

### Evaluation der Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen in den Städten Bremen und Bremerhaven: Abschlussbericht

Kiepenheuer-Drechsler, Barbara; Gagern, Saskia

Veröffentlichungsversion / Published Version

Abschlussbericht / final report

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kiepenheuer-Drechsler, B., & Gagern, S. (2020). *Evaluation der Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen in den Städten Bremen und Bremerhaven: Abschlussbericht*. Berlin: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH -f-bb-. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-71193-6>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>



Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung

# Abschlussbericht

## Evaluation der Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen in den Städten Bremen und Bremerhaven

Dr. Barbara Kiepenheuer-Drechsler  
Saskia Gagern

Berichtszeitraum: 16.10.2018 bis 15.09.2020  
Berlin/Nürnberg, 30.10.2020

Die Senatorin für Wirtschaft,  
Arbeit und Europa



Freie  
Hansestadt  
Bremen



Europäische Union  
Investition in Bremens Zukunft  
Europäischer Sozialfonds  
im Land Bremen

Die Evaluation wird durch die Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Bremen gefördert.

Dieser Bericht entstand im Rahmen der Evaluation der Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen.

Laufzeit: 18.10.2018 – 17.10.2020

Auftraggeberin:

**Die Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa**

Zweite Schlachtpforte 3

28195 Bremen

Auftragnehmer:

**Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH**

**Ansprechperson:**

Dr. Barbara Kiepenheuer-Drechsler

barbara.kiepenheuer-drechsler@f-bb.de

Stresemannstr. 121

10963 Berlin

[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)

## Inhalt

1. Auftrag und Datengrundlage der Evaluation.....	1
2. Zielstellungen der Jugendberufsagentur Bremen-Bremerhaven.....	4
3. Organisationsstruktur der Jugendberufsagentur Bremen-Bremerhaven.....	6
3.1 Erkenntnisse der Evaluation.....	10
3.2 Zwischenfazit im Bezug auf die Forschungsfragen .....	13
3.3 Handlungsempfehlungen zur Organisationsstruktur .....	14
4. Bekanntheit der JBA Bremen-Bremerhaven .....	16
4.1 Erkenntnisse der Evaluation.....	16
4.2 Zwischenfazit im Bezug auf die Forschungsfragen .....	17
4.3 Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Bekanntheit .....	17
5. Umsetzung der Beratungsprozesse .....	19
5.1 Erkenntnisse der Evaluation zu Beratungsprozessen aus Sicht der Mitarbeitenden .....	21
5.2 Erkenntnisse der Evaluation zu Beratungsprozessen aus Sicht der Ratsuchenden .....	28
5.3 Zwischenfazit im Bezug auf die Forschungsfragen .....	36
5.4 Handlungsempfehlungen zu Beratungsprozessen .....	39
6. Gemeinsame Maßnahmeplanung .....	41
6.1 Erkenntnisse der Evaluation zur Maßnahmeplanung .....	44
6.2 Zwischenfazit in Bezug auf die Forschungsfragen.....	46
6.3 Handlungsempfehlungen zur Maßnahmeplanung .....	47
7. Ressourcenausstattung .....	49
7.1 Erkenntnisse der Evaluation zur Ressourcenausstattung .....	49
7.2 Zwischenfazit in Bezug auf die Forschungsfragen.....	56
7.3 Handlungsempfehlungen zur Ressourcenausstattung.....	56
8. Wirkungsmessung der Jugendberufsagentur .....	58
8.1 Erkenntnisse der Evaluation zur quantitativ messbaren Wirkung.....	59
8.1.1 Wirkmodell JBA.....	59
8.1.2 Kennziffernkatalog JBA.....	60
8.1.3 Diskussion einzelner Kennziffern der JBA .....	62

8.2 Erkenntnisse der Evaluation zur qualitativ erfassbaren Wirkung .....	72
8.2.1 Wirkung und Mehrwert aus Sicht der Mitarbeitenden .....	72
8.2.2 Wirkung der JBA aus Sicht der Betriebe .....	76
8.2.3 Wirkung der JBA aus Sicht der Ratsuchenden.....	81
8.3 Zwischenfazit in Bezug auf die Forschungsfragen.....	83
8.4 Handlungsempfehlungen zur Wirkungsmessung und -abbildung .....	85
8.4.1 Ausgewählte Kennziffern.....	86
8.4.2 Weiterentwicklung.....	88
9. Zusammenfassung und Fazit .....	90
10. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	98
11. Literaturverzeichnis .....	100
Anlagen.....	104

## 1. Auftrag und Datengrundlage der Evaluation

Die Evaluation der Jugendberufsagentur Bremen und Bremerhaven wurde mit einer zweijährigen Laufzeit als formative Evaluation zwischen Oktober 2018 und Oktober 2020 durchgeführt. In einer ersten Phase wurde die „Wirkung nach Außen“ erfasst. Im ersten Zwischenbericht, der am 1.10.2019 final vorlag, wurde dementsprechend der Schwerpunkt auf die Strukturanalyse und die Analyse des Kennziffernkataloges und den damit verbundenen Entwurf einer Wirkungsanalyse gelegt (Gagern et al. 2019). Methodisch stand in diesem Bericht die Dokumentenanalyse im Vordergrund. Diese wurde ergänzt durch Einzelinterviews und Gruppendiskussionen zur Interpretation und Einschätzung des Kennziffernkataloges. Die zweite Phase der Evaluation befasste sich mit der „Wirkung nach Innen“ und erhob Daten zur Umsetzung der gemeinsamen Maßnahmeplanung und den Beratungsprozessen. Dabei kamen sowohl Dokumentenanalysen als auch qualitative Einzel- und Gruppeninterviews zum Einsatz. Die entsprechenden Ergebnisse wurden im zweiten Zwischenbericht der Evaluation im April 2020 vorgelegt (Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020a)

Die letzte Phase der Evaluation fokussierte auf die Wahrnehmung der Jugendberufsagentur durch Mitarbeitende, Ausbildungsbetriebe und junge Menschen. Hier bildeten umfangreiche Online-Befragungen der jeweiligen Zielgruppen (Akzeptanzstudie) sowie ergänzende qualitative Interviews mit jungen Ratsuchenden die Datenbasis. Diese werden im dritten Zwischenbericht der Evaluation (Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b) abgebildet, der im Oktober 2020 vorgelegt wurde.

Die Datengrundlage für die vorliegenden Evaluationsberichte setzt sich damit wie folgt zusammen:

- Dokumentenanalyse der Dokumente, in denen die Konzeption der JBA dargelegt wird. Dazu zählen die Verwaltungs- und Kooperationsvereinbarung, sowie Dokumente, die den politischen und administrativen Prozess im Umfeld der JBA beschreiben, wie Vereinbarungen, politische Beschlüsse, Berichte und parlamentarische Vorlagen. Zum anderen gehören hierzu auch sämtliche von den Gremien der JBA erstellte Dokumente, wie Fachkonzepte oder Protokolle, die der Evaluation zu diesem Zweck zur Verfügung gestellt wurden (Gagern et al. 2019, 8f).
- Hospitation am Standort Bremen-Mitte: hier wurden typische Beratungsabläufe sowie die Organisation der Zusammenarbeit am größten der drei Standorte erfasst.
- Analyse der bereits erhobenen Controlling- und Monitoringdaten im Rahmen des „Kennziffernkataloges“ sowie Analyse des dazugehörigen Konzeptes zur Wirkungsanalyse.
- Zur Genese des Kennziffernkatalogs wurden ergänzend sechs qualitative Experteninterviews mit in die Entwicklung des Kennziffernkataloges involvierten Mitarbeitenden des Amtes für Soziale Dienste Bremen (AfSD), der Senatorin für Bildung (SKB), der Agentur

für Arbeit, des Jobcenters Bremen und der Arbeitnehmerkammer Bremen als Kooperationspartnerin der JBA geführt. Am Standort Bremerhaven wurden entsprechende Interviews mit zwei Vertretern/innen des Magistrat Bremerhaven, Dezernat IV Bereich Schulamt umgesetzt.

