoordination an. Eine häufig benannte Selbstzuschreibung der Koordinator*innen ist die Rolle als „Vermittler“ und Anbieter einer „Dienstleistung“, was analytisch als **Agenturfunktion** gefasst werden kann. Die Koordination wird mit dieser Verschiebung nicht zu einer ‚klassischen‘ Agentur, sie erfüllt aber wesentliche Funktionen einer solchen. Grundlegend sehen sich die Koordinator*innen nicht dafür zuständig, selbst Projekte anzubieten, sondern bestehende oder neue Kooperationsangebote dort zu platzieren, wo ein Bedarf gesehen, artikuliert oder vermutet wird.

Daraus resultiert eine **Vermittlungstätigkeit**, die auf Basis der Koordinationskenntnisse Anbieter vernetzen und Angebote zu den Bedarfen bringen kann. Es entsteht damit eine Konzentration auf die Koordination der Netzwerke einerseits und auf Kooperationen in konkreten Projekten andererseits. Die Agenturfunktion überbrückt den Raum dazwischen und balanciert die Pole aus, indem sie „schnelle Resultate“ anbietet. Aus dieser Perspektive kann erklärt werden, weshalb sich eine Koordinatorin als „Headhunterin“ für interessante Personen bezeichnet, die für Projekte gewonnen werden könnten. Ein Koordinator sieht seine Aufgabe darin, „Leute in Kontakt zu bringen, die sonst nicht ohne weiteres in Kontakt kämen oder nicht wissen, warum man füreinander wertvoll sein kann.“

Von Seiten der kooperierenden Schulen wird diese Art der Koordination als Entlastung gesehen. Eine Schulleiterin verdeutlicht, „dass ich nicht als Bittsteller ins Leere hinaus irgendjemand ansprechen muss. Ich hatte jemand an der Seite, der wusste, wo sind die Ressourcen, (...) da war die Dienstleistung besonders gut, dadurch, dass es eine Mittlerrolle war zwischen Bedarf und Angebot.“ Mit diesem Wunsch nach Dienstleistung scheinen sich Schulen allerdings auch mehr organisatorische Absicherung der Angebote und weniger ein Netzwerk zu wünschen, weil Verlässlichkeit und Dienstleistung (ein „gesetzter Rahmen“) im Vordergrund ihrer Interessen stehen. Spontaneität, Kreativität und Flexibilität der Koordinator*innen werden von Schulleitungen in der Kooperationsanbahnung geschätzt. In der Umsetzung von Angeboten als routinisierte Teil des Schulbetriebs rückt dann aber die Passung zur Organisationslogik von Schule und damit die Verlässlichkeit des Angebots nach vorn.

Vor allem öffentliche Träger sehen in dem Strukturwissen und der Agenturfunktion der Koordination eine große Ressource für die Herstellung von Transparenz hinsichtlich der Anbieter und der Angebote sowie die unbürokratische Zusammenführung von Angeboten und Bedarfen. Die Träger lassen insgesamt den Koordinator*innen größere Gestaltungsspielräume und ihre Eigenständigkeit wird meist als

ausschlaggebend für das Gelingen der Vernetzungen gesehen. In der ersten Förderphase gab es an manchen Standorten noch Konflikte zwischen Träger und Koordination, wenn ein Träger seine Interessen nicht umfassend genug verwirklicht sah. Im Verlauf der zweiten Förderphase traten eher Klärungsprozesse in den Vordergrund, wie die Koordination ihre bisherige Arbeit über den Förderzeitraum hinaus fortsetzen kann. Diese Schwerpunktverschiebung spiegelt die Stabilisierung und den darin gesehenen Mehrwert für die Träger wider.

Formen der Steuerung in den Netzwerken

An fast allen Standorten ist auffällig, dass sich das Verhältnis von Koordination und Steuerung zu Gunsten der Koordination verändert hat. Das wird besonders deutlich am Phänomen des Verschwindens von Steuerungs- und Lenkungsgruppen, die in der ersten Förderphase an vielen Standorten noch etabliert waren. Im Verhältnis zur ersten Förderphase wird aber nicht weniger, sondern anders gesteuert. An drei Standorten gibt es in verschiedenen Ausprägungen ‚Begleitkreise‘ (praxis-, verbands- oder kommunal orientiert), die aber weniger eine lenkende denn eine beratende Funktion haben. Die **Steuerung geht damit im Wesentlichen von der Koordination selbst aus**. Anlassbezogen gibt es darüber hinaus Aushandlungen mit dem jeweiligen Träger.

Die Verlagerung der Steuerung auf die Koordinationsebene ist weniger einem ‚Machtanspruch‘ der Koordinator*innen geschuldet als vielmehr einer vielfach beklagten Ineffizienz großer, einzelinteressen geleiteter und praxisferner Steuerungsgruppen, die auch mangels Teilnahme wichtiger Akteure steuerungsunfähig geworden sind. Zugleich ist eine **neue projektformige Schwerpunktsetzung** festzustellen. In projektbezogenen Kooperationsarrangements handeln wechselnde Projektpartner mit der Koordination vielfach bilateral Ziele, Zuständigkeiten und Orientierungen aus. Die Kooperationsprojekte weisen eine recht hohe Eigenständigkeit auf, nachdem die Kooperierenden von der Koordination ein Stück des Wegs begleitet wurden. Die Projekte koppeln sich etwas ab, es wird jedoch Kontakt gehalten und die Koordination bietet im Bedarfsfall ein Coaching an. Solche Coachingangebote scheinen – analytisch betrachtet – notwendig, um Projekte und Projektpartner an die Koordination zurückbinden und damit gewährleisten zu können, dass die Zielsetzungen von LoBiN berücksichtigt werden.

Die Netzwerkverwirklichung verlagert sich damit hin zu einer starken Ausrichtung an einer Reihe einzelner Projekte und deren Umsetzung: LoBiN entwickelt sich zur produktiven Plattform für die Generierung von Projekten. Im Zentrum der Netzwerkaktivitäten steht nun weniger die Aushandlung und gemeinsame Realisierung grundsätzlicher Steuerungsziele, sondern vielmehr die projektformige Sichtbarkeit von Aktivitäten. Die „Entwicklung einer gemeinsamen Philosophie und Grundhaltung“ (Förderziel) wird nun in Form eines **Projektnetzwerks** realisiert, in dem die Passung von Angeboten oberste Priorität hat. Das erklärt auch den Wegfall einer übergreifenden Steuerung (die scheint nicht mehr notwendig zu sein) und eine Zentrierung der Steuerungsposition bei der Koordination.

Die Koordinator*innen sehen in dieser Steuerungsvariante eine **Effizienzsteigerung**. Als Vorzüge werden flache Hierarchien sowie die Ermöglichung schneller und flexibler Entscheidungen benannt. Themen wie ‚Bildung im öffentlichen Raum‘ werden nun hauptsächlich von der jeweiligen Koordinations-

stelle stark gemacht und im Netzwerk platziert. Die in der ersten Förderphase noch vielfach vorhandenen inhaltlichen Auseinandersetzungen zwischen den beteiligten Akteuren finden (fast) nicht mehr bzw. nur noch innerhalb von Projekten statt. Die Ausrichtung der Netzwerke wird als fachliche Steuerungsvoraussetzung an die Koordination delegiert. Die Aussage einer Koordinatorin, „dass die Philosophie von LoBiN zur Jugendarbeit gehört“, markiert neben fachlichem Selbstverständnis eben auch das Ende von grundsätzlichen Diskussionen über die Rolle und Aufgabe der KJA/JSA als korporativer Akteur in der jeweiligen sozialen Infrastruktur.

4.2 Rahmenbedingungen der Strukturbildung der Netzwerke – Stellenentwicklungen und Trägerschaft

Auf den ersten Blick war die Koordination der sechs weitergeführten LoBiN-Projekte von personeller Kontinuität geprägt. An vier von sechs Stellen sind in der zweiten Förderphase dieselben Koordinator*innen wie bisher tätig. Es gab aber dennoch Verschiebungen hinsichtlich der Stellenbesetzungen, Stellenanteile, Stellenaufteilungen, Trägerschaft und Stellenverortung (siehe Tabelle 2). Prägend für die Stellenentwicklungen war als äußerer Faktor vor allem der Bruch in der Projektförderung zwischen erster und zweiter Förderphase. Die Momente beruflicher Unsicherheit bzw. Ungewissheit über die Projektfortsetzung hatten einen gewissen Einfluss auf strategische Aspekte bei den Koordinator*innen, aber nicht auf ihre generellen strategischen Ausrichtungen und Koordinationsstile.

An zwei der sechs weitergeführten Standorte wurden zu Beginn der zweiten Förderphase die Koordinationsstellen auf zwei Personen aufgeteilt. Auslösend dafür waren hauptsächlich die Brüche in der Projektförderung, die für die bisherigen Koordinator*innen zwischenzeitlich berufliche Neuorientierungen erforderlich machten. In der Analyse kann allerdings kein Mehrwert einer Stellenteilung der Koordinationsstellen festgestellt werden. Die neu hinzugekommenen Koordinator*innen hatten wesentliche Schritte des Beziehungsaufbaus in der ersten Förderphase nicht miterlebt und konnten diese wichtige Beziehungsarbeit in der gegebenen Zeit nicht mehr aufholen. Von Seiten der Kooperationspartner wurde der Kontakt überwiegend mit den bereits etablierten Koordinator*innen gesucht. Das verweist nochmal auf die Bedeutung der Person für diese Art von Netzwerkarbeit, die auch nicht so einfach ‚teilbar‘ ist.

Übergreifend bestätigten die Koordinator*innen in den Interviews, dass eine **50%-Stelle das untere Limit für die Koordination** darstellt. Zwei Koordinatorinnen (beide 50%) betonten ihren „Verwaltungsvorteil“ durch ihre Anstellung bei der Stadt, ohne den es noch schwerer gewesen wäre, die Netzwerkaktivitäten aufrecht zu erhalten. Die Stellenreduktion der Koordination an einem Standort auf 25% schränkte die Aufgabenerfüllung erheblich ein. Der Koordinator nahm dies als „Zusammenbruch“ seiner bisherigen Arbeit wahr. Kontinuierliches Arbeiten in und mit dem Netzwerk war nicht mehr möglich. Insbesondere Versuche, mit innovativen Angeboten Zugänge für bislang schwer erreichbare Jugendliche zu schaffen, waren kaum mehr möglich.

		Blaubeuren	Böblingen	Karlsruhe	Reutlingen	Rottenburg	S. Gmünd
2015 ↓	Stellenanteil (% VK)	100%	50%	90 h/mtl.	75%	50%	75%
	Träger	EJW, freier Träger	EJW, freier Träger	StJA, freier Träger	Stadt, öffentlicher Träger	Diaspora- haus, freier Träger	Stadt, öffentlicher Träger
2017 ↓	Stellenanteil (% VK)	Teilung 25% / 20%* - 75%	50%	neu: Koordi- nation 90 h/mtl.**	neu: Koordi- nation 75% unbefristet	Teilung 40% / 30% + 20%	50% unbefristet - 25%
	Träger	EJW	neu: Stadt, öffentlicher Träger	StJA	Stadt	Diasporahaus	Stadt
2019 ↓	geplanter Stellenanteil (% VK)	25% befristet	neu: Koor- dination 50% (un)befristet	- - -	75% unbefristet	noch offen	LoBiN ist seit 2017 Stellen- inhalt der Abt.-Leitung Jugend
	vorgesehene Trägerschaft	neu: Stadt / EJW, je häl- f-tige Kosten- übernahme	Stadt	unklar, ob LoBiN beim StJA fortge- setzt wird	Stadt	neu: Stadt, Stelle bei Dis- porahaus	Stadt
<p>* Die zusätzlichen 20% Stellenanteil waren vom Träger explizit nicht für die Koordination vorgesehen. ** Die neue Kraft ist Angestellte bei einem kleinen Trägerverein, dessen Geschäftsführerin die Koordinatorin aus Phase I ist.</p> <p>■ freier Träger ■ öffentlicher Träger ■ Hier evaluierte Förderphase II von 03/2017 – 12/2019</p>							

Tabelle 2: Veränderungen in der Stellenentwicklung und in der Trägerschaft; weitere Planungen

Zwei der Träger hatten trotz ihrer Projektunterstützung zu Beginn der ersten Förderphase durchaus auch Vorbehalte gegenüber LoBiN. ‚Welche Folgekosten sind damit verbunden‘ und ‚das haben wir schon‘ sind Blitzlichter zu den ursprünglichen Haltungen. Mit zunehmender Projektentwicklung und Stabilisierung änderte sich jedoch die Perspektive und es wurde insbesondere von den Kommunen vermehrt der Nutzen erkannt (Transparenzherstellung, Agenturfunktion). Das zeigt sich insbesondere daran, dass es klare Absichtserklärungen und Vorbereitungen dafür gibt, die Projekte über den Förderzeitraum hinaus weiterzuführen: **An fünf der sechs Standorte ist eine Fortsetzung unter kommunaler Regie oder mit kommunaler Beteiligung geplant** (vgl. Tabelle 2). In Karlsruhe als sechstem Standort wird LoBiN als bereits gegründeter Verein, unabhängig vom bisherigen Träger und der Stadt, überdauern.

Dabei findet eine Verlagerung zur öffentlichen (Mit-)Trägerschaft statt, weil LoBiN zu den jeweiligen kommunalen Planungszielen passt: ‚Wir zeigen, wir sind Partner, auf uns kann man sich verlassen, wir können im schulischen Stundenplankontext verlässlich Angebote übernehmen‘ ist die eine Seite, auf der anderen Seite wird in LoBiN ein potenzieller Motor für Veränderungen gesehen, der als ständiger Appell an die Kooperationsbereitschaft Bewegung in bestehende Strukturen bringen kann. Die Planungen für zwei Projekte in bislang freier Trägerschaft sehen eine Kooperation mit der Kommune vor, weil freie Träger organisationsintern ihr weiteres Engagement offenbar nur so plausibilisieren können.

Im Verhältnis von Träger und Koordination ist der Einfluss trägerspezifischer Sichtweisen auf die Ausgestaltung der Netzwerkkoordination interessant. *Öffentliche Träger* kanalisieren ihren Blick auf die Funktionen und Aufgaben von Koordination mit der Organisationslogik einer Stadtverwaltung (Hierarchien, Planungssicherheit, Haushaltskonsolidierung). Die Koordination muss sich eine Art ‚Blase‘ schaffen, in der sie relativ unbehelligt von diesen organisatorischen Logiken ein Netzwerk koordinieren kann (unbürokratisch, schnell, flexibel). Trotzdem darf sie die Anbindung an die Vorgesetzten nicht verlieren, deren Vertrauen und Unterstützung sie braucht, um sich diese Freiräume zu erhalten.