- In insgesamt vier rechtskreisübergreifend zusammengesetzten Gruppeninterviews mit Mitarbeitenden der JBA Bremen und Bremerhaven wurden Erkenntnisse zur Zusammenarbeit, zu Einschätzungen der Wirkungsmessung und zum Stand der gemeinsamen Maßnahmeplanung der JBA erfasst.
- Zur Maßnahmeplanung sowie zur Umsetzung von Beratungsprozessen wurden elf Einzelinterviews mit Mitarbeitenden der operativen Ebene der JBA aus den Standorten Bremen Mitte, Bremen Nord und Bremerhaven geführt. Dabei wurden alle Rechtskreise berücksichtigt.
- Erste Erfahrungen und Erwartungen von (Ausbildungs-)Betrieben mit der JBA wurden im Zeitraum 20.01.2020 bis 10.02.2020 über eine Online-Befragung erfasst. Hieran beteiligten sich 120 von 3.700 angeschriebenen Unternehmen aus Bremen und Bremerhaven. Die Versendung des Befragungslinckes wurde durch den Arbeitsgeberservice der Agentur für Arbeit übernommen.
- Die Sichtweise von jungen Menschen, die eine Beratung in der JBA wahrgenommen haben, wurde durch eine Online-Befragung zwischen März 2020 und Juli 2020 erhoben. Insgesamt 31 vollständig oder teilweise ausgefüllte Fragebögen junger Menschen konnten berücksichtigt werden. Die Befragung fiel in die Zeit des Pandemie-bedingten Shutdowns; die Schließung der JBA hatte eine deutliche Unterbrechung und Minderung der Rückläufe zur Folge. Ergänzend wurden sechs Einzelinterviews mit jungen Menschen geführt, die bereits vor den Schließungen in der JBA Bremen beraten worden waren.
- An der Befragung aller Mitarbeitenden und Führungskräftekräfte der JBA nahmen im Zeitraum von 04.12.2019 bis 19.12.2019 115 von insgesamt 222 Mitarbeitenden aus allen drei Standorten und allen beteiligten Rechtskreisen teil. Die Befragung fand als Online-Befragung statt, umfasste ca. 30 offene und geschlossene Fragen und Fragebatterien und konzentrierte sich auf Fragen zur Zusammenarbeit in der JBA, zu Einschätzung der Wahrnehmung in der Öffentlichkeit und zu Weiterentwicklungspotentialen.

Das durch das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung vorgelegte Evaluationskonzept orientierte sich bei den gesetzten Erhebungsschwerpunkten an der Leistungsbeschreibung der Öffentlichen Ausschreibung des Projekts "Evaluation der Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen in den Städten Bremen und Bremerhaven" vom 24. Juli 2018. Im Rahmen des vorgesehenen zeitlichen und finanziellen Umfangs der Evaluation konnten nicht alle Bereiche der JBA Bremen-Bremerhaven in gleicher Intensität betrachtet werden. Dazu gehört u.a. die Arbeit der sogenannten „Berufsorientierungs-Kräfte“ („BO-Teams“) an den Schulen, die Integration der Angebote der Reha-Beratung bzw. Ansätze der „inkluisiven Beratung“ in

der JBA und die Beratung junger Geflüchteter. Auch mit Hinblick auf die Einbindung der Kooperationspartner der JBA wurden keine speziellen Erhebungen umgesetzt.

In Abstimmung mit der AG-Evaluation wurde entschieden, im Rahmen der Evaluation bei der Erfassung der Ressourcenausstattung der JBA Bremen-Bremerhaven ausschließlich auf den Personaleinsatz zu fokussieren und diesen zu erheben. Alle Erhebungen wurden in ihrem Umfang und der Schwerpunktsetzung regelmäßig mit der AG-Evaluation der JBA-Bremen-Bremerhaven abgestimmt.



## 2. Zielstellungen der Jugendberufsagentur Bremen-Bremerhaven

Die Jugendberufsagentur Bremen-Bremerhaven soll **alle jungen Menschen bis 25 Jahre**, die in der Freien Hansestadt Bremen **ihren Wohnsitz** haben und **ohne Berufsabschluss sind** beraten (Verwaltungsvereinbarung 2015). Ziel der JBA ist es, sie **zu einem Berufs- oder Studienabschluss zu führen**. Um dieses Ziel zu erreichen werden die jungen Menschen durch die JBA **beraten, orientiert, begleitet, vorbereitet, in Ausbildung vermittelt** oder **durch Maßnahmen gefördert**, die nachweislich **perspektivisch auf einen Berufsabschluss hinführen**. Darüber hinaus soll die JBA auf die **Beseitigung bestehender Nachteile** hinwirken und einen **Beitrag zur Überwindung eines geschlechtsspezifisch geprägten Ausbildungs- und Arbeitsmarktes** leisten (Verwaltungsvereinbarung 2015).

Die Sicherstellung, dass junge Menschen in der Freien Hansestadt Bremen einen Berufsabschluss erlangen, steht damit klar im Fokus der Jugendberufsagentur. Auch durch die Kooperationsvereinbarung vom 15. April 2015 wird unterstrichen, dass Orientierung, Begleitung und Förderung durch andere Maßnahmen sowie ein Nachteilsausgleich Aspekte darstellen, die Teil dieses Ziels sein können.

Auf Basis einer Dokumentenanalyse ließ sich feststellen, dass neben diesen angeführten Hauptzielen weitere Zielformulierungen existieren, die sich durchaus in ihrer Akzentuierung unterscheiden, da sie unterschiedliche Ebenen ansprechen. So verweist der Bremer Senat in seinem Beschlusspapier vom 10. März 2015 mit Blick auf die Zahl der jungen Menschen in Bremen, die sich im „Übergangssystem“ befinden, sowie im Hinblick auf die Zahl der arbeitslosen 25- bis 35-jährigen Menschen in Bremen ohne Berufsabschluss darauf, dass junge Menschen durch die JBA *„schneller eine Ausbildung beginnen und erfolgreich abschließen können. Zum anderen sollen mehr junge Menschen einen Berufsabschluss erreichen.“* (Vorlage für die Sitzung des Senats am 10.03.2015, S. 1ff.).

In den internen Protokollen der Gremienarbeit und Fachkonzepten werden eher Zielvorstellungen in Bezug auf eine **individuelle Beratung und Begleitung der jungen Menschen** akzentuiert: Die JBA solle auf die z.T. **multiplen Problemlagen der jungen Menschen** fokussieren und herausarbeiten, in welcher Form und mit welchem Partner **ein Weg zum Berufsabschluss** bestritten werden kann. Dabei kommen eher **beratende und begleitende Aspekte** zur Geltung (vgl. Fortbildungskonzept für die Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen 2018, S. 3). Unterstrichen wird diese Zielsetzung durch die Konzepte der Aufsuchenden Beratung und Aufsuchenden Beratung für junge Geflüchtete (vgl. Konzepte „Aufsuchende Beratung in der Jugendberufsagentur Bremen“ und „Aufsuchende Beratung in der Jugendberufsagentur Bremerhaven“, Stand: 14.03.2018, S. 5).

Ob die JBA organisatorisch richtig aufgestellt ist, um diese gesetzten Ziele zu erreichen ist Bestandteil der Analyse zur Organisationsstruktur der JBA (vgl. Kapitel 3). Hier wird es

auch um die Frage gehen, inwiefern nach Einschätzung der Evaluation die Struktur, Abläufe und Zusammenarbeit der Partner geeignet sind, die zuvor genannten Ziele bestmöglich zu erreichen. Herausgearbeitet wird in diesem Abschnitt auch, welche Veränderungen aus Sicht der Evaluation angezeigt sind, um die Ziele (noch) besser erreichen zu können. Der Frage, in welchem Maß die Ziele „junge Menschen unter 25 können schneller eine Ausbildung beginnen und abschließen“ und „mehr junge Menschen unter 25 erlangen einen Berufsabschluss“ bislang durch die Angebote der Jugendberufsagentur erreicht werden konnten, wird im Kapitel „Wirkungsmessung“ (vgl. Kapitel 8) weiter nachgegangen.

Neben diesen übergeordneten Zielstellungen spielt auch die Frage, inwiefern die selbstgesetzten Gleichstellungsziele der JBA erreicht werden und ob die Gender-Perspektive in den Verfahrensabläufen hinreichend implementiert wurde eine Rolle. Dies kann einerseits anhand der nach Gender differenzierten Daten aus dem Kennziffernkatalog abgeleitet werden (Kapitel 8), andererseits wurden hierzu explizit auch Interviews im Kontext der Beratungsarbeit geführt (vgl. Kapitel 5).

Kern der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit und wichtiger Teil der Kooperation in einer Jugendberufsagentur ist die immer wieder erneuerte Abstimmung zu den gemeinsamen Zielvorstellungen. Dies setzt einen selbstkritischen Reflexionsprozess voraus, der durchaus als anspruchsvoll gewertet werden kann und von den Mitstreiter\*innen einer JBA einiges abverlangt. Die kontinuierliche Arbeit und der Abgleich einer gemeinsamen Zielvorstellung der Partner sollte regelmäßig überprüft werden und trägt zum Erfolg der JBA bei.

### 3. Organisationsstruktur der Jugendberufsagentur Bremen-Bremerhaven

Der Aufbau der JBA in der Freien Hansestadt Bremen auf einen Beschluss des Bremer Senats vom 17. Dezember 2013 zurück (vgl. Vorlage für die Sitzung des Senats am 10.03.2015, S. 26). Dieser Senatsbeschluss sowie ein Beschluss vom 10. März 2015 bilden die zentrale politische Grundlage für eine rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit der Systeme Schule, Jugendhilfe, Arbeitsverwaltung und Grundsicherung am Übergang Schule – Beruf in Bremen und Bremerhaven und definiert die Struktur der Zusammenarbeit (vgl. ebd., S. 17ff.).

**Partner der Jugendberufsagentur** sind die Senatorin für Kinder und Bildung (SKB), die Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa (SWAE)<sup>1</sup>, die Senatorin für Soziales, Jugend, Integration und Sport (SJIS), die Agentur für Bremen-Bremerhaven, die Jobcenter Bremen und Bremerhaven sowie der Magistrat der Stadt Bremerhaven. Die Zusammenarbeit wurde in Form einer **Verwaltungsvereinbarung** für sechs Jahre (2015 – 2021) vertraglich festgehalten. (vgl. Verwaltungsvereinbarung 2015). Die Verwaltungsvereinbarung beschreibt die genauere, rechtliche Ausgestaltung der Zusammenarbeit durch gemeinsame Ziele, gemeinschaftliche Aufgaben und zu etablierende Strukturen. Sie ist damit von hoher Bedeutung für die konkrete Umsetzung der Jugendberufsagentur im Land Bremen. Darüber hinaus verpflichteten sich in einer **Kooperationsvereinbarung** die Arbeitnehmerkammer Bremen, Unternehmensverbände im Lande Bremen e.V., die Handelskammer Bremen, die Handwerkskammer Bremen und die Industrie- und Handelskammer Bremerhaven zur Zusammenarbeit (vgl. Kooperationsvereinbarung 2015, vgl. Gagern et al. 2019: 10).

Ein **Lenkungsausschuss auf Leitungsebene** mit jeweils einem Mitglied der Verwaltungspartner steuert strategisch die Umsetzung des Organisationsmodells „Jugendberufsagentur“. Entscheidungen werden konsensual zwischen den Partnern bestimmt (vgl. Verwaltungsvereinbarung 2015). Das Gremium tagt mindestens drei Mal im Jahr. Zur „Gremienverschlan- kung“ fand eine Zusammenführung des Lenkungsausschusses mit der **Steuerungsgruppe der Ausbildungs-garantie** statt.

Die Umsetzung auf operativer Ebene für Bremen und Bremerhaven wird durch die **Planungs- und Koordinierungsgruppe** (PuKG) gesteuert, an deren Sitzungen ebenfalls ein Mitglied pro Partner teilnimmt. Aufgaben der PuKG sind u.a. die Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen für den Lenkungsausschuss und die Koordinierung der Arbeitsabläufe in den regionalen Standorten. Die **PuKG Bremen** ist als gemeinsames Gremium aller Partner („Planungs- und Koordinierungsgruppe Bremen-Bremerhaven“) etabliert worden; die Partner der Kommune Bremerhaven tagen im Rahmen der **PuKG Bremerhaven** eine Woche vor der gemeinsamen PuKG (vgl. Deputationsvorlage Nr. 19/520-L 2018, S. 6). Die Kooperati-

---

<sup>1</sup> Zum Zeitpunkt des Abschlusses der Verwaltungsvereinbarung 2015 war dies das Ressort des Senators für Wirtschaft, Arbeit und Häfen (SWAH).

onspartner nehmen zweimonatig aktiv an den Sitzungen in Bremen teil, um z.B. geplante Maßnahmen und Vermittlungsaktionen gemeinsam zu beraten und zu koordinieren.

Inhaltliche Arbeitsaufgaben der JBA und fachliche (Weiter)Entwicklungen findet im Rahmen von **Arbeitsgruppen (Fach-AGs)** statt, die jeweils von einem Partner geleitet werden und in unterschiedlichen Abständen tagen (Gagern et al. 2019: S. 13f).

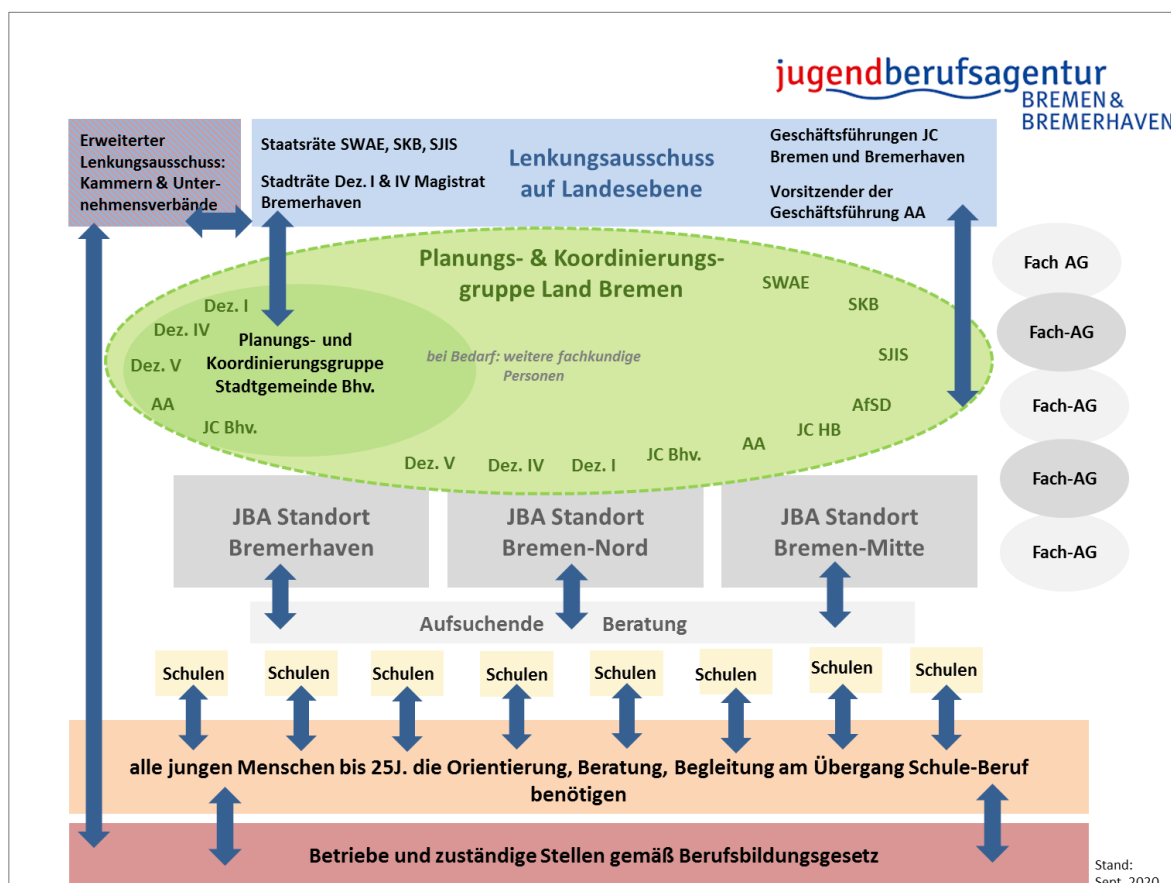


Abbildung 1: Schematische Darstellung der Zusammenarbeit in der JBA Bremen-Bremerhaven. Eigene Darstellung auf Grundlage der Dokumentenanalyse f-bb 2020

Bei Etablierung der JBA war die Einrichtung von zwei **zentralen Servicestellen** auf Ebene der Stadtgemeinden Bremen und Bremerhaven vorgesehen (vgl. Verwaltungsvereinbarung 2015). Damit sollte der Unterstützung der JBA-Standorte im Hinblick auf (1) die Datenaufbereitung und Vorbereitung des Controllings, (2) die Unterstützung bei der Abstimmung der Maßnahmenplanung und -auswertung und (3) die Sicherstellung der Geschäftsabläufe in den gemeinsamen Gremien Sorge getragen werden. Diese vorgesehenen Strukturen werden allerdings nicht wie geplant zentral, sondern dezentral umgesetzt (siehe unten 3.1).

Ein wichtiger Meilenstein bei der Einrichtung einer gemeinsamen Jugendberufsagentur ist das „**Angebot unter einem Dach**“. Die drei Standorte der Jugendberufsagentur im Land Bremen (Bremen-Mitte, Bremen-Nord und Bremerhaven) konnten dies in den vergangenen Jahren umsetzen. An allen drei Standorten der Jugendberufsagentur wurde eine eigenstän-

dige Eingangszone mit vorgelagertem Empfang für die jungen Menschen unter 25 Jahren eingerichtet.

Entsprechend ihres gesetzlichen Auftrags übernimmt die **Agentur für Arbeit** Bremen-Bremerhaven an allen Standorten die Leistungen der Arbeitsförderung nach dem **SGB III**; das **Jobcenter** Bremen als gemeinsame Einrichtung (gE) und das Jobcenter Bremerhaven (gE) Leistungen der Grundsicherung nach dem **SGB II**. Die **Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa** (SWAE) übernimmt an den bremischen Standorten die **Aufsuchende Beratung** und steuert die Kooperation mit der Aufsuchenden Beratung für junge Geflüchtete (ESF-Projekt mit Kooperationsvereinbarung mit SWAE und SKB); in Bremerhaven erfolgt die **Aufsuchende Beratung über den Magistrat Bremerhaven**. **Aufsuchende Beratung** ist eine der gemeinschaftlichen Aufgaben der Jugendberufsagentur gemäß §4 der Verwaltungsvereinbarung. Durch sie werden Personen unter 25 Jahren, die nicht von sich aus den Weg in die Beratung finden schriftlich oder persönlich kontaktiert und ggf. auch persönlich aufgesucht, um ihnen Unterstützungsmöglichkeiten anzubieten.