Die Koordination in *freier Trägerschaft* hat nicht zwangsläufig mehr Freiheiten. Freie Träger folgen an den untersuchten Standorten einer jeweils spezifischen, tradierten und arbeitsfeldbezogenen Ausrichtung. Sie wollen mit LoBiN ihre Position im kommunalen Gefüge festigen und teils neue Arbeits- und Handlungsfelder erschließen bzw. ihre Sichtbarkeit erhöhen. Die Koordination in freier Trägerschaft steht bisweilen vor der paradoxen Anforderung, die Trägerpolitik von der LoBiN-Politik klar zu trennen (Allparteilichkeit) und trotzdem die Koordinationsaufgaben mit den Trägerinteressen zu verbinden.

4.3 Zusammenfassung

Im Überblick zeigen die Faktoren zur Gestaltung der Koordination der Netzwerke ein umfangreiches Ensemble von gelingenden Aspekten, die weitgehend die bereits in der Forschung bekannten Gelingensbedingungen (Teil II) abbilden. Als herausstechende Merkmale können in der Analyse der Koordinationsprofile die zentrale Bedeutung des Strukturwissens der Koordination (Mapping) und ihre Agenturfunktion identifiziert werden. Weiter zeigen die Entwicklungen, dass sich verstärkt egozentrierte Netzwerke bilden und wesentliche Netzwerkimpulse von der Koordination ausgehen. Dennoch bleibt aber durch den Netzwerkcharakter die Möglichkeit bestehen, die Netzwerketeiligten auch miteinander in Verbindung zu bringen. Als zentrale Schaltstelle ist aber die Koordination die Schleuse für den Zugang von Themen und (potenziellen) Akteuren ins Netzwerk.

Auch die Steuerung hat sich verändert, es gibt kaum noch Gremien, die die Netzwerke steuern (Wegfall der Steuerungsgruppen und nur noch beratende Funktion von Begleitkreisen). Die Steuerung der Netzwerke liegt damit fast vollständig in der Hand der Koordinator*innen, zugespitzt kann formuliert werden: **Koordination und Steuerung fallen in eins**. Mit der Verschiebung der Netzwerksteuerung zur Koordination und der Aktivitäten hin zu Projekten hat sich die ‚Orientierung im Handeln‘ (Verständigungsprozesse) hin zu einer ‚Handlungsorientierung‘ (Projektfokus) verschoben. Das ‚Machen‘ auf Projektebene ist bedeutender geworden und die Entwicklung einer Idee davon, was mit dem ‚Gemachten‘ – als jugendpolitische Orientierung – eigentlich erreicht werden kann und soll, ist dadurch mehr in den Hintergrund gerückt. Die Projektlastigkeit von LoBiN drückt auch eine Beliebigkeit dessen aus, was Bildung ist und wer Bildung macht. Damit ist die Gefahr verbunden, dass zu wenig Klärung hinsichtlich der Bildungsrelevanz der Angebote („alles ist Bildung“) stattfindet und dass der emanzipatorische Gehalt sowie das programmatische Gewicht von Jugendbildung in den Hintergrund rücken. Die Agenturfunktion der Koordination deutet an, dass sich die LoBiN-Projekte mittelfristig zwar lokal verschieden, aber im Kern zu verlässlichen Dienstleistungen für Schulen und die Kooperationspartner entwickeln könnten.

5 Strukturelle Etablierung der Lokalen Bildungsnetze

Lokale Bildungsnetze treffen bei ihrer Entstehung auf eine Umwelt, die von vielfachen und teils tradierten Vernetzungen durchzogen ist. Zugleich bringen die Netzwerkakteure und die Koordinator*innen – sofern sie bereits lokal verankert sind – eigene netzwerkartige Bezüge ein. In dieser Ausgangskonstellation versucht zuerst die Koordination, für die Netzwerkentwicklung günstige **Netzwerkpfade** zu entdecken und auszubauen. Das ist mit vielen Suchbewegungen und mit ‚Versuch und Irrtum‘ verbunden. Ab einem bestimmten Zeitpunkt beginnt dann ein im Aufbau befindliches Netzwerk eine Eigenständigkeit zu entwickeln, die es deutlich von seiner Umwelt abhebt. Idealerweise findet dann die strukturelle Etablierung der Netzwerke statt, die anhand bestimmter Merkmale auch festgestellt werden kann. Die strukturelle Verankerung und Verstetigung der Lokalen Bildungsnetze ist nun Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen. Der Blick richtet sich dabei im analytischen Quervergleich auf verschiedene Ausprägungen der Akteurskonstellationen, der Themen und Aktivitäten, der Stabilisierungsstrategien sowie der kommunalen Einbettung.

5.1 Akteurskonstellationen

In der ersten Förderphase standen noch die Implementierung der Netzwerke und die Suche nach Vernetzungsstrategien im Vordergrund. Mit der Zeit entwickelten sich Routinen, also belastbare und verlässliche Kooperationsbeziehungen und daraus resultierende Angebote. Mit dem entstandenen ‚Katalogwissen‘ (Mapping) konnten ausgehend von der Koordination Angebote und Bedarfe der Netzwerkpartner zusammengebracht werden (Matching). Damit rückte vermehrt ein spezifischer Auswahlmechanismus in den Fokus: Was gut funktioniert, wird eher ausgebaut, was weniger gut funktioniert, wird eher nicht mehr weiterverfolgt. In diesem Mechanismus wirkmächtig sind offensichtlich oder subtil eingebrachte eigene Interessen der beteiligten Akteure, die als Engagement, aber auch als Widerstand hervortreten können.

Das Zusammenspiel von gelingenden Beziehungen, gemeinsam geteilten Zielsetzungen der Zusammenarbeit und die Erfahrung produktiver Kooperationen wirken sich im Weiteren strukturierend und stabilisierend auf die kooperative Zusammensetzung, die Wahl der Themen und den Modus der Steuerung der Netzwerke aus. Die zum Ende des Förderzeitraums sichtbaren **Netzwerkprofile sind** keineswegs naturwüchsige Effekte, sondern vielmehr **das Ergebnis von Entscheidungen**, die dazu führen, dass bestimmte Aktivitäten fortgeführt, andere aber auch beendet bzw. modifiziert werden. Der Blick richtet sich nun auf die Akteurskonstellationen, um daran Strukturbildungsprozesse in der Entwicklung der Lokalen Bildungsnetze festmachen zu können.

In der Analyse ist festzustellen, dass die bereits in der ersten Förderphase bemerkenswert hohe Zahl beteiligter Akteure im weiteren Verlauf stabilisiert und teilweise sogar ausgebaut werden konnte. Der Ausbau ist im städtisch geprägten Bereich daran erkennbar, dass die Netzwerkverästelungen zunehmen und bestehende sowie neue Projektpartner für vermehrte Projektaktivitäten gewonnen werden. Unter den Netzwerkakteuren findet sich standortübergreifend eine bunte Mischung aus Unternehmen, Institutionen, Trägern, Verbänden, Vereinen und engagierten Einzelpersonen, die allerdings auch

die gewisse Beliebigkeit der Netzwerkzusammensetzungen widerspiegeln: Für den Zugang von Akteuren zum Netzwerk scheint in manchen Standorten mehr die Kompatibilität zu Angeboten und Bedarfen als ein fachlicher Hintergrund ausschlaggebend zu sein.

Der Ausbau der Netzwerke zeigt sich u.a. daran, dass an einzelnen Standorten regionale Akteure (z.B. Kreisjugendring, Kreisverwaltung, regionale Bildungsbüros, Stiftungen, Hochschulen, Profit-Unternehmen o.ä.), sozialräumliche Gremien und Netzwerke (z.B. Stadtteilarbeitskreise, Bürgervereine, Fachteams o.ä.) und Jugendvertretungen in den Netzwerken sichtbar werden. Im einzigen ländlich geprägten Standort sind überwiegend (aber nicht nur) ehrenamtlich organisierte Vereine vertreten. Verschiedentlich tauchen Akteure ohne primären Jugendbezug auf, z.B. Kooperationen mit Kitas oder Senioreneinrichtungen. Die Netzwerke verfügen damit zwar über eine solide Basis an Akteuren, die aber zunächst kaum etwas über Art und Wertigkeit der Zusammenarbeit aussagt.

Bei den schulischen Netzwerkakteuren ergibt sich in der Analyse ein ambivalentes Bild. Sie sind einerseits als Kooperierende in Projekten an drei Standorten recht breit vertreten, erscheinen andererseits jedoch kaum als netzwerkgestaltende Partner; die Netzwerke genügen offenbar zur ‚Versorgung‘ der Schulen mit passenden Angebotsformaten. Bedeutend sind dabei Kooperationsprojekte mit schulnahen Partnern (z.B. Schulsozialarbeit) oder mit Formen der schulischen Betreuung durch außerschulische Partner. Die dort realisierten Projekte decken eine ganze Bandbreite von innerschulischen, außerschulischen und schulübergreifenden Bezügen ab. An drei Standorten sind Kooperationen von schulischen und außerschulischen Akteuren allerdings weniger bedeutend für die Netzwerke und ihre Zusammensetzungen. Die Schulen verfügen dort bereits über Kooperationspartner und -projekte, zeigen wenig Eigeninteresse oder werden von der Koordination nur punktuell einbezogen.

Die im ersten Untersuchungszeitraum festgestellte Marginalität der Jugendsozialarbeit in LoBiN ist in der aktuellen Evaluation so nicht mehr erkennbar. Insbesondere Schulsozialarbeit und Mobile Jugendarbeit treten nun häufiger als Netzwerkpartner in Erscheinung. Institutionelle Bezüge sind zwar vorhanden, aber weniger relevant als persönliche oder dienstliche Beziehungen der Koordination zu einzelnen und motivierten Fachkräften. Gemessen an der gemeinsamen Zielgruppe Jugend, der fachlichen Nähe und am Personalvolumen ist die Sichtbarkeit der Jugendsozialarbeit in LoBiN allerdings immer noch begrenzt. Es müsste detaillierter untersucht werden, ob etwa Versäulung, die verschiedenen Arbeitsprinzipien, eigene (von LoBiN abgegrenzte und abzugrenzende) Netzwerke in den Arbeitsfeldern oder andere Gründe dazu führen (vgl. Müller 2017).

Insgesamt werden in den Netzwerkentwicklungen arbeitsteilige Aufgabenzuschreibungen, (verdeckte) Hierarchien und strukturelle Schließungen durch die Clusterung von Akteuren in Projekten sichtbar – alles Hinweise auf eine Zusammenarbeit, die organisationsähnlicher wird. Die Netzwerke scheinen sich darüber stabilisieren zu können, geben aber mit solchen Festschreibungen möglicherweise auch Anziehungskraft und Innovationspotenzial preis. Mit den überwiegend projektbezogenen Kooperationen scheinen die Akteure eine klare Rolle und Zuständigkeit – getragen von der stabilen Beziehung zur Koordination – zu verbinden. Die Koordination erfüllt ‚Overhead‘-Funktionen, die Akteure verwirklichen ihre Interessen in Kooperationsprojekten. Die Koordination erwartet Bereitschaft und Verlässlichkeit von den Akteuren und diese umgekehrt die Beseitigung von Barrieren und die Lösung von

Problemen. Es etabliert sich eine Balance von bilateralen und wechselseitigen Leistungserwartungen und -erbringungen zwischen Koordination und individuellem Akteur:

Den Akteuren in den Kooperationsprojekten wird einerseits viel Autonomie zugestanden, andererseits erhalten sie von der Koordination viel Zuspruch (bzw. Coaching). Die Verpflichtungen werden im Rahmen einer herzustellenden Win-Win-Win-Situation (Akteur, Netzwerk, Adressat*innen) als akzeptabel erachtet. Eine Akteurin schildert bspw. die Wichtigkeit, die Interessen der einzelnen Akteure gut zu befriedigen, „damit die am Ball bleiben“, und gleichzeitig einen „gemeinsamen Nenner der Interessen“ zu finden und trotzdem den Akteuren zu zeigen, „dass es ums große Ganze geht, nicht um die Einzelinteressen.“ Diese Art der Herausbildung von Akteurskonstellationen im Dreieck Koordination (Steuerung), Akteure (Interessen) und Projekte/Angebote (Anker) strukturieren und stabilisieren die Netzwerke.

Eine weitere Netzwerkebene für übergreifende Treffen und Austauschprozesse scheint den Akteuren daher nicht notwendig. Die aktuell gegebenen lokalen Akteurskonstellationen werden von den Befragten als höchst funktional, produktiv und effektiv erlebt, um Entscheidungen schnell, bedarfsorientiert, kreativ und unbürokratisch herbeizuführen. Letzteres scheint übergreifend ein großes Bedürfnis zu sein, das mit der Herstellung von Handlungsfähigkeit und der Produktion von Ergebnissen im LoBiN-Kontext befriedigt wird. Ein Amtsleiter fasst dies in ein Bild: „Wenn eine Welle kommt, dann musst du die Welle reiten und die Welle heißt derzeit Bildung. LoBiN gewährt Zugang zu der Welle.“

Vernetzungsbemühungen wie in LoBiN stellen zudem inhaltlich und strukturell eine Differenz zum ‚System Schule‘ her. Das zeigt sich hauptsächlich in der Organisationsform, im Bildungsverständnis und in der Ressourcenausstattung. Die Interessen von schulischen und außerschulischen Akteuren sind sehr unterschiedlich. Für Schulen bedeuten die Kooperationen eine Ressourcenerschließung, sie müssen sich nur grundsätzlich offen zeigen und für die Passung der Angebote hinsichtlich der Organisationslogik von Schule sorgen. Die Ressource Koordination wird als wertvoll geschätzt (*ein* Ansprechpartner mit Angebotstransparenz) und sie können über Kooperationen innerschulische Bedarfe abdecken sowie eigene Wünsche äußern. Das dient im städtisch geprägten Bereich (mit mehr Konkurrenz unter den Schulen) auch der Schärfung des Schulprofils. Außerschulische Akteure möchten Kinder und Jugendliche unterstützen und plausibilisieren ihren schulbezogenen Ressourceneinsatz vorwiegend damit. Der Mehrwert für sie besteht darin, am Ort Schule nahezu alle Adressat*innen erreichen zu können. Die hohe Verbindlichkeit von Schulkooperationen wird dafür in Kauf genommen. Wo es gelingt, auf Ebene der Lehrkräfte Kooperationen zu verankern, erscheint die Zusammenarbeit sehr gefestigt.

Kooperationen von Lehr- und Fachkräften bringen auch mit sich, dass ein gegenseitiges Verständnis für die jeweiligen Bildungszugänge und Arbeitsweisen entwickelt wird. Eine Koordinatorin stellt fest, dass Jugendarbeit an Schulen mittlerweile als eigenständige und kompetente Bildungspartnerin wahrgenommen werde. Das zeigt, dass die Verständigung über Bildung auf der Arbeitsebene von Kooperationsprojekten gut gelingt, während übergreifend im Netzwerk die Formulierung eines gemeinsamen Bildungsverständnisses nicht zum Thema gemacht wird.