Die **berufsschulische Beratung** im Rahmen der „Zentralen Beratung Berufsbildung“ (ZBB) wird in **Bremen von der Senatorin für Kinder und Bildung** (SKB) übernommen; in Bremerhaven übernimmt dies die Schul- und Bildungsberatung des **Magistrats der Stadt Bremerhaven**, die der Jugendberufsagentur nicht zugeordnet ist.

Mit Hinblick auf die **Einbeziehung des SGB VIII/Angebote der Jugendhilfe** in die Jugendberufsagentur Bremen-Bremerhaven sind Unterschiede zwischen den zwei Stadtgemeinden zu verzeichnen: Das Beratungsangebot der **Fachberatung Jugendhilfe** in den Standorten **Bremen-Mitte/Bremen-Nord** der Jugendberufsagentur ist ein Angebot des Amts für Soziale Dienste (AfSD) Bremen im Referat „Jugendsozialarbeit“ und eine Leistung des SGB VIII (nach §13, Abs. 1.). Diese Fachberatung Jugendhilfe wird überwiegend über das Land Bremen (Senatorin für Jugend, Soziales und Integration SJIS) finanziert<sup>2</sup>. Sie hat im Rahmen der JBA die Aufgabe übernommen, die Lebenssituation der jungen Menschen so zu stabilisieren und bei der Verselbstständigung zu begleiten, dass sie in der Lage sind, eine Ausbildung aufzunehmen und langfristig absolvieren zu können. Bei Fragen zu einer Bedarfsprüfung von „Hilfen zur Erziehung“ (§§27 ff.) kann durch den Fachdienst an das AfSD vermittelt werden. Ebenso kann eine Vermittlung zu den durch die kommunale Jugendhilfe geförderten Anlauf- und Beratungsstellen, Freizeitheimen usw. stattfinden, wenn entsprechender Bedarf festgestellt wird. Das AfSD vermittelt hingegen in den Fachdienst Jugendhilfe an der JBA, wenn z. B. im Falle von Care Leavern<sup>3</sup> eine Übergangsbegleitung in anschließende Unterstützung- und Leistungssysteme benötigt wird.

---

<sup>2</sup> Der aktuelle Überhang von derzeit 1,14 VZÄ bei den Fachberater\*innen wird über das Amt für Soziale Dienste (AfSD) finanziert.

<sup>3</sup> Bei *Care Leavern* handelt es sich um junge Erwachsene, die einen Teil ihres Lebens in der stationären Kinder- und Jugendhilfe – z. B. in betreuten Wohngruppen/Kinderheim oder Pflegefamilien – verbracht haben und sich am

Beratung	Partner	Bremen-Mitte	Bremen-Nord	Bremerhaven
Berufsberatung	Agentur f. Arbeit	X	X	X
Beratung für akad. Berufe	Agentur f. Arbeit	X	in Schulen	X
BIZ	Agentur f. Arbeit	X		X
Eingangszone U25	Agentur f. Arbeit	X		X
Reha BB	Agentur f. Arbeit	X	in Schulen	X
Arbeitgeber-Service	Agentur f. Arbeit	X	im JC Nord	X
Ausbildungsvermittlung	Jobcenter	X	X	**
Arbeitsvermittlung U 25	Jobcenter	X	X	X
Fallmanagement U25	Jobcenter	X	X	X
Eingangszone	Jobcenter	X	X	X
Reha/SB U25	Jobcenter	über AA	über AA	X
Aufsuchende Beratung	SWAE / Magistrat	X	X	X
Aufsuchende Beratung Geflüchtete	SWAE	X	X	
Zentrale Beratung Berufsbildung (ZBB)	SKB	X	X	
BO-Fachkräfte an allen SEK I Schulen*	SKB	X	X	
Schul- und Bildungsberatung*	Magistrat			X
Laufbahnberatung Berufliche Schulen*	Magistrat			X
Fachberatung Jugendhilfe	SJIS	X	X	
Fachberatung Jugendhilfe	Magistrat			X

Tabelle 1: Übersicht über die an den Standorten vertretenen Bereiche der Jugendberufsagentur Bremen-Bremerhaven, Legende: \*Mitarbeitende dieser Bereiche befinden sich nicht direkt am JBA-Standort. \*\* in Bremerhaven hat das JC die Ausbildungsvermittlung an die Agentur für Arbeit rückübertragen. Das Angebot besteht damit am Standort. Quelle: Fortbildungskonzept für die Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen, Stand: 14.03.19, S. 4f. Ausführlicher vgl. Gagerm et al 2019).

In **Bremerhaven** hingegen ist die **Fachberatung Jugendhilfe** im **Amt für kommunale Arbeitsmarktpolitik** verortet und wird vom **Magistrat der Stadt Bremerhaven** finanziert. Sie bildet eine beratende Schnittstelle zwischen dem SGB II und dem SGB VIII und beinhaltet eine direkte Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD). Die Fachberatung Jugendhilfe in Bremerhaven kann selber keine Leistungen nach SGB VIII gewähren, sondern (nur) eine erste Beratung und Einschätzung anbieten und anschließend an die entsprechenden leistungsgewährenden (Beratungs-)Stellen im Jugendamt verweisen. Im Ju-

---

Übergang in ein eigenständiges Leben befinden. In dieser Zielgruppe ist eine enge Abstimmung der Rechtskreise SGB VIII, SGB II oder auch SGB III wichtig.

gendamt/Amt für Jugend, Familie und Frauen Bremerhaven existiert eine halbe Stelle als „Schnittstelle zur Jugendberufsagentur“. Diese Ausführungen machen deutlich: die JBA hält ein breites Beratungsangebot unter einem Dach vor und ermöglicht kurze Wege für junge Menschen zwischen diesen verschiedenen Beratungsangeboten. Bei einzelnen Angeboten ist allerdings nicht jeder Partner an jedem Standort vertreten (vgl. Tabelle 1).

### 3.1 Erkenntnisse der Evaluation

Im Rahmen der JBA-Arbeit wurden die vordefinierten **Gremien- und Arbeitsstrukturen** weitestgehend wie angedacht umgesetzt und „mit Leben gefüllt“. Insbesondere die gemeinsame **PuKG Bremen-Bremerhaven und die PuKG-Bremerhaven** sind bewährte Gremien, die regelmäßig tagen, die Arbeit der JBA steuern und im Zusammenspiel der Verwaltungs- und Kooperationspartner vorantreiben. Hier findet auch die gegenseitige Information über die Planung und Durchführung von Maßnahmen, Programmen etc. statt.

Die fachliche Weiterentwicklung über die **Fach-AGs** hat sich ebenfalls bewährt<sup>4</sup>. Über diese können zentrale Querschnittsthemen und aktuelle Weiterentwicklungsbedarfe bedarfsorientiert aufgegriffen und zielgerichtet bearbeitet werden. Positiv zu werten ist, dass auch neue Themen eingebracht und verfolgt (AG junge Geflüchtete und AG FLUEA) bzw. alte Themen wieder aufgegriffen werden, wenn sich Handlungsbedarf zeigt (z.B. AG-Maßnahmenplanung).

Für die Qualitätssicherung innerhalb der JBA hervorzuheben sind die in den AGs erarbeiteten **Fachkonzepte**<sup>5</sup>. Diese stellen auf einem hohen fachlichen Niveau einschlägige Informationen zu speziellen Themenstellungen und Aufgaben der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit zusammen, und bilden die Grundlage für einen einheitlichen und abgestimmten Umgang mit Fragestellungen innerhalb der Jugendberufsagentur.

Von besonderem Nutzen v.a. für die operative Arbeit der JBA werden Dokumente eingeschätzt, die einen **Maßnahmen- und Veranstaltungsüberblick** vermitteln. Die erarbeitete und bereits aktualisierte gemeinsame „Übersicht zur Ausbildungsplatzakquise und zu Nachvermittlungssaktionen in Bremen und Bremerhaven im Jahresverlauf“ und die für Bremerhaven in Form einer Excel-Tabelle bestehende „Angebotsübersicht“ zu Maßnahmen und Projekten mit inbegriffener Jahresplanung aller stattfindenden Vermittlungsaktionen und Veranstaltungen sind gute Arbeitsinstrumente, die die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit erleichtern und zur Zielerreichung – der Vermittlung von jungen Menschen in eine Berufsausbildung – beitragen.

Ein systematischer und vollständiger Überblick über bestehende Maßnahmen und Angebote scheint bisher vor allem in der JBA Bremerhaven durch die benannte Angebotsübersicht

---

<sup>4</sup> Ein Überblick über noch bestehende, bzw. bereits beendete Fach-AGs findet sich im Anhang.

<sup>5</sup> Folgende Fachkonzepte liegen vor: Vermittlungs- und Matching-Konzeptentwurf, Fortbildungskonzept, Datenkonzept inkl. gemeinsame Fallbesprechungen, Konzept Junge Geflüchtete inkl. Aufsuchende Beratung für junge Geflüchtete, Konzept Aufsuchende Beratung Bremen-Bremerhaven, Maßnahmenkonzept.

vorzuliegen. Für die JBA Bremen bzw. die gesamte JBA Bremen-Bremerhaven soll dies perspektivisch durch die in der AG Maßnahmenplanung geplante Datenbank bzw. Übersicht ermöglicht werden (vgl. Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020a, S. 12f). Bislang werden von den Mitarbeitenden der JBA Bremen-Bremerhaven v.a. Flyer der jeweils anderen Rechtskreise und Bereiche in der täglichen Arbeit verwendet (vgl. Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b, S. 26f.)

Zur Zielerreichung tragen neben den Gremien und den angeführten Materialien auch eine Reihe von **Austauschformaten** bei, in denen die gemeinsame Arbeit weiterentwickelt, der Austausch auf der operativen Ebene gezielt herbeigeführt und Informationen weitergegeben werden (vgl. Gagern et al 2019, S. 27f). Dazu zählen übergreifende Dienstbesprechungen, Workshop-Reihen, aber auch Hospitationen. Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung zeigen, dass die Austausch- und Besprechungsformate noch nicht über alle Standorte gleich intensiv genutzt werden (können) oder ggf. nicht überall existieren (vgl. Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b, S. 26ff.). Dennoch zeigen die grundsätzlichen Bemühungen der Einführung vieler neuer Austausch- und Besprechungsformate und die Umsetzung regelmäßiger Formate, dass innerhalb der JBA ein rechtskreisübergreifender Austausch und Wissenstransfer gepflegt wird und der rechtskreisübergreifende Austausch in der Zusammenarbeit ein wichtiges Element darstellt. Positiv ist auch, dass bestehende Bedarfe auf Seiten der Mitarbeitenden abgefragt und somit identifiziert werden.

Auf die etablierten **Instrumente der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit** wird unter dem Punkt „Umsetzung der Beratungsprozesse“ (vgl. Kapitel 5) noch näher eingegangen. Im Zentrum stehen hier die unterschiedlichen Varianten der Fallberatung, die im zweiten Zwischenbericht der Evaluation ausführlich dargelegt wurden (Gagern et al. 2019).

Insgesamt zeigt sich, dass sich die JBA in einem positiv zu wertenden Entwicklungsprozess z.T. auch auf passendere Strukturen und Vorgehensweisen verständigt und die anfangs vorgesehenen Strukturen entsprechend angepasst hat. So werden Gremienleitungen entsprechend der Möglichkeiten der Partner und nicht nach einem festen Rhythmus geregelt und fachlichen Fragestellungen wird in Form der AG-Arbeit flexibel nachgekommen.

Wie oben eingeführt, werden die für jeden Standort geplanten **Servicestellen** anders als ursprünglich vorgesehen umgesetzt. Hier zeigen sich Unterschiede in der Umsetzung zwischen Bremen und Bremerhaven (vgl. Sitzungsunterlage der PuKG Bremen-Bremerhaven vom 18.03.2019, TOP 5 „Aufgaben der JBA-Servicestellen in der Jugendberufsagentur“):

- Für die **Stadtgemeinde Bremen** existiert nicht eine zentrale Servicestelle; die Aufgaben der Servicestelle werden dezentral von mehreren Partnern übernommen, so wird z.B. die Maßnahmenplanung über die PuKG unter Federführung der Senatorin für Arbeit, Wirtschaft und Europa (SWAE) vorgenommen. In der **Stadtgemeinde Bremerhaven** besteht hingegen eine Servicestelle am Standort. Die Aufgaben gehen über die Dienstleistungsfunktion hinaus; die vormals vorgesehenen Aufgaben werden z.T. dezentral über andere



Partner geregelt, so findet z.B. auch in Bremerhaven die Maßnahmenplanung über die PuKG statt (vgl. ebd.).

Die äußeren Geschäftsabläufe an den Standorten werden in beiden Kommunen von den Partnern übernommen, die am Standort als Repräsentant/en ernannt sind (vgl. Gagern et al. 2019); die Sicherstellung der Geschäftsabläufe der Gremien übernimmt in Bremen die Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa (SWAE), in Bremerhaven die Repräsentanz und die PuKG (vgl. ebd.). Die Aufbereitung der Daten („Monitoring“) wird in Bremerhaven unter der Federführung des Magistrats der Stadt Bremerhaven, in Bremen unter der Federführung der Senatorin für Kinder und Bildung (SKB) durchgeführt. Offen ist weiterhin die dauerhafte Lösung der Repräsentanzen (vgl. Entwurf Ergebnisprotokoll zur Sitzung des Lenkungsausschusses der JBA vom 05.11.18).

Übergreifend kann aus der Dokumentenanalyse abgeleitet werden, dass an allen JBA-Standorten ein umfangreiches, aber nicht überall das genau gleiche Leistungsangebot vorhanden ist (vgl. Abb. 2). Gründe hierfür sind z.B. kommunale (Förder-)Bedingungen und die Größe des Standortes, gemessen an der Zahl der Mitarbeiter\*innen.

Neben den bereits angeführten Unterschieden im Leistungsspektrum der JBA (insbesondere mit Hinblick auf den Bereich der Jugendhilfe), wird aus den Erhebungen der Evaluation deutlich, dass zwischen den Stadtgemeinden Bremen und Bremerhaven in der **Umsetzung und Wahrnehmung der JBA auf operativer Ebene** zum Teil relativ deutliche Unterschiede bestehen. Dies lässt sich zum Teil aus der eigenen räumlichen Situation und der Anzahl der Mitarbeitenden erklären. Ein wesentlicher Unterschied wird jedoch in der Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen den Rechtskreisen wahrgenommen. Der aus Einzelgesprächen und Gruppeninterviews resultierende Eindruck, dass die Mitarbeitenden am Standort Bremerhaven ein stärker ausgeprägtes gemeinsames Verständnis der Arbeit in der JBA haben, wird durch die Ergebnisse der quantitativen Mitarbeitendenbefragung bestätigt. In der Mitarbeitendenbefragung kam es bei der Beurteilung der Öffentlichkeitsarbeit aber auch der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit und hierbei insbesondere der Nutzung der Austauschformate zu relativ deutlichen Unterschieden in der Bewertung (siehe auch Kapitel 5.1).

Für Bremerhaven beschloss der Magistrat im Jahr 2014 im Zuge der Planungen der Ausbildungsgarantie auf Landesebene und der Jugendberufsagentur eine personelle Verstärkung des Dezernats III und des Dezernats IV<sup>6</sup>, um in den entsprechenden Gremien aktiv mitzuwirken und die beiden Vorhaben erfolgreich realisieren zu können (vgl. Unterlage Nr. IV/26/2014 für den Magistrat). Hintergrund dessen ist die Einschätzung gewesen, dass „die Lage auf dem Ausbildungsmarkt in Bremerhaven im Verhältnis zu der Situation in Bremen

---

<sup>6</sup> Dem Dezernat III des Magistrats Bremerhaven waren 2014 u.a. das Sozialamt (Amt 50), das Amt für Jugend, Familie und Frauen (Amt 51) und das Amt für kommunale Arbeitsmarktpolitik (Amt 83) zugeordnet, dem Dezernat IV u.a. die Organisationseinheiten des Schulamts (Amt 40) und der Schulischen Dienste (Amtsstelle 40 S) (vgl. Der Magistrat Bremerhaven 2014).

nach wie vor besonders schwierig und daher entschlossenes Handeln der Verantwortlichen in besonderem Maße erforderlich“ sei (vgl. ebd.). In der Konsequenz entstanden in den Dezernaten jeweils auch eine Referentenstelle für Aufgaben der JBA Bremerhaven, die über die Kommune finanziert wird (vgl. Sitzungsunterlage Nr. III/8/2015 für den Magistrat). Im Vergleich der Personalstrukturen der JBA in Bremen und Bremerhaven wird deutlich, dass in Bremerhaven somit Personal finanziert wurde, das seit Beginn der Umsetzung übergeordnete Aufgaben übernimmt. Eine Referentin ist als Abgesandte des Standortes in allen Landesgremien vertreten und übernimmt seit mehreren Jahren auch die Aufgaben der Repräsentanz des Standortes nach außen. Eine vergleichbare (Referenten-)Stelle wurde für die Stadt Bremen allerdings nicht geschaffen.

In der Einschätzung der jungen Menschen kommen diese Unterschiede zwischen den einzelnen Standorten jedoch nicht so deutlich zum Ausdruck. Junge Menschen ziehen aber – anders als die Mitarbeitenden der JBA – in der Regel keinen Vergleich zwischen den Standorten, da ihre Beratung in ihrem Sozialraum und damit an einem Standort umgesetzt wird.