Themen und Aktivitäten

Nach der Analyse der Akteurskonstellationen sind die Themensetzungen und Aktivitäten in den Netzwerken interessant, um daran Stabilisierungsprozesse erkennen zu können. Im Blickfeld sind nun weniger die bunte und bemerkenswerte Vielfalt der Projekte und Themenschwerpunkte. In den Fokus rückt stärker die Frage, wie Orientierungen in den Netzwerken zustande kommen und welche Themen überhaupt einfließen (können). Es geht also darum, welche Agenda in und mit dem Netzwerk verfolgt wird und wer darüber entscheidet. Das ist nicht zuletzt wegen der stark ausgeprägten und projektbezogenen Handlungsorientierung in den Vernetzungen ein wichtiger Punkt.

Dem Leitmotiv ‚Bildung‘ kommt hier eine herausgehobene Bedeutung zu, es ist in den untersuchten Standorten höchst anschlussfähig für die vielen verschiedenen Akteure und ihre jeweiligen Ziele, Interessen und Motivationen. Das Bildungsthema kann analytisch in zwei Aspekte unterschieden werden: Auf der einen Seite steht die ‚Notwendigkeit von Bildung‘ als Anschluss an gesellschaftliche Diskurse wie lebenslanges Lernen oder der Wandel zur Wissensgesellschaft. Auf der anderen Seite findet sich das Motiv der ‚Ermöglichung von Bildung‘ als starker Impetus für Angebote, die Bildungsgelegenheiten ohne quantifizierende Bewertungen und jenseits von schulisch-formalem Unterricht für Jugendliche anbieten sollen. Beide Blickwinkel tauchen unterschiedlich gewichtet in den Befragungen immer wieder auf; sie bilden eine Rahmung der Netzwerke nach außen sowie eine Sinnstiftung nach innen. Notwendigkeit und Ermöglichung von Bildung verbinden sich zum zentralen Begründungs- und Legitimationsmuster für Aktivitäten.

Eine solche Netzwerkagenda wurde in der ersten Förderphase noch stark von bildungsbezogenen Themensetzungen der Regiestelle in standortübergreifenden Treffen der Koordinator*innen geprägt. Es scheint also auf den ersten Blick gelungen zu sein, mit der Zeit eine spezifische Bildungsperspektive in den Netzwerken zu verankern. Die genauere Analyse zeigt aber, dass das Bildungsverständnis in den Netzwerken kaum Gegenstand von akteursübergreifenden Aushandlungen war, sondern vor allem eigene Vorstellungen der Koordinator*innen von Bildung in die Netzwerke transportiert. Damit kommt dem **Bildungsthema** offenbar vor allem eine **kohärenzerzeugende Funktion** als ‚Klebstoff‘ zwischen den vielfältigen Akteuren und den vielseitigen Kooperationen und Angeboten zu.

Unterschieden werden können dabei zwei Produktionsformen von Zusammenhalt: Die erste formuliert eine klare Differenz zum schulischen Lernen und zielt auf die Begeisterung von außerschulischen Akteuren, diese Programmatik in Angeboten zu verwirklichen und bei etwas Besonderem dabei zu sein. Die Strahlkraft liegt in einem Innovationsfokus, der unter der Überschrift ‚Bildung‘ Akteure motivieren und anbinden kann. Die zweite begreift sich als „Wächteramt“, wie es eine Koordinatorin nennt, dessen Funktion die Gewährleistung von Bildungsinhalten mit dem Fokus auf Kinder und Jugendliche ist. Denn „Kinder und Jugendliche sind der Kompass, um nicht wie eine Nusschale herumzutreiben.“ Steht bei der ersten Variante die ‚Bildungskonkurrenz‘ zur Schule implizit im Vordergrund, kennzeichnen die zweite Variante die Prinzipien der Kinder- und Jugendarbeit und eine explizit gesuchte ‚Bildungskongruenz‘ zur Schule. Diese analytische Trennung zeigt an, was in verschiedenen Standorten tendenziell überwiegt und wie über eine Agenda Stabilisierungsprozesse ablaufen können.

In den meist bilateralen Beziehungen zwischen Akteuren und Koordination sorgt die Netzwerkagenda für Orientierung und Identifikation mit dem Netzwerk. Sie bindet Akteure an das Netzwerk, setzt Aktivierungspotenziale frei und wirkt attraktiv für neue Kooperationen und Partner. Bildungsgehalt und Qualität in Kooperationsprojekten hängen mehr am Selbstverständnis und der Fachlichkeit einzelner Akteure als an einem übergreifenden und gemeinsam geführten Bildungs- und Qualitätsdiskurs. Darin sehen beteiligte Akteure offenbar auch nur wenig Mehrwert für ihr Engagement, dessen Sinn sich aus der Netzwerkzugehörigkeit und der Netzwerkagenda ergibt. In den Netzwerken entstehen viele und teils anspruchsvolle Bildungsangebote, aber eben nicht nur – es ist auch eine Beliebigkeit dessen festzustellen, was alles unter ‚Bildung‘ firmiert.

Neben vielfachen Angeboten, die direkt die Zielgruppen adressieren, sind an fast allen Standorten in der zweiten Förderphase mehr Formate mit Fortbildungscharakter in Erscheinung getreten. Solche Veranstaltungen und Projekte richten sich bspw. an Eltern, Ehrenamtliche in Vereinen und Verbänden, Fachkräfte oder Lehrkräfte und zielen darauf, die Umwelt von Jugendlichen für deren Belange zu sensibilisieren, arbeitsfeld- und professionsübergreifende Kooperationen zu initiieren oder (potenzielle) Netzwerkakteure als Bildungspartner in Gruppen zu coachen und zu adressieren. Aus einer Entwicklungsperspektive tragen solche Formate dazu bei, dass sich die Netzwerke weiter etablieren, ihre Sichtbarkeit und Anerkennung erhöhen sowie für neue Akteure öffnen können. Zusätzlich finden sich in den Netzwerken mehr adressat*innenorientierte Kooperationsangebote und verschiedene Formate, in denen Jugendbeteiligung ausprobiert und im Erfolgsfall etabliert wird. Die Erhebungen zeigen, dass Themen von Kindern und Jugendlichen ernst genommen und gehört werden.

Allerdings ist die Perspektive auf die Adressat*innen als Zielpunkt der Netzwerkaktivitäten auch etwas zwiespältig. Einerseits werden Themensetzungen über die Netzwerke zu den Jugendlichen gebracht („die brauchen das“) und andererseits Freiräume für Kinder und Jugendliche eröffnet, in denen „Horizonte erweitert [und] Bekanntschaften geschlossen“ und Aktivitäten stärker unter Beteiligung der Jugendlichen entwickelt werden können („Chancen ermöglichen“). Darin spiegelt sich wohl eine nach wie vor stattfindende Suchbewegung wider, weil in den Netzwerkentwicklungen bis zum Schluss nicht wirklich geklärt wurde, worauf genau die Netzwerkaktivitäten zielen. Zu erkennen ist eine Unschärfe zwischen und in den Standorten: Es sollen ‚normale‘, ‚besondere‘ oder ‚benachteiligte‘ Jugendliche erreicht werden und die Bandbreite reicht von „wir erreichen alle“ über „schlicht unmöglich, alle zu erreichen“ bis „nur wenige profitieren überproportional“. **Es steht zu vermuten, dass genau diese Unschärfe dazu beiträgt, dass sich die Netzwerke ihre Anschlussfähigkeit für Themen, Akteure und Angebote erhalten können.**

Abschließend ist das interessante Phänomen einer digitalisierten Variante von LoBiN zu erörtern. In mehreren Standorten wird aktuell eine sogenannte ‚Jugend-App‘ für Mobiltelefone geplant oder realisiert. In die Entwicklung der Apps werden Jugendliche in verschiedenem Ausmaß einbezogen, es ist damit zugleich ein Kooperations- und ein Beteiligungsprojekt. Die Apps sollen die Sichtbarkeit von LoBiN erhöhen, Zugänge zu allen Angeboten (nicht nur LoBiN) ermöglichen und Jugendlichen Orientierung in der Bildungs- und Angebotslandschaft bieten. Die Apps als ‚soziale Netzwerke‘ verbinden LoBiN offenbar mit einer innovativen, modernen und attraktiven Erscheinung. Die Virtualisierung von LoBiN

bietet sich angesichts des Agenturcharakters der Netzwerke und des Bedürfnisses nach Transparenzherstellung geradezu an. Spannend wird sein, ob die Apps von Jugendlichen angenommen werden und sie sich als Informations- oder gar Kommunikationsplattform der Netzwerke etablieren können.

5.2 Stabilisierungsstrategien

In der Evaluation der ersten Förderphase wurden Schwerpunktsetzungen in der Ausrichtung der Netzwerke identifiziert. Es konnte eine schulbezogene, eine jugendarbeitsfokussierte und eine adressat*innenorientierte Vernetzungsstrategie herausgearbeitet werden (vgl. MfSI 2017, S. 182ff.). Prägend dafür waren in der Anfangszeit vor allem Bemühungen der Koordinator*innen, zuerst kooperationswillige Akteure zu finden und inspirierende Themen mit den Netzwerken zu verbinden. Im Verlauf der zweiten Förderphase sind diese Vernetzungsstrategien immer mehr in den Hintergrund gerückt. Das kann zunächst als ein Zeichen von Stabilisierung gewertet werden, weil das Suchen von Themen und Akteuren zwar immer noch stattfindet, die Intensität aber eine andere ist. Die Koordinator*innen können bereits Aufgebautes ausbauen und verfügen über vernetzte Akteure, die aktiv oder aktivierbar sind. Eine Koordinatorin schildert, dass sie nun nicht mehr „anklopfen muss“, sondern dass andere zu ihr kommen und Bitten äußern.

Die Auswertungen lassen dreierlei Aspekte erkennen: *Erstens* sind die Vernetzungsstrategien deutlich hervortretende Phänomene in der Implementierungsphase von Bildungsnetzen, wenn grundlegende Bezüge einer Vernetzung erst noch hergestellt werden müssen. *Zweitens* zeigt sich, dass eine standortspezifisch ausgewogene Mischung aller drei Schwerpunktsetzungen einen guten Ausgangspunkt bildet, um unterschiedlichsten Akteuren Zugänge zum Netzwerk und Anschlüsse an Themen zu bieten. Besonders in der Anfangsphase gelingen Vernetzungsprozesse dann gut, wenn eine Offenheit für die drei verschiedenen Schwerpunkte vorhanden ist und eine zu große Einseitigkeit vermieden wird. Eine solche – an jedem Standort andere – Ausgewogenheit hat sich in den Lokalen Bildungsnetzen mittlerweile etabliert. *Drittens* kann gesagt werden, dass diese Vernetzungsstrategien nach einer gewissen Zeit der Netzwerkentwicklung verblassen, aber nicht verschwinden. Sie treten situativ wieder hervor, wenn neue Akteure oder Themen die Netzwerke verändern und eine neue Verhältnisbestimmung erforderlich machen.

Die lokale Verankerung der Bildungsnetze wird von zwei allgemeinen Bewältigungsanforderungen an die Koordination und die Netzwerkpartner geprägt; sie sind Netzwerken grundsätzlich inhärent. Einerseits soll in und mit den Netzwerken Stabilität (Kohärenz, Verlässlichkeit, Kontinuität, Routinen) für zukunftsfähige und sinnvolle Kooperationen im Feld KJA/JSA und Schule hergestellt und vermittelt werden. Zum anderen sind die Netzwerke darauf angelegt, Ungewissheit (Innovation, Kreativität, Spontaneität, Versuche) zuzulassen, anzuregen und in das jeweilige soziale Umfeld einzubringen (vgl. Teil II). Durch die Vernetzungen sollen Prozesse realisiert werden können, die in den bisherigen und bekannten Kooperationsbeziehungen nicht denkbar oder nicht machbar waren.

Die Lokalen Bildungsnetze stehen als Handlungsform in dem Widerspruch, dass sie viel Innovation, Flexibilität und Offenheit ermöglichen (Öffnung), aber dadurch auch schwerer zu stabilisieren sind.

Jede Bemühung, die Netzwerke durch formale Vorgaben, feste vertragsähnliche Bindungen oder hierarchisch-formale Kontrollen stabilisieren zu wollen, brächte sie näher an die Form der Organisation. Dann müsste jedoch ein Verlust an Offenheit und Flexibilität in Kauf genommen werden, denn es entstünden mehr formalisierte Routinen, mehr standardmäßig erwartbare Verlässlichkeiten; es würde die Gefahr wachsen, dass sich die Spielräume für Innovation verringern. Damit ist ein prinzipielles Spannungsverhältnis für die Netzwerkentwicklung markiert, nämlich zugleich überraschende und erwartbare Perspektiven zu bieten.

Das zeigt sich sehr deutlich, wenn in den Erhebungen regelmäßig spontane, kreative und ungewöhnliche Kooperationen und Kooperationsprojekte betont werden. Diese sind aber mit einem hohen Maß an Ungewissheit verbunden, ob der Plan aufgeht und bspw. beteiligte Akteure ihre Interessen verwirklichen können oder die Zielgruppen tatsächlich erreicht werden. Es wird viel darüber berichtet, wie Innovationen gescheitert und misslungen sind oder erst nach Modifikationen zum Erfolg führten. Parallel dazu wird in den Erhebungen auf die notwendige Dauerhaftigkeit, Planbarkeit und Verlässlichkeit von Kooperationen und Projekten Wert gelegt, dass also ein bestimmtes Ergebnis mit hoher Wahrscheinlichkeit auch eintritt. Auch hierüber sind die Berichte zahlreich, wie sich Kooperationsroutinen etablieren können und bestimmte Projekte regelmäßig wiederholt und vervielfacht werden.