### 3.2 Zwischenfazit im Bezug auf die Forschungsfragen

Zusammenfassend sollen die zu Beginn der Evaluation gestellten Forschungsfragen folgendermaßen beantwortet werden:

*Ist die JBA organisatorisch richtig aufgestellt, um die gesetzten Ziele zu erreichen? Sind Struktur, Abläufe und Zusammenarbeit der Partner geeignet, die zuvor genannten Ziele bestmöglich erreichen? Welche Veränderungen sind angezeigt, um die Ziele besser erreichen zu können? Wird in allen Dokumenten die gleiche Intention abgebildet? Kann hier eine hierarchische Wertung vorgenommen werden? Haben die Dokumente der JBA-Instrumente sich verändert und wie ist ggf. darauf zu reagieren? Wie können Strukturen und Abläufe optimiert werden?*

Die Frage, ob die JBA Bremen-Bremerhaven organisatorisch richtig aufgestellt ist, um die gesetzten Ziele zu erreichen, kann grundsätzlich positiv beantwortet werden. Im Rahmen der JBA-Arbeit wurden die vordefinierten **Gremien- und Arbeitsstrukturen** weitestgehend wie angedacht umgesetzt und „mit Leben gefüllt“. Wird dies auch weiterhin so gelebt, sind Strukturen und Abläufe gut geeignet, junge Menschen auf ihrem Weg in eine berufliche Zukunft bestmöglich zu begleiten. Die Zielerreichung der JBA hängt allerdings nicht alleine mit den internen Prozessen zusammen, sondern ist auch abhängig von bestehenden Rahmenbedingungen (vgl. Kapitel 8). Diese sollte immer mit bedacht werden.

Die Intention der Dokumente unterscheidet sich in einzelnen Aspekten und Schwerpunktsetzungen. Wird von einigen Partnern die schnelle Vermittlung in Ausbildung als vorrangig gesehen, legen andere Partner den Fokus mehr auf die individuelle Förderung, die nicht unbedingt mit einem schnellen Eintritt in Ausbildung einhergehen muss. Eine weitere Zielstel-

lung – der erfolgreiche Abschluss einer Berufsausbildung schlägt wiederum einen noch weiteren Bogen, der sich noch deutlicher in der Arbeit der JBA wiederfinden könnte.

Die anschließenden Handlungsempfehlungen zeigen auf, wie Strukturen weiter optimiert werden können. Zur Optimierung der Beratungsabläufe in der JBA (vgl. Kapitel 5.1).

### 3.3 Handlungsempfehlungen zur Organisationsstruktur

- Die im Jahr 2015 verfasste Verwaltungsvereinbarung sollte punktuell hinsichtlich der „gelebten“ Strukturen der JBA Bremen-Bremerhaven aktualisiert werden. Eine Abbildung der neu gefundenen Regelungen zu den Servicestellen, sowie die Klärung der Repräsentanz sollte dort abgebildet werden.
- Die Konzepte der JBA Bremen-Bremerhaven haben fachlich eine hohe Qualität und bilden wichtige Themen bei der Umsetzung einer rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit ab (z.B. Datenkonzept mit Handreichung Fallbesprechungen und Prozessbeschreibungen). In der Praxis sind sie aber nicht allen Mitarbeitenden geläufig bzw. werden ggf. im praktischen Alltag noch nicht regelmäßig verwendet. Dies gilt u.a. für die Nutzung der spezifischen Schweigepflichtentbindung. Regelmäßige Fortbildungen sollten sich daher nicht nur „neuen“ Themen widmen, sondern auch **die bereits erstellten Instrumente regelmäßig reflektieren** und so zur Qualitätsentwicklung beitragen sowie auch bei Mitarbeiterfluktuationen eine entsprechende Umsetzung der angedachten Handlungsweisen gewährleisten.
- Das voneinander und miteinander Lernen sollte integraler Bestandteil der Zusammenarbeit sein, da dies die Chance bietet, das Selbstverständnis einer **JBA als lernende Organisation** zu etablieren und eine gemeinsame Identität zu stärken. Auch hier ist die Beteiligung von Mitarbeitenden aller Rechtskreise, Bereiche und Ebenen zu berücksichtigen.
- Die unterschiedliche Bewertung zur Teilnahme an Austauschformaten an den Standorten Bremen-Mitte/Nord einerseits und Bremerhaven andererseits sollte zum Anlass genommen werden, die in Bremen-Mitte/Nord vorhandenen Strukturen zu überprüfen. Ziel ist es **das Miteinander rechtskreisübergreifend zu vertiefen**. Der Wunsch der Mitarbeitenden nach einem verstärkten Austausch mit Kollegen\*innen aller JBA-Partner ist als ein Zeichen dafür aufzufassen, dass sie sich in ihrer täglichen Arbeit vermehrt aufeinander beziehen möchten.
- Es ist zu prüfen, ob für die JBA eine Stelle eingesetzt werden sollte, die im Sinne aller JBA-Verwaltungspartner an den Standorten für übergeordnete Aufgaben eingerichtet wird, um weitere Vorhaben dauerhaft zu stärken.

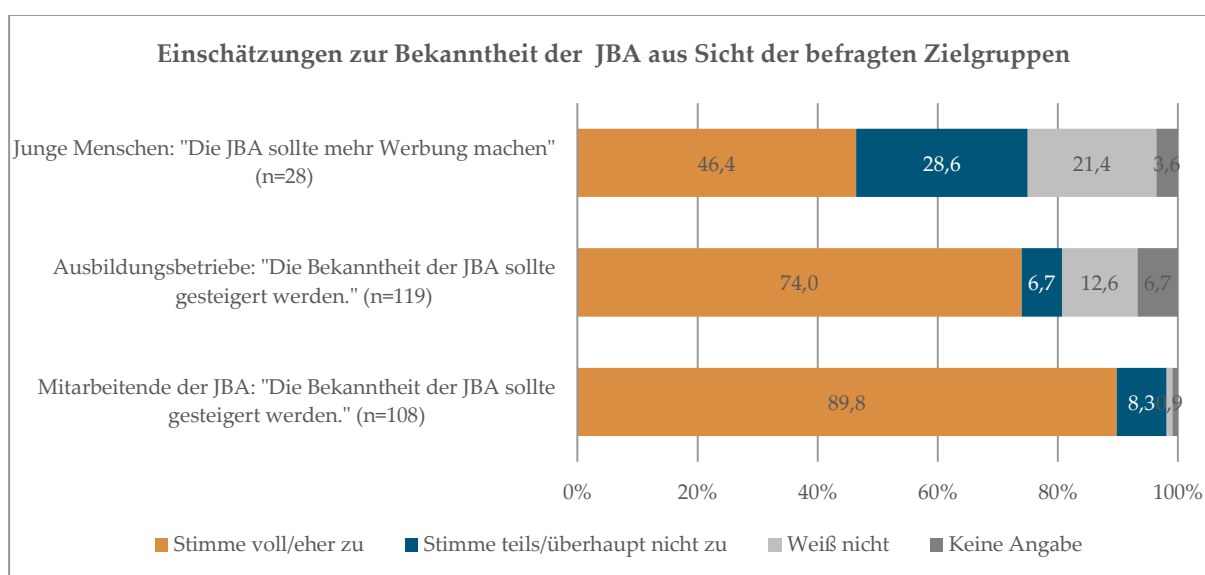
Am Standort Bremerhaven ist langfristig der Einbezug des Amts für Jugend, Familie und Frauen sowie des Sozialamts anzustreben. Aus der Gruppendiskussion zur Maßnahmeplanung am Standort Bremerhaven geht hervor, dass dies eine Entwicklungsaufgabe sei (vgl.

Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020a, S. 29f.). Ein Ziel der JBA sollte es sein, an allen Standorten ein von den Leistungen gleichwertiges Angebot vorzuhalten.

## 4. Bekanntheit der JBA Bremen-Bremerhaven

### 4.1 Erkenntnisse der Evaluation

Die Bekanntheit der JBA Bremen-Bremerhaven wird den Ergebnissen der Akzeptanzstudie (Online-Befragung dreier Zielgruppen) bei jungen Ratsuchenden und auch generell im Land Bremen als nicht hoch eingeschätzt. Betriebe können überwiegend nicht einschätzen, wie hoch die Bekanntheit der JBA ist und auch die Mitarbeitenden der JBA selbst gehen davon aus, dass die Bekanntheit der JBA noch weiter erhöht werden sollte.



**Abbildung 2: Einschätzungen zur Bekanntheit der JBA aus Sicht von Mitarbeitenden der JBA, von Ausbildungsbetrieben und von jungen Menschen; Anteile in Prozent; Mitarbeiterbefragung 2019, Unternehmensbefragung 2020 und Befragung junger Menschen 2020, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven**

Nach Einschätzungen der Mitarbeitenden der JBA haben junge Menschen am häufigsten über die Berufs-/Studienberatung in den Schulen sowie durch die Außenwerbung („City Lights“) in Bremen und Bremerhaven von der JBA erfahren. Junge Menschen berichten hingegen, dass sie vor allem über die Beratenden in der JBA selbst erreicht wurden. So gaben in der Online-Befragung 26 Prozent der Befragten an, über die Mitarbeitenden auf die JBA aufmerksam geworden zu sein. Der Weg über die Beratungsfachkräfte – unter anderem an den Schulen, aber auch in der aufsuchenden Arbeit - ist dabei sehr wichtig und sollte als „Litfaßsäule“ oder „Aushängeschild“ der JBA verstanden wissen.