Routinen einerseits und Innovationen andererseits sind als ‚Motoren‘ konstitutiv für die Netzwerkentwicklung und erzeugen eine Dynamik, die immer wieder aufs Neue ins Gleichgewicht gebracht werden muss (vgl. Abbildung 2). Dies steht in einem engen Zusammenhang mit **netzwerkschließenden** und **netzwerköffnenden** Prozessen. Die Etablierung von Routinen neigt zu Schließungen, indem bestimmte

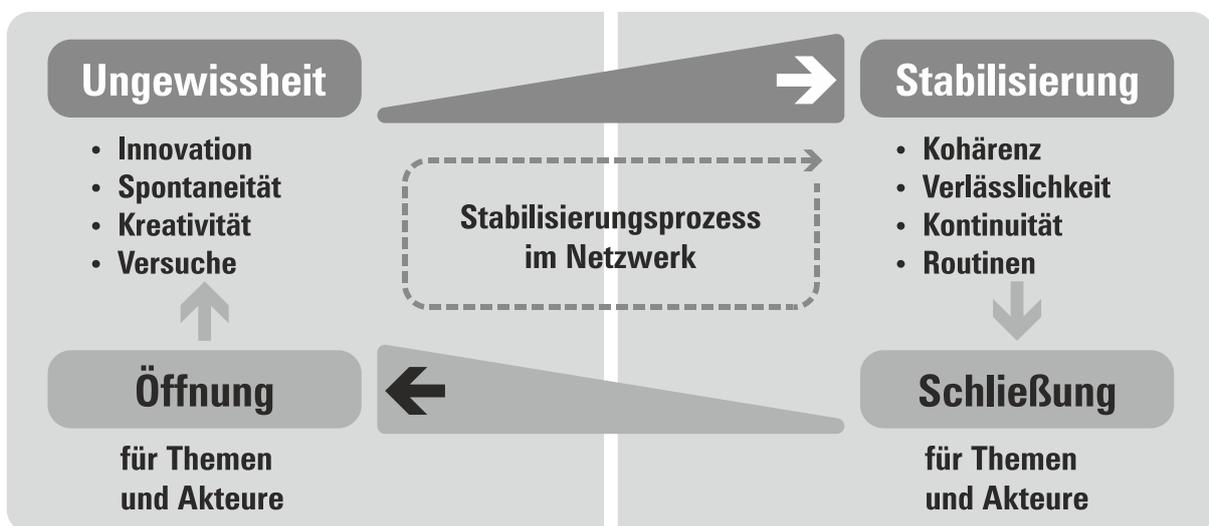


Abbildung 2: Stabilisierungsprozess im Netzwerk

Projekte von bestimmten Kooperationspartnern durchgeführt und für neue Themen und Akteure weniger zugänglich werden. In der Analyse konnten solche Schließungsprozesse in Kooperationsroutinen festgestellt werden, wenn bspw. ein kleiner und fester Akteurskreis über einen längeren Zeitraum in einem Projekt kooperierte. Für Innovationen ist es aber erforderlich, offen für neue Akteure und The-

men und damit auch attraktiv für Engagement und Mitarbeit zu sein. Das eröffnet „Chancen und Möglichkeiten, da kurzfristig, unbürokratisch und innovativ auf Situationen reagiert werden kann“, so ein Koordinator. Diese Flexibilität macht es jedoch auch ungewiss, ob die Kooperation länger besteht und Früchte trägt. Stabilität ist in den Netzwerken also kein Zustand, sondern etwas, das mit Netzwerkaktivitäten ständig neu hervorgebracht und zugleich in Frage gestellt wird. Die Netzwerkkoordination hat die anspruchsvolle Aufgabe, diese **Produktion von Stabilität unter Ungewissheitsbedingungen** zu gewährleisten.

Die Stabilisierungsstrategien zielen auf die Zeit nach der Projektförderung und damit auch auf die Absicherung von Ressourcen. Die Netzwerke benötigen eine Perspektive über den Förderzeitraum hinaus, um für Kooperationspartner attraktiv zu bleiben. In der Untersuchung zeigt sich, dass insbesondere zum absehbaren Förderende hin vermehrte Diskussionen über Wege der Weiterführung aufkamen. Mit den Stabilisierungsstrategien wird dafür die Grundlage bereitet, um die Unterstützung einer künftigen Trägerschaft nach der Förderung zu sichern, die den Erhalt der Koordinationsstelle zum Ziel hat. Die Stabilisierungsstrategien verweisen dabei auf strukturbildende Prozesse, die den (möglichen) Mehrwert der Vernetzungen sichtbar und weiterhin wünschenswert machen.

Analytisch haben wir zwei Stabilisierungsstrategien unterschieden: eine **koordinationsbezogene Stabilisierungsstrategie** und eine **sozialraumbezogenen Stabilisierungsstrategie**³. In den folgenden Beschreibungen der Stabilisierungsstrategien geht es darum, in der Analyse hervorgetretene Schwerpunkte und Setzungen zu verdichten und zuzuspitzen. Diese Strategien finden sich daher in den Standorten nicht in Reinform wieder und können auch nicht rezeptartig verfolgt werden. Sie verweisen aber auf Anhaltspunkte in den jeweiligen Verstetigungsprozessen von LoBiN und können deren zentrale Entwicklungslinien aufzeigen.

Koordinationsbezogene Stabilisierungsstrategie

Die Stabilisierungsbestrebungen in den Netzwerken können zur Ausprägung von Merkmalen führen, die sie organisationsähnlicher werden lassen. Die Koordination rückt dann in eine Art ‚Führungsposition‘, womit ihre ohnehin zentrale Stellung noch mehr betont wird. Die Analysen belegen, dass solche Prozesse stark mit der Netzwerkagenda und dem Koordinationsstil gekoppelt sind. Die Koordinator*innen verfolgen allerdings nicht das Ziel, in diese Führungsposition zu gelangen, das ‚ergibt‘ sich mehr oder weniger durch die Art und Weise ihrer Netzwerksteuerung. Die Koordination ist bemüht, die Netzwerke zu profilieren und zu stabilisieren, indem schnelle Ergebnisse in Form von Kooperationsprojekten hergestellt und damit beteiligte Akteure durch die Sichtbarkeit ihres Engagements zufriedengestellt werden.

³ Die herausgearbeiteten Strategien nehmen Bezug auf die Netzwerkentwicklungen im städtischen Raum, weil sie in den Analysen dort am deutlichsten hervortraten. Das betrifft vier der sechs Standorte. An den anderen zwei Standorten waren Sonderentwicklungen zu beobachten. Dort zeigen sich Tendenzen, die einer Stabilisierung entgegenstehen; es kommt stattdessen zu Transformationen und einer veränderten Bestimmung der Netzwerke. An einem Standort bröckelt die Vernetzung aufgrund mangelnder Koordinationsressourcen und der Träger nutzt LoBiN zur Stabilisierung eigener Aktivitäten. Am anderen Standort bröckelt es, weil das offizielle LoBiN zu wenig als eigenständiges Netzwerk sichtbar wird, sondern eher eine zuarbeitende Funktion übernimmt. Die Aufgaben von LoBiN werden dort in einen Verein ausgelagert, aber jenseits der offiziellen Förderung.

Diese Agenda, Menschen rasch in Projekten zusammenzubringen und Erfolge vorzuweisen, verbindet sich mit einem Koordinationsstil, der Akteurstreffen nur dann als fruchtbar erachtet, wenn es um die Entwicklung neuer Projekte geht. Der Hinweis, es gebe schon „inflationär viele (...) Gremien“ führt zu einer bewussten Abgrenzung davon: Aufgabe sei „gezieltes Anbahnen [von Projekten] mit konkreten und richtigen Partnern, nicht große Runde Tische.“ Die Koordinator*innen pflegten diesen Stil von Anfang an, hatten damit Erfolg und sahen – allerdings aus verschiedenen Gründen – keinen Grund für Veränderungen. Ein Begleiteffekt ist das Auseinanderdriften der Netzwerke in eine ‚Führung‘ und zahlreiche projektbezogene Netzwerkeile, die die Koordination durch Kontaktpflege (Engagementwürdigung und Netzwerkidentität) als LoBiN zusammenhält. Die Öffnung und das Offenhalten des Netzwerks für Themen und Akteure wird dabei an die Koordination delegiert. Sie selektiert Ideen, setzt Themen, spinnt Fäden, gewinnt Kooperationspartner und beschafft Ressourcen. Die Koordinationsebene ist Schleuse und Filter für alle Vorgänge im Netzwerk, von dort werden potenzielle Akteure gesichtet und Netzwerkthemen platziert.

Umgekehrt sind Prozesse der Schließung in den Netzwerken vorwiegend an die Koordination gebunden. Neue Akteure können (fast) nur über diese Stelle Teil des Bildungsnetzes werden und Zugang zur Gestaltung einzelner Kooperationsprojekte haben eher wenige, ausgewählte und oft die gleichen Akteure. Kennzeichnend für diese Stabilisierungsstrategie ist daher, dass die Koordinator*innen für ihre Agenda neben der Schnelligkeit und Sichtbarkeit gezielt die Offenheit des Bildungsbegriffs nutzen, um verschiedenen Kooperationspartnern Anschlüsse zu ermöglichen. Die Koordination schafft damit projektübergreifenden Zusammenhalt und bietet eine zusätzliche Sinnstiftung als Klammer, um die Identifikation der Akteure mit dem Netzwerk zu stützen und sie zu Netzwerkaktivitäten zu animieren. „Begeisterung“ ist daher ein Schlüsselbegriff, weil sie die Anschlussfähigkeit der Akteursthemen an die Agenda der Koordination begünstigt. Damit fließt dem Netzwerk ständig Energie zu, die bestehende Projekte als Netzwerkbasis stabilisiert, aber auch immer nach neuen Themen und Projekten verlangt.

Das alles macht die Netzwerke hoch effizient und sichtbar erfolgreich, aber eben auch organisationsähnlicher. Eine Koordinatorin beschreibt ihre Rolle so: „Ich bin Initiativfunktion am Anfang, um Leute auf ein Thema aufmerksam zu machen oder ein Thema mit bestimmten Leuten zusammenzubringen, (...) dann muss ich gucken, dass es stabil wird, (...) eventuell mit Geld, mit Räumen, mit Ressourcen (...), dann noch ein bisschen coachen (...), dann ist es ein Selbstläufer und es ist meine Dienstleistungsfunktion, dass ich abrechne, Berichte schreibe, alles, was den Leuten schwerfällt.“ Es gelingt den Koordinator*innen, die Dynamik aufrecht zu erhalten, Routinen erzeugen Stabilität und neue Energien fließen in innovative und ungewöhnliche Projekte und Angebotsformate, die sich wiederum etablieren können.

Diese Art der Netzwerkstabilisierung bleibt aber dennoch fragil. Zum einen besteht eine hohe Abhängigkeit von der Person der Koordination, die anders als in einer Organisation nicht einfach ausgetauscht werden kann. Vielmehr ist die Agenda der Koordinator*innen gebunden an ein spezifisches Vertrauensverhältnis und persönliche Beziehungen zu den Netzwerkakteuren. Zum anderen hat das Netzwerk keinen bestimmten oder bestimmaren Ort – anders gesagt: es hat zu viele Orte, an denen Netzwerkeile projektbezogen agieren, ohne dass die Teile voneinander wissen (müssen). Merkmal dieser Strategie ist daher das **Fehlen von akteursübergreifenden Netzwerktreffen**, in denen Themen,

jugendpolitische Positionierungen oder die Netzwerkzukunft diskutiert werden. Solche Diskussionen finden nur auf einer bilateralen Ebene zwischen Koordination und einzelnen Partnern (zur Zukunft einzelner Projekte) und vor allem mit dem Träger bzw. der Kommune statt.

Mit dieser Strategie stabilisiert sich die Vernetzung um die Bezugsperson Koordination herum. Der Preis ist dann, dass mit dieser Konzentration eine multilaterale Vernetzung von Netzwerkpartnern untereinander nur noch eingeschränkt und in schwacher Ausprägung stattfindet. Ebenso ist die thematische Schwerpunktsetzung stark von der Koordination vorstrukturiert und nur wenig von netzwerkübergreifenden Aushandlungsprozessen geprägt. Anschlüsse der Koordinations- und Netzwerkaktivitäten an eine lokal verankerte und kommunal verantwortete Programmatik, wie das Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung über die Symbolik eines Netzwerks hinaus gestaltet werden könnte, werden kaum sichtbar.

Sozialraumbezogene Stabilisierungsstrategie

An den Untersuchungsstandorten, die eine sozialraumbezogene Stabilisierungsstrategie aufweisen, prägen ebenfalls Projekte die Aktivitäten der Netzwerke. Das ist nicht ungewöhnlich, weil Netzwerke in der Art von LoBiN Aktivitäten zeigen sollen und wollen. Die Umsetzungsebene ist jedoch, anders als in der vorher diskutierten Strategie, in einen intendierten Gesamtkontext der Lokalen Bildungsnetze eingelagert. Strukturbildungsprozesse weisen bei der sozialraumbezogenen Stabilisierungsstrategie in Richtung einer sozialräumlichen Verortung und Verankerung der LoBiN-Idee. Dazu werden gezielt Anschlüsse zu bestimmten Sozialräumen gesucht, um dort ohnehin kooperierende und weitere potenzielle Akteure für das Lokale Bildungsnetz zu gewinnen. Es findet also keine Abgrenzung, sondern die gezielte Hinwendung zu bestehenden Strukturen und Netzwerken statt.

Die Strategie zielt weniger auf den Aufbau eines eigenständigen Gesamtnetzwerks, sondern auf den Transfer des Gedankens, außerschulische Bildungsangebote systematisch, ressourcen- und bedarfsorientiert sowie kleinräumig untereinander und mit Schule zu verknüpfen. LoBiN bildet also gesamtstädtisch ein Dach, unter dem sich sozialräumlich begrenzte und zuständige ‚Mini-LoBiNs‘ versammeln. Auch hier ist die Koordination die Schaltstelle, der Schwerpunkt der Koordinationstätigkeit liegt aber woanders. Mit dem sozialräumlichen Bezug wird die **multilaterale Vernetzung von Netzwerkpartnern vor Ort gefördert** und Projekte orientieren sich an Bedarfen, die Akteure aus dem Sozialraum benennen. LoBiN erhält mit dem Bezug zu bestehenden Vernetzungen und Gremien auch eine neue Funktion, die von den Koordinator*innen folgendermaßen beschrieben wird: „LoBiN wird herangezogen, um Netzwerke durch Impulse zu reaktivieren“ und LoBiN diene zur „Revitalisierung der Netzwerke.“

Der Koordination kommt bei dieser Stabilisierungsstrategie weniger die Rolle der Führung als die der Moderation zu. Sie ist Ansprechpartnerin und Vermittlerin für sozialräumliche Netzwerkakteure und sie regt an, dass jugendrelevante Themen aufgegriffen und vor Ort platziert werden können. Damit ist die strukturelle Anlage dieser Netze weniger abhängig von der Person der Koordination und die Netzwerke verfügen über bestimmte und bestimmbare Orte des übergreifenden Austauschs und der Aushandlung. Die Offenheit und Öffnung ist vorwiegend auf der sozialräumlichen Netzwerkebene ange-

siedelt, das heißt, Zugänge für neue Themen und Akteure sind eher an den jeweiligen Sozialraum gebunden. Die Koordination kann darüber hinaus in einer gesamtstädtischen, also sozialraumübergreifenden Perspektive Themen lancieren und (neue) Akteure zusammenbringen.

Die einzelnen Projekte werden zwar mit Beteiligung eines eher geschlossenen Kreises von Akteuren durchgeführt, dem gegenüber bieten aber die sozialräumlichen Vernetzungen vielfache Möglichkeiten für Themen und Akteure, anzudocken und sich für Diskussionen anzubieten. Dort wird dann ausgehandelt, was an Angeboten gewünscht und möglich ist und wer sich an neuen Projektideen beteiligen kann und will. Allerdings scheint in der Untersuchung auf, dass in den vielfältigen vorhandenen sozialräumlichen Netzwerken die Frage nach jugendrelevanten Themen teils eben nur eine unter vielen Fragestellungen ist. Es ist dann die zentrale Aufgabe der Koordination, den Fokus auf Jugendliche und ihre Themen in diese Netzwerke einzubringen. Ein Koordinator stellt auch „Stadtteilnetzwerkermüdigkeit“ fest, die er vor allem an limitierten Zeitressourcen, eingespielten Routinen und situativem Handlungsdruck vor Ort festmacht. LoBiN soll hier Perspektiven bieten und Inspiration, Ressourcen, Orientierung und Anerkennung liefern.