In der Ansprache und der Steigerung der Bekanntheit der JBA bei jungen Menschen, ggf. ihren Erziehungsberechtigten, aber auch bei Betrieben, zeigt sich also eine Zukunftsaufgabe – insbesondere vor dem Hintergrund, dass die adressierte Zielgruppe der 14-25-Jährigen kontinuierlich „nachwächst“ und damit immer wieder neu angesprochen werden muss.

Mit Bezug auf die Ausgestaltung der Öffentlichkeitsarbeit sollten die Ideen der Mitarbeitenden der JBA aufgegriffen werden. Aus ihrer Sicht sollte die Öffentlichkeitsarbeit innovativer

gestaltet werden. Es sollten dazu verstärkt soziale Medien eingebunden, Werbekampagnen und eine noch höhere Präsenz an den Schulen erfolgen (vgl. Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b, S. 18f.). Auch die Zielgruppe der jungen Menschen wünscht sich eine Präsenz in digitalen Medien, – aber gleichzeitig eine persönliche Ansprache.

Auch die allgemeine Sichtbarkeit der Standorte kann, nach Aussage der Mitarbeitenden noch weiter verbessert werden. Häufig haben die Mitarbeitenden zurückgemeldet, dass eine bessere Sichtbarkeit der JBA-Standorte ein eigener Gebäude/-teils bzw. Flurs, der nur von Mitarbeitern\*innen aus Bereichen der JBA besetzt wird, hilfreich wäre. Auch eine Verbesserung der Außen- und Innenbeschilderung sowie allgemein eine ansprechende und moderne Gestaltung der JBA-Standorte wurde häufig vorgeschlagen (vgl. Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b: 20ff).

## 4.2 Zwischenfazit im Bezug auf die Forschungsfragen

Zusammenfassend sollen die zu Beginn der Evaluation gestellten Forschungsfragen folgendermaßen beantwortet werden:

*Wie werden die drei Standorte in Bremen und Bremerhaven wahrgenommen? Sind sie gut sichtbar und werden sie mit einer gemeinschaftlich angebotenen Dienstleistung „unter einem Dach“ verknüpft? Fühlen sich die jungen Menschen durch das Angebot der JBA angesprochen (jugendgerechte Ausgestaltung, Einbeziehung der jungen Menschen)?*

Die drei Standorte werden mit einer gemeinschaftlich angebotenen Dienstleistung unter einem Dach verknüpft – tragen diese aber noch nicht sichtbar genug „nach außen“. Sowohl in der Sichtbarkeit der konkreten Räumlichkeiten als auch in der allgemeinen Wahrnehmung besteht noch Verbesserungsbedarf. In der persönlichen Beratung durch die Mitarbeitenden fühlen sich die jungen Menschen bereits gut angesprochen, weisen aber auch darauf hin, dass sich dieses positive Bild noch nicht auf die Räumlichkeiten übertragen ließe. Eine jugendgerechte Ausgestaltung der Räumlichkeiten sollte daher noch vorangetrieben werden.

Entsprechende Empfehlungen zur Steigerung der Bekanntheit durch eine jugendaffinere Ausgestaltung der Räumlichkeiten werden daher im Folgenden aufgeführt.

## 4.3 Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Bekanntheit

- Sowohl aus Sicht der Mitarbeitenden als auch aus Sicht der Betriebe muss die Bekanntheit der JBA weiter gesteigert werden. Neben den gängigen Marketinginstrumenten (Website, Flyer, Plakate) sollte die persönliche Ansprache nicht unterschätzt werden. Multiplikator\*innen an Schulen sollten sich als „Litfaßsäule der JBA“ verstehen und kontinuierlich auf die (Vielfalt der) Angebote hinweisen.

- Um die persönliche Ansprache junger Menschen zu verbessern sollte die Präsenz in Schulen erhöht werden – es ist zu prüfen, inwiefern dies bereits durch die Lebensbegleitende Berufsberatung der Agentur für Arbeit (LBB) umgesetzt werden kann.
- Die Erhöhung der Bekanntheit sollte parallel dazu über soziale Medien erfolgen. Aufbauend auf Erfahrungsberichten Jugendlicher könnten so neue Formate über Instagram, Podcasts oder schriftlich aufbereitete und auf der Website bereitgestellte „Testimonials“ eingesetzt werden. Der fachliche Austausch mit anderen Jugendberufsagenturen oder Projekten die sich mit einer vergleichbaren Zielgruppe befassen (z.B. Studienabbrecher\*innen) sollte proaktiv gesucht werden (vgl. Anastasio et al. 2020).
- Auch die Präsenz von für Jugendliche bekannten Persönlichkeiten (z.B. bekannte YouTuber) bei Veranstaltungen der JBA oder ein eigener YouTube-Kanal zum Thema Berufsorientierung sind mögliche Wege der Ansprache (vgl. Gagern & Kiepenheuer 2020b:68).
- Auch mit Blick auf die Zusammenarbeit mit Unternehmen besteht aus Sicht der Betriebe deutlicher Verbesserungsbedarf bei der Bekanntheit der JBA (vgl. Kapitel 8.2.2 und Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b). Diese sollte – insbesondere bei den ausbildenden Betrieben - noch deutlich erhöht werden.
- Um Betriebe bei auftretenden Problemen beim Matching und während der Ausbildung noch besser unterstützen zu können, sollten Wege gefunden werden den Kontakt zwischen Betrieben und der JBA noch weiter auszubauen. Denkbar wären auch Informationsveranstaltungen zu den Angeboten der JBA speziell für Ausbildungsbetriebe bzw. Ausbilder und Personalverantwortliche in Betrieben oder eine Zusammenarbeit im Rahmen eines Tages der offenen Tür.
- Es ist zu prüfen, ob **Anpassungen in der Kooperationsvereinbarung** der JBA diesbezüglich vorgenommen werden sollten.

## 5. Umsetzung der Beratungsprozesse

Um das übergeordnete Ziel zu erreichen wird in der Jugendberufsagentur Bremen laut Verwaltungsvereinbarung eine „neue Form der Zusammenarbeit“, die das Denken in Zuständigkeiten und Abgrenzungen überwindet und die Wahrnehmung einer gemeinsamen Verantwortung in den Vordergrund stellt. Aus dieser Grundhaltung heraus wurden Prozessabläufe der Beratung in der JBA Bremen-Bremerhaven vereinbart. Ziel sollte sein, dass die diversen **Schnittstellen** zwischen den Rechtskreisen so gestaltet werden, dass kein junger Mensch an diesen Punkten verloren geht, sondern die Beratung erhält, die er oder sie benötigt.

Grundlage der neuen Zusammenarbeit ist die hohe Bereitschaft für die Einbeziehung anderer Rechtskreise im Laufe der Beratung. Der **Ablauf der Beratungsprozesse** wurde von den Partnern in unterschiedlichen Papieren festgehalten, wobei es hier keine einheitliche Vorgehensweise an allen drei Standorten gibt. Für den Standort Bremen-Mitte werden in der „**Prozessbeschreibung**“ die einzelnen Schritte der Beratungsprozesse dargelegt (vgl. Datenkonzept für die Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen, Anlage 4: „Prozessbeschreibung im Rahmen eines JBA-Datenkonzepts Bremen-Mitte, Stand 21.03.2018). Sie beginnt mit der Anliegen-Klärung am Empfang. Zu jedem Prozessschritt, wie der Weiterleitung einer ratsuchenden Person an einen bestimmten Partner, wird ausgeführt, welche Verfahrensschritte stattfinden, welche Probleme gleichzeitig auftreten können und welcher weitere Umgang damit angezeigt ist. Datenschutzrechtlichen Fragen wird hierbei Rechnung getragen. Weitere Dokumente für die JBA Bremerhaven wie die „**Arbeitshilfe Bremerhaven**“, die „**Anliegenlisten Bremerhaven**“ und die „**Erfassungsliste Anliegen Bremerhaven**“ bieten Orientierung für die Mitarbeitenden in der Zusammenarbeit (vgl. Datenkonzept für die Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen, Anlagen 5a, b und c Stand 21.03.2018).

### *Datenschutz*

Datenschutzrechtlich ist diese Zusammenarbeit der JBA-Verwaltungspartner und der damit in den meisten Fällen einhergehender Datenaustausch durch eine **Einwilligungserklärung** und eine **Schweigepflichtentbindung** geregelt. Die Einwilligungserklärung wird bereits in der Schulzeit auf freiwilliger Basis eingeholt (vgl. Die Senatorin für Kinder und Bildung 2018). Nach Änderung des bremischen Schuldatenschutzgesetz dürfen die Senatorin für Kinder und Bildung (SKB) und das für Schulen zuständige Dezernat des Magistrats der Stadt Bremerhaven auf dieser Basis bestimmte Daten junger Menschen an die Partner der Jugendberufsagentur weiterleiten, sofern dies notwendig ist (§14a Bremisches Schuldatenschutzgesetz). Dies ermöglicht die Kontaktaufnahme nach dem Verlassen der Schule und die Klärung des Verbleibes der jungen Menschen. Die Einwilligungserklärung schafft die Möglichkeit einer „Rückgabe“ der Daten von den Partnern der JBA zur Senatorin für Kinder und Bildung und dem für Schulen zuständigen Dezernat des Magistrats der Stadt Bremerhaven.