Die sozialraumbezogene Stabilisierungsstrategie als Vernetzung von Netzwerken ist allerdings ein langandauernder und kleinteiliger Weg zur Verstetigung von LoBiN. Es findet zudem eine Pluralisierung von LoBiN statt, die sich auch in der Herausbildung der ‚Begleitkreise‘ in diesen Standorten ausdrückt (vgl. Kapitel 4.1, Formen der Steuerung). Die beratenden Begleitkreise sind sozialraumübergreifend aufgestellt und sie erlauben als ‚Metanetzwerk‘ eine Rückbindung der ‚Mini-LoBiNs‘ an die Förderintention. Sie geben den von LoBiN ausgehenden Impulsen eine meist fachliche und übergreifend abgestimmte Richtung, die auch Anschlüsse zur kommunalen Jugendpolitik aufweist. Die Stabilisierungsprozesse sind jedoch bei dieser Strategie an kaum überschaubare sozialräumliche Dynamiken gekoppelt, die das Moment der Ungewissheit auf diese Weise in die Vernetzungen bringen.

Aus dem analytischen Blickwinkel ist interessant, dass Standorte, die dieser Stabilisierungsstrategie folgen, zuerst ein Scheitern ihrer Implementierungsbemühungen zum Ende der ersten bzw. zum Beginn der zweiten Förderphase erlebt haben. Zu Beginn der Förderung waren diese entstehenden Netzwerke im Auftrag der Träger stark schulbezogen ausgerichtet, womit aber keine Strukturbildung gelang. Das mündete in Reflexionen mit dem Ergebnis, die weitere Netzwerkentwicklung und Verstetigung stärker an Sozialräumen orientiert voranzubringen. Das Einschlagen einer koordinationsbezogenen Stabilisierungsstrategie war dabei für die Koordinator*innen offenbar keine Option. Dafür ausschlaggebend waren auch die für LoBiN zuständigen Fachämter bei den öffentlichen Trägern, die eine sozialräumlich orientierte Tradition und Fachlichkeit aufweisen.

5.3 Kommunale Einbettung

Bezüglich der Verortung der LoBiN-Aktivitäten im kommunalen Raum ist an drei Standorten ein Prozess der Gleichzeitigkeit von Wachsen und Schrumpfen der Lokalen Bildungsnetze auffallend. LoBiN wuchs dort im Übergang von der ersten zur zweiten Förderphase von abgegrenzten Teilgebieten bzw. Akteurskonstellationen zu einem Netzwerk, das prinzipiell das ganze Stadtgebiet in den Blick nimmt

bzw. alle potenziellen Akteure adressiert. An einem weiteren Standort⁴ wurde diese gesamtstädtische Perspektive von Anfang an eingenommen. Zugleich schrumpften an allen Standorten die Netzwerke auf übergreifender kommunaler Ebene, indem Steuerungsgruppen aufgelöst oder zu ‚Begleitkreisen‘ umgedeutet und Netzwerktreffen entbehrlicher wurden.

Dieser Anpassungsprozess ist ein Indikator dafür, wie die Netzwerke ihre Funktionalität und Produktivität in den kommunalen Zusammenhängen zu stabilisieren versuchen. Zentral dafür ist die Intention, die ‚LoBiN-Idee‘ als spezifische Netzwerkagenda in Form von Projekten in die Fläche zu bringen. Eine gesamtstädtische Netzwerkstruktur mit regelmäßigen Treffen und Austauschprozessen der Akteure wird dagegen als „zu weit weg“ von der Umsetzungsebene der Kooperationsprojekte angesehen.

Zentral für eine kommunale Verankerung ist es, LoBiN über die vielfältigen Kooperationsbeziehungen strukturell und wirkmächtig zu verankern, um darüber so viel ‚Substanz‘ zu gewinnen, dass eine Fortsetzung des Programms mit kommunaler Unterstützung auch nach der Förderung wahrscheinlicher wird. Die Netzwerkaktivitäten erzeugen viel Bewegung, Dynamik und Sichtbarkeit, daher wird von kommunaler Seite eine hohe Anerkennung und Wertschätzung der Netzwerkarbeit gezeigt. Die Funktionalität und Produktivität von LoBiN scheint für die Kommunen kompatibel zu den eigenen Intentionen und Interessen zu sein. Das drückt sich in der kommunalen (Mit-)Verantwortung für die geplante Fortführung von LoBiN an fünf der sechs Standorte aus. Die Koordination ist an zwei Standorten fest in die Kommunalverwaltung integriert, an einem dritten ist dies geplant. An den weiteren zwei Standorten sind die bisher für die Koordinationsstelle verantwortlichen freien Träger in Klärungsprozessen mit den Kommunen, wie die Koordinationsstelle erhalten werden kann.

Die Auswertung der Erhebungen zeigt, dass diese Form der ‚Kommunalisierung‘ von LoBiN eng mit der Agenturfunktion der Koordination und ihrem Strukturwissen (Mapping) zusammenhängt. Dabei geht es im Kern weniger um das ‚Netz‘ als solches, sondern es wird explizit die Agenturfunktion der Koordination in kommunale Verantwortung und damit auch Nutzbarkeit überführt. Dass dafür eigene Stellen geschaffen werden (sollen) – die Aufgabe könnte ja bspw. auch einem kommunalen Jugendreferat zufallen – zeigt die Anerkennung der notwendigen Eigenständigkeit der Koordination. Die von ihr vermittelte fachliche Ausrichtung macht einen gewissen Verwaltungsabstand erforderlich, um die Identifizierung mit dem Netzwerk, die Aktivitäten und das Aktivierungspotenzial hoch zu halten.

Die Auswertung der Gruppendiskussionen zeigt an mehreren Standorten, dass Veränderungsbedarfe in Teilen des strukturellen Aufbaus der Jugendarbeit und im Kooperationsfeld Jugendhilfe und Schule erkannt werden. Das Thema scheint aber kommunal- und fachpolitisch brisant zu sein, weil sich darin tradierte Ressourcenzugänge, Zuständigkeiten und Selbstverständnisse von Trägern und Fachkräften widerspiegeln. Die Sichtbarkeit der Kooperationsaktivitäten und das Innovationspotenzial der Projekte ist in dieser LoBiN-Variante für die Kommunen eine attraktive ‚Marke‘, die in der nun etablierten Art und Weise die bestehenden Strukturen kaum irritiert und durch die Projekte vielfältig nutzbar und nützlich wird. **Ein agiles Netzwerk umgeht träge Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse, schnelle**

⁴ Die Beschränkungen an den zwei übrigen Standorten auf die Kernstadt weisen nur im ersten Eindruck eine andere Schwerpunktsetzung auf. Dort gab es ebenfalls Bemühungen der Ausdehnung, allerdings mit weniger Erfolg. Der Wegfall von Steuerungsgruppen bzw. ihre Umdeutung in ‚Begleitkreise‘ findet sich auch dort.

Ergebnisse können produziert werden. Das irritierende Potenzial für bestehende Strukturen ist überschaubar und kontrollierbar. Darin scheinen die Kommunen ein praktisches Werkzeug zu erkennen, um eigene Handlungsfähigkeit zu demonstrieren: Veränderungen können auf der Projektebene angestoßen und sichtbar gemacht werden, ohne anzuecken oder bestehende Struktur- und Machtverhältnisse in Frage zu stellen.

5.4 Zusammenfassung

Die Weiterentwicklung der Lokalen Bildungsnetze zeigt Formen der Verstetigung, die an verschiedenen Aspekten wie die Einbindung von Akteuren, Themensetzungen, Stabilisierungsstrategien und der kommunalen Einbettung festgemacht werden können. Diese Prozesse sind so heterogen wie die spezifischen Standortentwicklungen und doch können zentrale Faktoren für die gelingende Etablierung der Bildungsnetzwerke benannt werden. Es zeigt sich auch, dass die nachhaltige Verankerung der Netzwerke eine voraussetzungsvolle Angelegenheit ist, für die bestimmte Rahmenbedingungen und Verantwortungsübernahmen erforderlich sind. Die Zusammensetzung und Produktivität der Bildungsnetze ist das Ergebnis von Kooperationsbereitschaft der Akteure, Begeisterung für Projekte, Steuerung durch die Koordination und Passung zu lokalspezifischen Bedarfen.

Das Gelingende in diesen Vernetzungs- und Stabilisierungsbestrebungen ist die Herausbildung agenturartiger Projektnetzwerke, deren Wirken hoch funktional ist und einen deutlichen Kontrast zu den bestehenden Strukturen herstellen kann. Der Mehrwert liegt daher vor allem in schnellen Ergebnissen im Hinblick auf die Koordination bildungsbezogener Angebote für Kinder und Jugendliche (gegenüber trägen und diffusen Entscheidungsprozessen in Gremien) und in einer verbesserten Transparenz der Anbieter- und Angebotslandschaft (gegenüber Unübersichtlichkeit und fehlenden Ansprechpartnern). Die Stärke der so etablierten Netzwerke ist auch in ihrem enormen Innovationspotenzial begründet, das hauptamtlich und weitgehend eigenständig von den Koordinator*innen gefordert und gefördert wird. Die Bildungsnetze haben einen Anpassungsprozess durchlaufen, der sie in ihrer jetzigen Form wertvoll für die Kommunen macht, weil sie offenbar helfen, wichtige Aufgaben der Kommunen wieder gestaltbar zu machen.

6 Rolle der übergreifenden Steuerung durch die Regiestelle

Die Implementierung und Verankerung der Lokalen Bildungsnetze wurde über den gesamten Projektzeitraum von der standortübergreifenden ‚Regiestelle LoBiN‘ begleitet. Sie bot dem LoBiN-Programm einen fachlichen und organisatorischen Rahmen sowie den Einzelprojekten Unterstützung bei ihrer Entwicklung. Auf standortübergreifender Ebene fanden regelmäßige Projektgruppentreffen statt und die Standorte wurden vor Ort beraten. Die Regiestelle organisierte jeweils zum Ende der beiden Förderphasen öffentliche Abschlussveranstaltungen, bei denen sich u.a. die LoBiN-Projekte präsentieren konnten. Begleitend zum Projekt legte sie einen Flyer vor, der das LoBiN-Programm Interessierten näherbringen soll. Als Summe ihrer Erfahrungen aus dem LoBiN-Programm verfasste sie mit Unterstützung der Koordinator*innen ein umfangreiches „LoBiN Praxis Handbuch“, das konzeptionelle Sichtweisen der Regiestelle und Beispiele von ‚best practice‘ in sich vereint. Die Regiestelle stand regelmäßig

im Austausch mit der wissenschaftlichen Begleitung, um Entwicklungen in den Standorten, in der Jugendpolitik auf Landesebene und hinsichtlich der Zukunft des Förderprogramms LoBiN zu beraten.

Die Regiestelle war überdies für das projektfördernde Sozialministerium eine Informationsquelle über die Entwicklungen vor Ort und unternahm große Anstrengungen, um eine Positionierung des Ministeriums hinsichtlich der Zukunftsperspektiven von LoBiN zu erreichen. Dies wurde spürbar bei der Durchsetzung der ursprünglich nicht geplanten zweiten Förderphase und bei der Ausdehnung der zweiten Förderphase um ein weiteres halbes Jahr. Zudem versuchte die Regiestelle die früheren Initiatoren von LoBiN, d.h. relevante Verbände des ‚Zukunftsplan Jugend‘, über die Weiterentwicklung von LoBiN zumindest informell auf dem Laufenden zu halten und den Gesprächsfaden nicht abreißen zu lassen. In der vorliegenden Untersuchung der zweiten Förderphase war für den Auftraggeber von Interesse, welchen Beitrag die standortübergreifende Begleitung durch die Regiestelle hinsichtlich der strukturellen Etablierung der Lokalen Bildungsnetze leisten konnte. Das bezieht sich sowohl auf organisierte Treffen der Koordinator*innen als auch auf die Beratung und Unterstützung direkt vor Ort.

An einigen Standorten gab es vor allem in der ersten Förderphase ernst zu nehmende Konflikte hinsichtlich der Ausrichtung der Netzwerke. Die Regiestelle hatte dann die Aufgabe, **Verständigungsräume zu eröffnen und vermittelnd zu intervenieren**. Manche Träger hatten andere Vorstellungen vom Einsatz der Personalressource Koordination als im Förderprogramm vorgesehen. Die Koordinator*innen erhielten in diesen Fällen Rückendeckung von der Regiestelle. Sie zeigte vor Ort Präsenz und ging in die Auseinandersetzung bzw. Diskussion mit den Beteiligten. Das wurde als Halt und als Sicherheit wahrgenommen, die Regiestelle hörte zu und bot ihre Unterstützung an. Im gesamten Projektverlauf übernahm die Regiestelle die **Funktion der Orientierungshilfe**. Diese prägte sich in der zweiten Förderphase insbesondere in drei Weisen aus:

- Sie bot Orientierung vor Ort hinsichtlich des Bruchs zwischen den Förderphasen eins und zwei.
- Sie unterstützte aktiv die Koordinator*innen und relevante Akteure bei der Entwicklung von Zukunftsperspektiven über den Förderzeitraum hinaus.
- Sie war eine Orientierungshilfe für die fachlichen Arbeitsgrundlagen der Vernetzungen.

Die Koordinator*innen schätzen den Mehrwert durch die Regiestelle und ihre Angebote hoch ein. Es brauche ein Netzwerk über dem Netzwerk und eine Koordination für die Koordinator*innen. Die Regiestelle zeichnete sich zuständig für das **Eröffnen von Reflexionsräumen**. Dadurch konnten die Koordinator*innen ihren eigenen Projektkontext – als „Einzelkämpfer“ – verlassen, sich mit den Kolleg*innen austauschen und ihre Perspektiven erweitern. Es zeigten sich ähnliche Problemstellungen, wie andere damit umgehen und welche Lösungswege eingeschlagen werden können. Unterstützt wurden dieser Austausch und das Kennenlernen der anderen Projekte durch die Veranstaltung der Projektgruppentreffen in jeweils einem anderen Projektstandort.

Die **Regiestelle** griff aktuelle Entwicklungen in den Standorten auf und **setzte eigene projektbezogene und programmatische Themenschwerpunkte**. Die Koordinator*innen sahen darin überwiegend eine Bereicherung, auch wenn – erwartbar – die Schwerpunktsetzungen nicht immer gleich großen Anklang fanden. Große Wertschätzung erfuhren Denkanstöße und thematische Vertiefungen, die sonst nicht

möglich gewesen wären. Allerdings wurden von Seiten einiger Koordinator*innen auch zu wenige eigene Themensetzungen aus ihren Reihen bemängelt, der Austausch untereinander hätte intensiver sein müssen. Die Taktung der Treffen hat zum Schluss hin abgenommen, die Koordinator*innen hielten die Termindichte für akzeptabel.

Für die strukturelle Etablierung der LoBiN-Projekte in den Standorten war die Begleitung durch die Regiestelle ein ausschlaggebender Faktor. Sie **gab dem Förderprogramm landesweit eine Gesamtkohärenz** vom Erfahrungsaustausch über die Anleitung, die Rückbindung an die Förderziele bis hin zu Interventionen und Mediationen im Konfliktfall. Den Koordinator*innen stand so eine übergeordnete Instanz zur Verfügung, die ihr Handeln an **sozialpädagogischer Fachlichkeit ausrichtete** und gegenüber lokalen Instanzen und Begehrlichkeiten legitimierte. Manchen Trägern und Akteuren ging diese fachliche Positionierung der Regiestelle bisweilen zu weit, wenn sie in der Programmatik ihre eigenen Interessen zu wenig berücksichtigt sahen. Vom Ergebnis her gesehen muss wohl in Kauf genommen werden, dass eine fachlich kompetente Regiestelle auch großen Einfluss ausübt, der nicht immer begrüßt wird.

Der wesentliche Beitrag der Regiestelle – so zeigt die Analyse der erhobenen Daten – besteht im Arrangement eines Bildungsprozesses auf der Metaebene. So wie viele Projekte in den LoBiN-Standorten setzten die Aktivitäten der Regiestelle Bildungsimpulse für die Koordinator*innen, die Träger und relevante Akteure vor Ort. Dieses Lernen in und von den Entwicklungsprozessen mitsamt allen Erfolgen und Hürden ist ein wertvoller Erfahrungsgewinn und Teil der Netzwerke, so wie sie geworden sind. Die Entwicklungsdynamik und Heterogenität der Lokalen Bildungsnetze bildet eine Herausforderung für die inhaltlich-fachliche Begleitung, die mit zunehmender struktureller Etablierung und Verselbständigung der Netzwerke auch geringer geworden ist.

Die Regiestelle versuchte schließlich auch mit ihren Printprodukten und Veranstaltungen eine fachliche Öffentlichkeit und potenzielle Kandidaten für neue LoBiN-Projekte zu interessieren. Das geschah und geschieht auch vor dem Hintergrund, dass die Regiestelle als ‚Servicestelle LoBiN‘ in kleinerem Umfang mittelfristig weiterbestehen soll. Freie und öffentliche Träger können landesweit für die Einrichtung von Lokalen Bildungsnetzen interessiert, neue Projekte unterstützt und bisherige Erfahrungen weitergegeben werden. Zudem sollen Schnittmengen zu und Querschnittsthemen mit den Bildungsregionen hergestellt werden.

IV Fazit und abschließende Einordnung der Strukturbildung

Die an den sechs Standorten initiierten Lokalen Bildungsnetze haben sich – mit Unterbrechung – über vier Jahre in ganz unterschiedlicher Weise entwickelt. Jedes Netzwerk bzw. jeder Standort hat vor dem Hintergrund der selbst gesteckten Ziele sowie der übergreifenden Förderziele eigene Kriterien dafür entwickelt, was als gut und was als weniger gelungen betrachtet wird.

Die lokalen Bildungsnetze dienen im Sinne des Förderprogramms dazu, „Aktivitäten zur Weiterentwicklung bzw. zum Neuaufbau von nachhaltigen Strukturen ganzheitlicher Jugendbildung im Zusammenspiel zwischen außerschulischen Bildungsträgern und Schulen“ (Förderaufruf; vgl. MfSI 2017, S. 77) zu unterstützen. Die Aufgabe bestand also darin, ausgehend von der Kinder- und Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit vielfältige weitere Bildungsakteure in Vernetzungsprozesse und Aktivitäten zur Initiierung und Umsetzung von Kooperationen (auch) mit Schulen einzubeziehen und diese Netzwerke – so der Hauptimpuls der zweiten Förderphase – am jeweiligen Standort stabil zu verankern (Strukturbildung). Wie in der Ergebnisdarstellung deutlich wurde, löst sich die Entwicklung der Bildungsnetze im Zuge der Strukturbildung notwendigerweise ein Stück weit von den übergeordneten Zielsetzungen ab und richtet sich mehr auf die lokalen Gegebenheiten aus. Das ist gewissermaßen die Voraussetzung für eine – finanzielle, räumliche und inhaltliche – Verankerung in der jeweiligen lokalen Struktur. Es erklärt auch, warum die sechs Standorte in ihrer Ausrichtung und in ihren Aktivitäten noch heterogener erscheinen als in der ersten Förderphase.

Im Folgenden wird entsprechend der Gesamtlogik des Berichts zusammenfassend und mit Blick auf alle Standorte resümiert, wie die im Förderaufruf von LoBiN verankerten Ziele umgesetzt wurden und welche Mechanismen sich diesbezüglich erkennen lassen. Hierfür werden zunächst mit Blick auf den Prozess der Etablierung und Stabilisierung von Netzwerken die analytisch deutlich gewordenen Typen der Netzwerkstabilisierung und die damit verbundene Rolle der Koordination dargestellt (Kapitel 7). Daran anschließend werden im zweiten Schritt übergreifende Gelingensfaktoren herausgearbeitet, die sichtbar machen, was durch wen geleistet werden muss, um Netzwerke nachhaltig zu etablieren (Kapitel 8). Im dritten Schritt wird dann eher hinsichtlich des Gegenstands kritisch analysiert, welchen Bezug zu Bildung die projektorientierten Netzwerke realisieren und inwieweit sich Kinder- und Jugendarbeit sowie Jugendsozialarbeit in diesem Prozesse als relevanter Akteur etablieren kann (Kapitel 9).

7 Typen der Netzwerkstabilisierung

Interessant ist, dass sich trotz der Heterogenität der Standorte zwei klar unterscheidbare ‚Typen‘ von Netzwerken finden lassen, die sich vor allem durch ihre jeweiligen Stabilisierungsstrategien unterscheiden (vgl. Kapitel 5.2; Abbildung 3).

An den beiden Standorten, an denen die Stabilisierung **koordinationsbezogen** erfolgt, sind die Koordinationsstellen von Beginn an mit Personen besetzt, die in ihrer Kommune fest und langjährig verwurzelt und schon vor LoBiN hervorragend vernetzt waren. Durch die vielseitigen bestehenden Kontakte waren sofort bilaterale Kanäle für Kooperationsanbahnungen offen. Die Nutzung dieser Zugänge lenkte die Netzwerkentwicklungen von Beginn in Richtung einer Konzentration auf die Koordination.

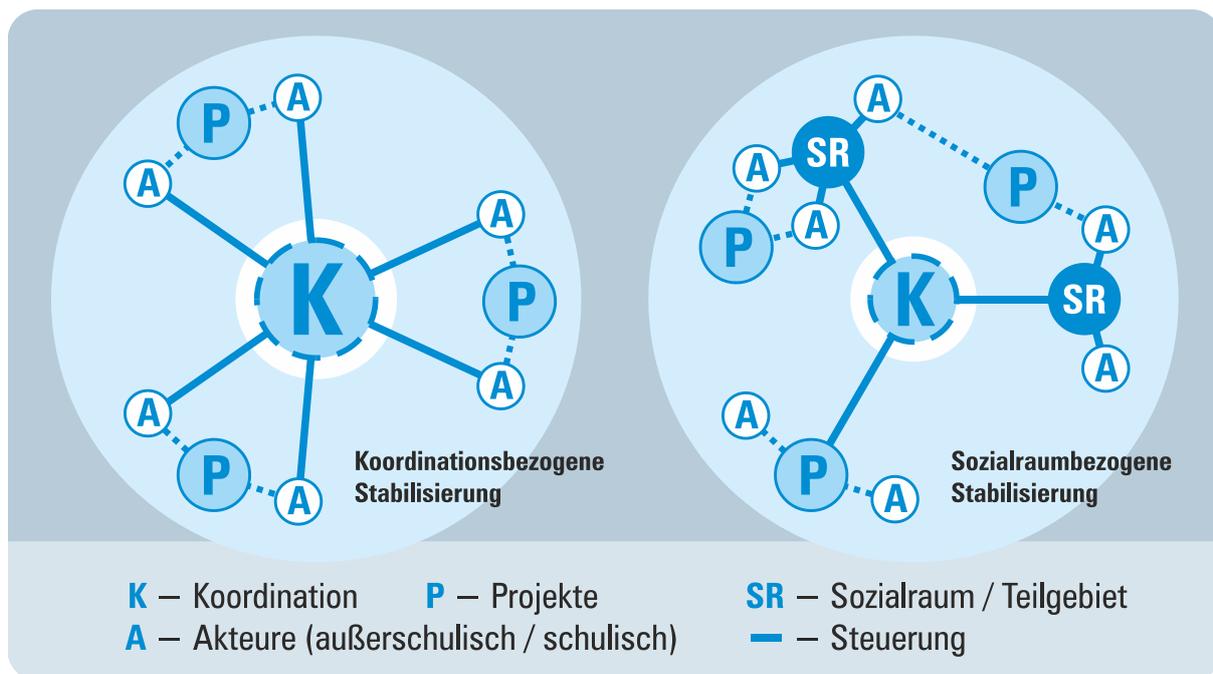


Abbildung 3: Typen der Netzwerkstabilisierung

Das prinzipielle Vorgehen änderte sich dann auch bei den in der zweiten Förderphase neu hinzugekommenen Netzwerkpartnern und Projekten nicht mehr. In dieser Form wird die Vernetzungsarbeit vorwiegend durch Projekte realisiert. Die Kooperationspartner in den Projekten stehen in enger Beziehung zur Koordination. Sie werden von der Koordination mit Projektideen versorgt oder die Koordination unterstützt ihre Kooperationspartner in passenden Vorhaben. Der Zugang zum Netzwerk findet fast ausschließlich über die Koordination statt (*egozentriertes* Netzwerk). Die Koordination kann dadurch überwiegend auswählen, wer Kooperationspartner wird oder nicht. Die Tragfähigkeit der Vernetzung wird hier insbesondere durch die Leistungsfähigkeit der Koordination garantiert. Über die Koordination ist ein schneller Zugriff auf interessante Projektpartner und Projektangebote möglich. Die Schule als Kooperationspartnerin bietet einerseits den Zugang zu den Zielgruppen, andererseits werden dadurch vielfältige außerschulische Bildungs- und Erlebnisräume für Kinder und Jugendliche eröffnet. Etablierte Angebote der Jugendarbeit spielen hier nicht systematisch, sondern eher punktuell eine Rolle. Die Aktivitäten von LoBiN selbst werden vielmehr als Jugendarbeit aufgefasst.

Die beiden Standorte, an denen eine stärker **sozialraumbezogene Stabilisierung** beobachtet werden kann, sind vom starken jugendpolitischen Einfluss geprägt, der von den für kommunale Jugendfragen zuständigen Fachämtern ausgeübt wird. Diese setzen dezidiert auf eine sozialräumliche Stabilisierungsstrategie (nicht zuletzt aus Erfahrungen mit der Problematik eines Wechsels in der Koordinationsfunktion und der Vernetzungsstrategie). An diesen beiden Standorten ist der Prozess, die Jugendarbeit als eigenständigen Akteur im Verhältnis zu Schulen zu positionieren, am stabilsten fortgeschritten. Die Koordination strebt eine Verankerung in vorhandenen sozialräumlichen Strukturen (Arbeitskreise, Fachteams o.ä.) an, das heißt, die Tragfähigkeit der Vernetzung wird überwiegend über Projekte in diesen sozialräumlichen Arenen realisiert. Dabei hat die Koordination nur begrenzten Einfluss auf dort

verhandelte Themen und beteiligte Akteure. Sie gibt Anstöße, dass von dort Kooperationsprojekte mit Bezug zur Jugendbildung initiiert und intensiviert werden, und bietet begleitend Beratung und Unterstützung bei der Ressourcenbeschaffung an. Die in den jeweiligen Sozialräumen befindlichen Schulen sind oft Kristallisationspunkte für Projekte. Dies ermöglicht den Netzwerkpartnern eine lokal institutionalisierte Kooperation mit Schulen. Das Netzwerk bleibt aber prinzipiell offen für neue Akteure, die über die Sozialräume in bestehende oder neue Projekte eingebunden werden. Punktuell finden auch sozialraum- und akteursübergreifende Kooperationen und Vernetzungen statt.

An den zwei Standorten, die keinem der Typen zugeordnet werden können, wurden zwar ebenfalls Stabilisierungsprozesse beobachtet, aber in den Analysen als Sonderfälle eingeordnet (vgl. auch Kapitel 5.2, Fußnote 3). Dort erfolgte die Transformation von LoBiN in eine unterstützende Funktion für die Träger und ihre Aufgabenerfüllung. In beiden Fällen handelt es sich um freie Träger und um ‚local player‘ mit einer gefestigten Position im jeweiligen kommunalen Gefüge, die die Angebotslandschaft deutlich mitprägen. Beide Träger verfolgen daher eine eigene Politik und strategische Ausrichtung, an die sie LoBiN im gesamten Projektverlauf allmählich anpassten. In diesem Sinne kann zwar von Stabilisierung gesprochen werden, allerdings weitgehend als episodenhaftes Surplus für die Träger und deren Strukturen. An beiden Standorten wird LoBiN in verschiedenen Modellen über das Ende der Förderung hinaus fortgeführt, was zeigt, dass darin ein Mehrwert erkannt wird. Die Einbettung in kommunale Strukturen bleibt dabei aber auf ein Minimum begrenzt. An dem einen Standort ist zu erwarten, dass sich die Agenturfunktion verselbständigt, während am anderen Standort mittelfristig ein Miniprojekt Netzwerk mit Symbolcharakter überdauern könnte.

8 Standortübergreifende Gelingensbedingungen

Die im Folgenden zusammengestellten Gelingensbedingungen knüpfen an die in Teil II bereits aufgeführten Gelingensbedingungen an, die inzwischen empirisch klar für unterschiedliche Formen von lokalen Bildungsnetzwerken, Bildungslandschaften und schulbezogenen Netzwerken belegt sind. Durch den spezifischen Zuschnitt der hier im Zentrum stehenden Lokalen Bildungsnetze sind nicht alle davon gleichermaßen relevant, andere treten dagegen besonders hervor.

Ausgehend von diesen allgemein inzwischen gut fundierten Gelingensbedingungen haben wir diejenigen identifiziert, die aufzeigen, was für die Stabilisierung und nachhaltige Verankerung der Netzwerkbildung im Rahmen von LoBiN besonders förderlich war. Entwicklungsprägend waren für alle Netzwerke *zum einen* die Kürze der ersten Förderphase und die Brüche in der Förderung. Ebenso markant war *zum zweiten* die Spezifik des LoBiN-Programms, freie und öffentliche Träger aus der Jugendhilfe mit der Initiierung von Lokalen Bildungsnetzen zu beauftragen. Und *drittens* erlaubte das Programm viel Gestaltungsfreiheit, was die ohnehin sehr heterogene Entwicklung zusätzlich anfachte. Mit dem Auslaufen der Landesförderung ist nun sowohl ein vorläufiger Endpunkt der Netzwerketablierung als auch die Vorstufe zur Weiterentwicklung der Vernetzungsprozesse ‚in lokaler Regie‘ erreicht.

Wir stellen die Gelingensbedingungen vor, die bis zum Abschluss der zweiten Förderphase für eine erfolgreiche Implementierung und mittelfristige Stabilisierung in den verbliebenen Netzwerken ge-

sorgt haben. Gleichzeitig wurde in der Analyse deutlich, dass es nicht ausreicht, nur abstrakt Gelingensbedingungen zu benennen. Stattdessen geht es zum einen darum, Gelingensfaktoren im Sinne von erforderlichen Aktivitäten und notwendigen Fähigkeiten/Ausrichtungen der beteiligten Akteure zu benennen (siehe linke Spalte der folgenden Tabellen). Zum anderen geht es auch darum, die Verantwortung für diese Aktivitäten und Fähigkeiten klar zuzuschreiben (siehe rechte Spalte). In diesem Sinn bilden Lokale Bildungsnetze immer auch eine „Verantwortungsgemeinschaft“, wie es im Förderaufruf des LoBiN-Programms hervorgehoben wurde. Verantwortungsübernahme durch klar benennbare Akteure sind zentrale Strukturbedingungen für die Netzwerkbildung. Mangelnde Übernahme der jeweiligen Verantwortlichkeiten führt zur Destabilisierung und letztlich zum Scheitern der Vernetzungsstrategien.

Deutlich wurde auch, dass sich die Gelingensbedingungen im Prozess der Netzwerkentwicklung verändern. Aus diesem Grund **unterscheiden wir** in einer zeitlichen Perspektive **standortübergreifende Gelingensfaktoren und Strukturbedingungen für die Netzwerkkonstitution, für die Vernetzungsprozesse und für die Netzwerkverstetigung** (Tabellen 3, 4 und 5).

■ **Standortübergreifende Gelingensfaktoren und Strukturbedingungen für die Netzwerkkonstitution**

Gelingensfaktoren für die Netzwerkkonstitution	Relevante Strukturbedingungen
Trägerkompetenz feststellen <ul style="list-style-type: none"> • Offenheit und Neutralität • Aktive Begleitung der Netzwerkentwicklung • Öffnung von Reflexionsräumen mit Koordination 	Verantwortung Träger <ul style="list-style-type: none"> • Öffnung der eigenen Strukturen für Netzwerk • Vermeidung von Konkurrenz des Netzwerks zu eigenen Strukturen • Vertrauen in Koordination
Kommune einbinden <ul style="list-style-type: none"> • Aktive kommunale Unterstützung des Netzwerks • Anbindung an kommunale Entwicklungsprozesse 	Verantwortung Kommune <ul style="list-style-type: none"> • Öffnung für Anschlüsse an kommunale Strukturen • Transparenz kommunaler Interessen
Konzept / Fachlichkeit fixieren <ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Jugendbildung • Ermöglichung von Innovationen, Experimenten 	Verantwortung Träger <ul style="list-style-type: none"> • Formulierung klarer Ziele mit den Beteiligten • Öffnung von Freiräumen für Koordination
Koordinationsstelle ausstatten <ul style="list-style-type: none"> • Mindestens 50% Stellenumfang, besser mehr • Umfassende und detaillierte Auftragsklärung • Zugang zu Trägerressourcen 	Verantwortung Träger <ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Anstellungsperspektive • Stellenbeschreibung • Projektmittel und Handlungsspielräume
Koordinationskompetenz entwickeln <ul style="list-style-type: none"> • Aneignung von Katalogwissen, Überblick • Flexibilität, Umgang mit Ungewissheit • Kontaktfreudigkeit, Ansprechbarkeit 	Verantwortung Koordination <ul style="list-style-type: none"> • Analyse von Angeboten, Anbietern, Bedarfen • Lernbereitschaft, Verlässlichkeit, Persistenz • Offenheit für Ideen, Zuhören
Netzwerkakteure zusammenbringen <ul style="list-style-type: none"> • Verwirklichung eigener Interessen über Netzwerk • Einbindung vielseitiger außerschulischer Akteure • Einbindung schulischer Akteure 	Verantwortung Netzwerkakteure <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen in ‚Return on Investment‘ • Fachlichkeit und Angebotsqualität • Bereitschaft zur Öffnung ins Gemeinwesen

Tabelle 3: Gelingensfaktoren und Strukturbedingungen für die Netzwerkkonstitution

■ **Standortübergreifende Gelingensfaktoren und Strukturbedingungen für die Weiterentwicklung der Vernetzungsprozesse (Aufrechterhaltung des Netzwerkcharakters)**

Gelingensfaktoren für die Vernetzungsprozesse	Relevante Strukturbedingungen
Netzwerk öffnen und offenhalten <ul style="list-style-type: none"> • Akquise neuer Kooperationspartner • Bedarfsorientierte Themensetzungen • Zulassen von Irritationen 	Verantwortung Koordination <ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Schließungen • Passung zu Akteuren und Zielgruppen • Vermeidung von zu viel Routinen
Kooperationen / Projekte initiieren <ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehen der Zielgruppen • Erreichen der Zielgruppen • Innovationen und Routinen 	Verantwortung Netzwerkakteure, Koordination <ul style="list-style-type: none"> • Unterscheidung von Beteiligung und Teilnahme • Differenzierte Angebote (spezifisch, für alle) • Routinen etablieren, Innovationen ausprobieren
Attraktivität des Netzwerks erhalten <ul style="list-style-type: none"> • Herstellung einer Netzwerkidentität • Sichtbarkeit und Transparenzherstellung • ‚Wächteramt‘: Qualitätssicherung 	Verantwortung Koordination <ul style="list-style-type: none"> • Netzwerkagenda und Netzwerkkohärenz • Öffentliche / kommunale Wahrnehmung • Umsetzung Konzept, Abgleich mit Zielsetzungen
Räumliche Bezüge herstellen <ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Reflexionsorten im Netzwerk • Einbindung sozialräumlicher Strukturen • Aktiver Austausch mit anderen LoBiN-Standorten 	Verantwortung Koordination, Träger <ul style="list-style-type: none"> • Zeit und Raum für Austausch und Aushandlungen • Öffnung von Institutionen und Organisationen • Einplanung von Zeitressourcen
Steuerung gestalten <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Steuerungsstelle / -kreise • Erkennen von Defiziten und Überschüssen 	Verantwortung Träger, Koordination <ul style="list-style-type: none"> • Rückbindung an Träger, Koordination, Kommune • Zielerreichung, Erhaltung von Freiräumen

Tabelle 4: Gelingensfaktoren und Strukturbedingungen für die Vernetzungsprozesse

■ **Standortübergreifende Gelingensfaktoren und Strukturbedingungen für die Netzwerkverstetigung und -stabilisierung**

Gelingensfaktoren für die Netzwerkverstetigung	Relevante Strukturbedingungen
Netzwerkkoordination etablieren <ul style="list-style-type: none"> • Reflexion Koordinationsfunktionen und -stil • Kontinuität der Stellenbesetzung • Sicherstellung von Projektfinanzierungen 	Verantwortung Träger <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßiger Austausch mit Koordination • Stellenplanung, Stellenfinanzierung • Zeitbudget für Mittelakquise
Vernetzungsstrategien überprüfen <ul style="list-style-type: none"> • Blick auf das Mischungsverhältnis von schulbezogener, jugendarbeitsfokussierter und adressat*innenorientierter Vernetzung 	Verantwortung Koordination, Träger <ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung zu einseitiger Ausrichtung • Flexible Netzwerkweiterentwicklung • Einbindung der KJA / JSA
Stabilisierungsprozesse fortsetzen <ul style="list-style-type: none"> • Netzwerkpositionierung im kommunalen Raum • Einbindung von beratenden Begleitkreisen • Ausbau von Projektroutinen / Innovationen 	Verantwortung Koordination, Träger, Kommune <ul style="list-style-type: none"> • Anschlüsse, Abgrenzung zu anderen Netzwerken • Reflexion der Gesamtentwicklung • Stellenanbindung, -umfang ggf. anpassen

Tabelle 5: Gelingensfaktoren und Strukturbedingungen für die Netzwerkverstetigung

9 Kritische Würdigung der Strukturbildung der Lokalen Bildungsnetze

9.1 Bildungsbezug der Netzwerke

Die Initiierung der Netzwerke war und ist mit dem starken Impetus des Bildungsbezugs verbunden (Förderaufruf, Programmname). Außerschulischer Bildung wird dabei einerseits eine Kompensationsfunktion für – vermutete oder belegte – Defizite des formalen Bildungssystems zugeschrieben, z.B. als Ausgleich von sozialer Benachteiligung. Andererseits knüpft die starke Betonung der Bedeutung außerschulischer Bildung an die hohe Relevanz an, die eine umfassende Bildung im Sinne einer Integration von non-formalen, informellen und formalen Bildungsaspekten für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft einnimmt.

Dieses Postulat von ‚Bildung‘ ist aber auch ein Vehikel, mit dem sich gesellschaftliche Transformationsprozesse positiv konnotieren – oder kaschieren – lassen. ‚Bildung‘ in den Lokalen Bildungsnetzen ist einerseits aufgeladen mit allerlei Erwartungen an die Lösung gesellschaftlicher Probleme, andererseits die einfache Klammer, mit der Aktivitäten legitimierbar scheinen. Allerdings wird dabei der Bildungsbegriff selten ausreichend inhaltlich geklärt. **Die Chancen dieses diffusen Bildungsverständnisses liegen offenbar in seiner hohen Attraktivität und Anschlussfähigkeit.** Unberücksichtigt bleiben dadurch mögliche andere und alternative Konzepte, auf die sich Kooperationsprozesse mit dem Ziel, die Entwicklung von Kindern und Jugendliche zu fördern, auch beziehen könnten (etwa Beteiligung, soziale Teilhabe) (vgl. MfSI 2017, S. 210).

So anschlussfähig das Label ‚Bildung‘ ist, so hoch ist der Erwartungsdruck an die Netzwerke, mit ‚Bildung‘ auch etwas zu bewirken. Die Komplexität der Bedingungen von sichtbaren/langfristigen Veränderungen, macht aber den konkreten Nachweis unmöglich. Um dennoch Legitimation zu sichern, wird stellenweise in den Netzwerken versucht, ‚Wirkung‘ primär über die objektiv zählbaren Angebote von mit ‚Bildung‘ aufgeladenen Projekten bzw. Events zu definieren. Der Nachweis von ‚Wirkung‘ zeigt sich dann in einer optimierten Angebotspalette und Angebotsnutzung (Marktlogik), deren ‚Effekte‘ den Angeboten einfach zugesprochen werden. Die Gefahr dabei ist, dass im Verständnis solch einer meist unreflektiert bleibenden Marktlogik Kinder und Jugendliche dann weniger als eigenständige Akteure von Bildung, sondern vorwiegend als Konsumenten von Bildungsangeboten angesehen werden.

In Teilen nähert sich die Logik der Bildungsnetzwerke durchaus der grundsätzlich marktförmig strukturierten breiten Palette an ‚Eventangeboten‘ für Kinder und Jugendliche an (vom Kinderkino bis zur Trampolinhalle). Dies rührt auch daher, dass die Bildungsnetzwerke – wie viele andere Angebote der Kinder- und Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit – generell gezwungen sind, sich gegenüber diesen marktförmigen Angeboten zu positionieren, um für Kinder und Jugendliche attraktiv zu werden bzw. zu bleiben. Vor diesem Hintergrund bleibt es eine zentrale Anforderung, lokal und ggf. auch in übergreifender fachpolitischer Perspektive immer wieder zu klären, was ‚Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung‘ konkret bedeutet und welche Rolle ‚Bildung‘ dabei spielen soll.

9.2 Projektorientierung der Netzwerke

Es ist eine enorme Adaptionleistung der Netzwerke und ihrer Koordination, sich in dieser Widersprüchlichkeit als ‚Bildungsnetz‘ zu profilieren. Das Anliegen von Koordination und Kooperationspartnern blieb in der Projektlaufzeit konstant die Eröffnung von Zugängen zu Bildung. Dieses Motiv war sowohl Initialzündung als auch Entwicklungsmotor für die Eigendynamik der projektförmigen Ausrichtung der Netzwerke, die zu einer beeindruckenden Anzahl und enormen Vielfalt der in diesem Rahmen entwickelten Projekte geführt hat (vgl. Kapitel 5.1). Der **handlungsorientierte Projektbezug** und das Distinktionsmerkmal ‚Geschwindigkeit‘ (schnell, unbürokratisch, flexibel) ermöglichen eine stabile Verankerung, ohne dass gemeinsame Zielsetzungen kontinuierlich verhandelt werden müssen. Projektangebote sind zeitlich begrenzt, erlauben eine hohe Variabilität von Themen und Aktivitäten und erfordern keine langfristigen Verbindlichkeiten.

Die eher mühsame und langwierige Schaffung einer gemeinsamen inhaltlichen Basis zwischen allen beteiligten Akteuren, regelmäßige übergreifende Netzwerktreffen, eine fortwährende konsensuelle Steuerung von Verantwortlichen in einer Gruppe sowie die kontinuierliche Verständigung über die Weiterentwicklung der Netzwerke mit allen relevanten Entscheidungsträgern vor Ort wäre im Rahmen der bestehenden Strukturen an den Standorten schlicht nicht möglich gewesen. Dies bildet gewissermaßen die Schattenseite von Netzwerken im Gegensatz zu Organisationen.

9.3 Kinder- und Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit als korporativer Akteur

In der ersten Förderphase von LoBiN zeigte sich als ein deutliches und in dieser Deutlichkeit auch überraschendes Ergebnis, dass mit der Vernetzung und den koordinierten Aktivitäten auch eine Stärkung der Einzelanbieter der Kinder- und Jugendarbeit einherging, sowohl im Hinblick auf die Entwicklung eines gemeinsamen Selbstverständnisses als auch in der Bündelung der Aktivitäten in der Kooperation mit Schulen. LoBiN ermöglichte es, vor Ort eine Arbeitsfelder und Zuständigkeiten übersteigende Koordinationsfunktion für schulbezogene Angebote der Kinder- und Jugendarbeit zu entwickeln und dadurch auch die Chancen der Kinder- und Jugendarbeit, sich programmatisch und strategisch in einer Kommune zu positionieren, deutlich zu erhöhen (MfSI 2017, S. 183f.). Im Gegensatz zur ersten Förderphase trat in der weiteren Entwicklung die Jugendsozialarbeit insbesondere als Schulsozialarbeit mehr in Erscheinung, blieb aber gemessen am Stellenumfang immer noch eher randständig (vgl. Kapitel 5.1).

Die **Positionierung als strategischer jugendpolitischer Akteur war bei der Weiterentwicklung der Netzwerke am Ende der zweiten Förderphase nicht mehr in dieser Deutlichkeit erkennbar**. Allerdings gibt es zwei durchaus kontroverse Lesarten, wie diese Entwicklung zu bewerten ist: Auf der einen Seite steht zu fürchten, dass die Lokalen Bildungsnetze die Möglichkeit, sich als wichtiger jugendpolitischer Akteur im lokalen Raum zu positionieren, vorschnell aufgegeben haben. Auf der anderen Seite haben die Lokalen Bildungsnetze in der Weiterentwicklung eine Positionierung entwickelt (‚Agenturfunktion‘; vgl. Kapitel 4.1), mit der sie sich in der Koordination der jugendbildungsbezogenen Angebote am Standort – auch und gerade in der Zusammenarbeit mit Schulen – eine bedeutsame Position verschafft haben. Es ist auch möglich, dass genau in der Übernahme dieser Agenturfunktion eine zukunftsfähige Strategie der Mitgestaltung von Kinder- und Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit in Bezug zur Schule liegt.

Zugespißt formuliert: Gerade diese Ausrichtung hat auch die Bereitschaft an den jeweiligen Standorten geschaffen, entsprechende Ressourcen für die Weiterführung der Bildungsnetze bereit zu stellen. Ob dies mit den fachlichen und selbstgestellten Ansprüchen der Kinder- und Jugendarbeit einhergeht, muss jedoch immer wieder kritisch geprüft werden.

10 Perspektiven

Mit dem Förderprogramm LoBiN wurden „Pilotprojekte“ (Förderaufruf 2014) initiiert und unterstützt, die als Modelle auch Hinweise zur Übertragbarkeit auf andere Standorte geben sollten. Dieser Anspruch konnte insofern eingelöst werden, indem *erstens* deutlich wurde, dass Koordination eine zentrale Bedeutung in der Gestaltung der Bildungsnetze hat und diese auch an anderen Standorten – ohne Landesfinanzierung – gewährleistet sein müsste. *Zweitens* zeigen die Tabellen zu den Gelingensfaktoren in Kapitel 8 viele Verantwortungsebenen, die ein gut ausgewogenes Zusammenspiel vieler Kräfte erfordern. Zentrale Erkenntnis für andere Standorte ist deshalb, dass eine **kommunale Willensbildung** vorhanden sein muss, um die Komplexität der Netzwerkbildung strukturell so zu verankern, dass sowohl Anschlüsse an lokale Spezifika als auch eine jugendpolitische Rückbindung an die kommunale Verantwortungsebene möglich sind – und gelingen können.

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass es an den Projektstandorten gelungen ist, mit der Vernetzung von vielfältigen, aber z.T. auch spezifischen bildungsrelevanten Akteuren, die Angebote für Kinder und Jugendliche (vor allem auch in Verbindung mit der Schule) zu erweitern. Damit konnte ein breiteres Angebot an erweiterten Lern- und Bildungsmöglichkeiten geschaffen werden. Dass diese vorwiegend als Projekte initiiert wurden, zeigt sich als hoch funktional und wurde im Bericht als ‚Agenturfunktion‘ dargestellt. Eine systematische jugendpolitische Mitgestaltung von Bildungsmöglichkeiten aus der Perspektive von Kinder- und Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit konnte nur sehr vereinzelt realisiert werden und scheint nicht die zentrale Qualität von LoBiN darzustellen.

Für die Landesebene sind zwei Perspektiven zu betrachten: *Erstens* zeigt sich mit Blick auf den gesamten Förderverlauf, dass die **Relevanz der Landesebene** vor allem in der Finanzierung der Koordinationsstellen realisiert wurde. Eine für den Aufbau wichtige Klammer bildete die Regiestelle, zentrale Entscheider waren aber die lokalen Akteure, die durch ihr Mitwirken die Netzwerkentwicklung in Bewegung gehalten haben. Im Sinne der Übertragbarkeit stellt sich also die Frage nach der Motivation lokaler Akteure zu solchen Vernetzungsaktivitäten, wenn sich damit vor allem Projekte und weniger stabile und jugendpolitisch relevante Netzwerkstrukturen realisieren. Der vorliegende Forschungsbericht mag Anlass geben, solche Gründe in der ‚Agenturfunktion‘ der Koordination zu sehen, es bleibt aber offen, ob damit auch eine Verbesserung der sozialen Infrastruktur für Jugendliche, der Aneignungsräume und der Bildungschancen einhergeht. Darauf sollte die Vermittlungstätigkeit ja im Grunde fokussieren, wenn bspw. die Ergebnisse des jüngsten Jugendberichts „Jugend ermöglichen“ (vgl. BfFSFJ 2017) ernst genommen werden.

Zweitens lässt sich daran anschließend die Frage nach **aktuellen und künftigen Förderstrukturen** und deren Synergien zu bestehenden Landesprogrammen stellen. Das beim Kultusministerium angesie-

delte Landesprogramm ‚Bildungsregionen‘ wird zu gleichen Teilen vom Land und von den teilnehmenden Stadt- und Landkreisen finanziert und weist einen stärkeren Schulbezug in der Bildungsprogrammatik sowie Vernetzungsbemühungen im regionalen Bereich auf. Die Schnittstellen zu den Bildungsregionen in fast allen LoBiN-Standorten zeigen ansatzweise die Möglichkeit einer produktiven Zusammenarbeit von regionalen und kommunalen Bildungsnetzwerken. Die Dauerfinanzierung der Bildungsregionen steht aber im Kontrast zu der Anschubfinanzierung der Lokalen Bildungsnetze, die jetzt ausläuft bzw. mittelfristig auf die Einrichtung einer Servicestelle reduziert wird. Die strukturelle Verankerung der Bildungsregionen und die kreativen, projektorientierten Lokalen Bildungsnetze zusammenzudenken scheint einerseits auf Grund der unterschiedlichen Logik und des strukturellen Ungleichgewichts schwierig und andererseits gerade reizvoll. Dies sollte aber nicht ausschließlich den Akteuren vor Ort überlassen werden, sondern das Land sollte eine Position zum Verhältnis von Bildungsregionen und Lokalen Bildungsnetzen entwickeln.

Der wissenschaftlich und öffentlich seit Jahren prominent diskutierte Zusammenhang von sozialer Herkunft und Bildungserfolg wird in den untersuchten Lokalen Bildungsnetzen nicht systematisch tangiert. Es ist nicht auszuschließen, dass bei genauem Hinsehen evtl. doch wieder die „Bildungsbeflissenen“ (Rauschenbach 2007, S. 449) von den Bildungsaktivitäten mehr profitieren (können) als andere. Die Herausforderung für kommunale Bildungs- und Jugendpolitik – auch in lokalen Bildungsnetzwerken – bleibt, generell das Ziel des Abbaus von Bildungsbenachteiligung produktiv mit einem vielfältigen und breiten Angebot von Bildungsgelegenheiten im kommunalen Raum zu verschränken. Die Lokalen Bildungsnetze, die sich auch als jugendpolitische Akteure verstehen, bieten dafür einen vielversprechenden, aber auch noch ausbaufähigen Ansatz.

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Überblick zu den Untersuchungsstandorten	2
Tabelle 2: Veränderungen in der Stellenentwicklung und in der Trägerschaft; weitere Planungen	15
Tabelle 3: Gelingensfaktoren und Strukturbedingungen für die Netzwerkkonstitution	35
Tabelle 4: Gelingensfaktoren und Strukturbedingungen für die Vernetzungsprozesse	36
Tabelle 5: Gelingensfaktoren und Strukturbedingungen für die Netzwerkverstetigung	36
Abbildung 1: Forschungsprozess und Transfer	4
Abbildung 2: Stabilisierungsprozess im Netzwerk	23
Abbildung 3: Typen der Netzwerkstabilisierung	33

Literatur

- BfFSFJ - Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017) (Hrsg.): 15. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin. Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/115438/d7ed644e1b7fac4f9266191459903c62/15-kinder-und-jugendbericht-bundestagsdrucksache-data.pdf> [03.04.2019]
- Emmerich, Marcus (2015): Regionalisierung von Bildung. In: Coelen, Thomas / Heinrich, Anna Juliane / Million, Angela (Hg.): Stadtbaustein Bildung. Wiesbaden: Springer VS.
- Granovetter, Marc S. (1973): „The Strength of Weak Ties“. In: American Journal of Sociology 78/6, S. 1360-1380.
- Huber, Stephan Gerhard / Ahlgrimm, Frederik / Hader-Popp, Sigrid (2012): Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit anderen Bildungseinrichtungen: Aktuelle Diskussionsstränge, Wirkungen und Gelingensbedingungen. In: Huber, Stephan Gerhard / Ahlgrimm, Frederik (Hg.): Kooperation. Aktuelle Forschung zur Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit anderen Partnern. Münster: Waxmann. S. 323-372.
- Lindner, Markus / Niedlich, Sebastian / Klausing, Julia / Lüthi, Katharina / Brüsemeyer, Thomas (2016): Zum Aufbau von Arenen des Bildungsmanagements in Lernen vor Ort. In: Arbeitsgruppe „Lernen vor Ort“ Kommunales Bildungsmanagement als sozialer Prozess. Studien zu „Lernen vor Ort“. Wiesbaden: Springer VS. S. 47-74.
- MfSI – Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg (2017): MABEV – Metaanalyse, Bestandsaufnahme & Evaluation des Auf- und Ausbaus Lokaler Bildungsnetze (LoBiN). Stuttgart. Online verfügbar: https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/Publikationen/ZPJ_MABEV_Gesamtbericht_2017_Internet.pdf [03.04.2019]
- Million, Angela / Coelen, Thomas / Heinrich, Anna Juliane / Loth, Christine / Somborski, Ivanka (2017): Gebaute Bildungslandschaften. Verflechtungen zwischen Pädagogik und Stadtplanung. Berlin: Jovis.
- Müller, Sarah Maria (2017): "Gemeinsam für die Kinder Brücken schlagen" – Die Rolle der Schulsozialarbeit in Bildungslandschaften im Rahmen des Projekts LoBiNs. Exemplarische Analyse an ausgewählten Standorten. Unveröffentlichte wissenschaftliche Staatsprüfung für das höhere Lehramt an Gymnasien. Tübingen: Eberhard Karls Universität.
- Nassehi, Armin (2011): Soziologie. Zehn einführende Vorlesungen. (2. Aufl.) Wiesbaden: Springer VS.
- Otto, Johanna / Manitus, Veronika (2017): Die Kooperationsidee von Bildungslandschaften – eine kritische Würdigung. In: Olk, Thomas / Schmachtel, Stefanie (Hg.): Educational Governance in Bildungslandschaften. Weinheim: Beltz / Juventa. S. 204-227.
- Rauschenbach, Thomas (2007): Im Schatten der formalen Bildung. Alltagsbildung als Schlüsselfrage der Zukunft. In: Diskurs Kindheits- und Jugendforschung 2 (2007) 4, S. 439-453. Online verfügbar unter: https://www.pedocs.de/volltexte/2009/1024/pdf/Rauschenbach_Im_Schatten_Diskurs_2007_4_D.pdf [03.04.2019]
- Rolff, Hans Günter (2014): Auswertung der Evaluationen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Regionalen Bildungsnetzwerke (RBN) in NRW. Online verfügbar unter: https://www.mfkjks.nrw/sites/default/files/asset/document/auswertung_regionale_bildungsnetzwerke.pdf [03.04.2019]
- Rürup, Matthias / Rübken, Heinke / Emmerich, Marcus / Dunkake, Imke (2015): Netzwerke im Bildungswesen. Eine Einführung in ihre Analyse und Gestaltung. Wiesbaden: Springer VS.
- Santen, Eric van / Seckinger Mike (2003): Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. München: Verlag Deutsches Jugendinstitut.

- Sass, Erich / Mönningmann-Steinbeck, Katja / Westheide, Linda (2015): Bildung(s)gestalten. Die Offene Kinder- und Jugendarbeit und die Familienbildung auf dem Weg zu Bildungslandschaften von unten. Dortmund: Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut e.V. / Technische Universität Dortmund. Online verfügbar: http://www.forschungsverbund.tu-dortmund.de/fileadmin/Files/Kinder-_und_Jugendarbeit/Bildung_s_gestalten/Bildung_s_gestalten_Bericht_wiss.Begleitung.pdf [03.04.2019]
- Schalkhaußer, Sofie / Thomas, Franziska (2011): Lokale Bildungslandschaften in Kooperation von Jugendhilfe und Schule. Online verfügbar: http://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs/2011_06_08_Lokale_Bildungslandschaften_in_Kooperation_von_Jugendhilfe_und_Schule.pdf [03.04.2019]
- Schmachtel, Stefanie / Olk, Thomas (2017): Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften. Empirische Befunde und kritische Reflexionen – eine Einführung. In: Olk, Thomas / Schmachtel, Stefanie (Hg.): Educational Governance in Bildungslandschaften. Weinheim: Beltz / Juventa. S. 10-20.
- Speck, Karsten / Olk, Thomas / Böhm-Kasper, Oliver / Stolz, Heinz-Jürgen / Wiezorek, Christine (2011): Ganztags schulische Kooperation und Professionsentwicklung: Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung. Weinheim: Beltz / Juventa.
- Wiezorek, Christine / Dieminger, Benno / Hörnlein, Stefanie (2011): „Wobei wir natürlich im ländlichen Raum die Probleme haben“ – Kooperation von Ganztagschulen in ländlichen Räumen. In: Speck, Karsten / Olk, Thomas / Böhm-Kasper, Oliver / Stolz, Heinz-Jürgen / Wiezorek, Christine (Hg.): Ganztags schulische Kooperation und Professionsentwicklung: Studien zu multiprofessionellen Teams und sozialräumlicher Vernetzung. Weinheim: Beltz / Juventa. S. 154-170.

Angaben zu den Autor*innen

Prof. Dr. Petra Bauer

Professorin für Erziehungswissenschaft an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen (Institut für Erziehungswissenschaft, Abteilung Sozialpädagogik). Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Professionalität in der psychosozialen Beratung und Supervision, multiprofessionelle Kooperation und Vernetzung, Fallkonstitution in der Sozialen Arbeit.
E-Mail: petra.bauer@uni-tuebingen.de

Dr. Eberhard Bolay

Akademischer Oberrat i.R. an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen (Institut für Erziehungswissenschaft, Abteilung Sozialpädagogik). Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: gesellschafts- und subjekttheoretische Grundfragen der Sozialen Arbeit, Jugendhilfe und Jugendhilfeforschung.
E-Mail: eberhard.bolay@uni-tuebingen.de

Andreas Karl Gschwind (M.A.)

Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen (Institut für Erziehungswissenschaft, Abteilung Sozialpädagogik). Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: kommunale/lokale Bildungslandschaften, Sozialraumorientierung und Kooperation Jugendhilfe-Schule.
E-Mail: karl.gschwind@uni-tuebingen.de

Dr. Mirjana Zipperle

Akademische Rätin an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen (Institut für Erziehungswissenschaft, Abteilung Sozialpädagogik). Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Jugendhilfeentwicklung, Ganztagschule, Kooperation Jugendhilfe-Schule und Hilfen zur Erziehung.
E-Mail: mirjana.zipperle@uni-tuebingen.de

Stephan Kempe (B.A.)

Student im Master-Studiengang „Forschung und Entwicklung in der Sozialpädagogik / Sozialen Arbeit“ und wissenschaftliche Hilfskraft an der Eberhard Karls Universität Tübingen (Institut für Erziehungswissenschaft, Abteilung Sozialpädagogik). Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Schulsozialarbeit, Medienpädagogik, Educational Governance.
E-Mail: kempe.stephan@gmail.com