So kann zum Beispiel die Agentur für Arbeit mitteilen, wenn ein junger Mensch bereits in der Berufsberatung ist.

Wird in der Beratung ein Bedarf für den Einbezug eines weiteren Partners gesehen, muss unabhängig davon eine **spezifische Schweigepflichtentbindung** des jungen Menschen eingeholt werden. Hervorzuheben ist, dass die Schweigepflichtentbindung spezifisch für den Beratungsfall und die beteiligten Rechtskreise/Bereiche eingeholt wird. Mit dem Instrument der Schweigepflichtentbindung der JBA Bremen-Bremerhaven kann die ratsuchende Person explizit Inhalte benennen, die an die weiteren in den Prozess involvierten Partner weitergegeben werden dürfen. Sie wird freiwillig durch den jungen Menschen unterzeichnet. Es kann durchaus vorkommen, dass im Verlauf einer Beratung mehrfach spezifische Schweigepflichtsentbindungen eingeholt werden.

Alternativ zur schriftlich unterzeichneten Schweigepflichtentbindung kann auch zusammen mit dem jungen Menschen direkt der Kontakt zum anderen JBA-Partner aufgenommen werden. Hier bietet die räumliche Nähe eines gemeinsamen Standortes einen großen Vorteil. Erfolgt dann eine Übergabe in einen anderen Rechtskreis wird angestrebt, dass das Übergabegespräch gemeinsam in einer Dreierkonstellation (Berater\*in 1, Berater\*in 2 und Ratsuchende\*r) stattfindet. Dieses Vorgehen wird häufig als „warme Übergabe“ bezeichnet und als einer der großen Vorteile der Jugendberufsagentur gesehen.

### *Fallberatungen*

Im der an allen Standorten angewandten und 2017 vorgelegten „**Handreichung Fallbesprechungen**“ (vgl. Datenkonzept für die Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen, Anlage 3 „Handreichung „Fallbesprechungen in der Jugendberufsagentur Bremen/Bremerhaven“ Stand 21.03.2018) wurde spezifiziert, wie die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen der Fallarbeit ausgestaltet werden kann. Hierzu werden auch die organisatorischen sowie datenschutzrechtlich abgesicherten Grundlagen gelegt.

Es wird zwischen drei Formaten der Fallbesprechung unterschieden: a. **Fallbesprechungen im konkreten Einzelfall mit Dritten**, b. **Helferkonferenzen** und c. **Kollegialer Beratung**. Sie unterscheiden sich in der Intensität der Beratung, der Frage der Anonymisierung und der Teil- bzw. Nichtteilnahme des oder der Ratsuchenden an der Besprechung

Grundsätzlich erfolgt die Einbeziehung weiterer Partner in den Beratungsprozess immer anlassbezogen. Die in diesem Fachkonzept ausgearbeiteten Konzepte der rechtskreisübergreifenden Fallberatung sind vorbildlich und grenzen die unterschiedlichen Herangehensweisen klar voneinander ab. Alle Formen der Fallbesprechung finden – allerdings in unterschiedlicher Intensität - an den Standorten der JBA statt. Eine ausführliche Darstellung der Ansätze und ihrer jeweiligen Umsetzung erfolgte im 2. Zwischenbericht (vgl. Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020a 45f).

### *Weitere Instrumente der Zusammenarbeit*

Neben den verschiedenen Formaten der rechtskreisübergreifenden Fallberatungen werden **weitere Instrumente** eingesetzt, um die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zu unterstützen. Dazu zählt ein **kontinuierlicher Wissenstransfer** über **kollegialen spontanen Austausch** als auch formalisiert über die bestehenden **Arbeitskreise** oder die **gegenseitige Einladung zu Dienstbesprechungen**. In Bremerhaven findet regelmäßig auch eine „**große Dienstbesprechung**“ aller Partner statt. Ebenso werden an diesem Standort neu hinzukommende Mitarbeitende über einen **Einarbeitungsplan**, der eine **Hospitation** in allen Bereiche der JBA umfasst, an die besondere Form der Zusammenarbeit herangeführt. Der Hospitation wird eine große Bedeutung beigemessen und auf allen Ebenen bis hin zur Repräsentanz gepflegt.

Ein allen verfügbares **Telefonverzeichnis** aller Ansprechpersonen im internen Bereich der Homepage sowie die gute **Kenntnis über die örtlichen Zuständigkeiten** der Berufsberatung bilden die Grundlage der Zusammenarbeit. In der Beratungsarbeit in Bremerhaven eingesetzt wird auch ein **Organigramm der JBA**, um Zuständigkeiten auch visuell deutlich zu machen.

## **5.1 Erkenntnisse der Evaluation zu Beratungsprozessen aus Sicht der Mitarbeitenden**

### *Kurze Wege*

Übergreifend lässt sich zunächst festhalten, dass sich durch die Zusammenarbeit innerhalb der JBA die **Schnittstellen zu den Beratungsleistungen** der anderen Partner deutlich verbessert haben. Die räumliche Nähe und die „**kurzen Wege**“ unterstützen den persönlichen, und den fachlichen Austausch sowie den Wissenstransfer und vereinfachen Abstimmungen mit den Kollegen\*innen anderer Rechtskreise oder Bereiche, und sorgen – so die Annahme der Mitarbeitenden auch für kurze Wege bei den Ratsuchenden. In der schriftlichen Befragung stimmen 67,3 Prozent der Mitarbeitenden der Aussage zu, dass die JBA für kurze Wege zwischen wichtigen Anlaufstellen für die jungen Menschen führt. Sie erleichtern damit auch einen niedrigschwelligen Zugang für junge Menschen zu einem weiteren Berater / einer weiteren Beraterin.

### *Zuleitungen und „warme Übergaben“ in der Beratung*

Im Beratungsprozess werden in einem Erstgespräch die bestehenden Bedarfe erfasst und ein „Clearing“ vorgenommen. Danach erfolgt entweder die weitere rechtskreisbezogene Beratung, die Hinzuziehung eines weiteren Partners (z.B. über eine gemeinsame Fallberatung) oder die „Übergabe“ des Falles an einen anderen Partner der JBA. Hervorzuheben ist, dass die Mitarbeitenden einen Mehrwert der neuen Zusammenarbeit auch darin sehen, dass sie einen Fall nicht „abgeben“, sondern die Möglichkeit einer „**warmen Übergabe**“ besteht. Zu-

dem ist es möglich, in einem engen Austausch zu bleiben und falls notwendig die Beratung weiterhin abzustimmen.

Bislang gab es mit Bezug auf Jugendberufsagenturen allgemein wenig quantifizierbare Hinweise dazu, inwieweit Übergaben und wenn ja, wie häufig von jungen Menschen von einem Rechtskreis bzw. Bereich in einen anderen Rechtskreis realisiert werden. In der Indikatorik spielte diese Frage bislang keine Rolle. Innerhalb der Mitarbeitendenbefragung an der JBA Bremen-Bremerhaven wurde daher das Thema der **Zuleitungen zwischen den JBA-Partnern** aufgenommen und (subjektive) Einschätzung der Mitarbeitenden (keine quantitative Erfassung) dazu erhoben und differenziert nach Rechtskreisen ausgewertet. Eine ausführlichere Auswertung erfolgte im 3. Zwischenbericht, Kapitel 3.1 (Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass nach Wahrnehmung der Mitarbeitenden Zuleitungen zwischen den Partnern häufig stattfinden, sich aber selbstverständlich je nach Rechtskreis sehr unterschiedlich darstellen. Die Mitarbeitenden der **Agentur für Arbeit** geben an, dass die häufigsten Zuleitungen aus dem Bereich des SGB II erfolgen (87 Prozent (sehr) häufig), viele Zuleitungen erfolgen auch aus dem Bereich der BO-Teams und der ZBB (36,4 Prozent (sehr) häufig). Die Mitarbeitenden des **Jobcenters** geben vice versa an, dass die häufigsten Zuleitungen aus dem Bereich des SGB III erfolgen (24,4 Prozent (sehr) häufig), hier allerdings gefolgt von dem Bereich der Fachberatung Jugendhilfe bzw. der Jugendhilfe/SGB VIII außerhalb der JBA (18,6 Prozent bzw. 22,7 Prozent (sehr) häufig). Für die Fachberatung Jugendhilfe Bremen in der JBA sind die Aussagen nicht so deutlich abzulesen. Eine häufige Zuleitung scheint aus dem Bereich des SGB II zu erfolgen, es erfolgen aber auch Zuleitungen aus dem Bereich SGB VIII außerhalb der JBA in die Fachberatung Jugendhilfe hinein (zu den Angeboten der Fachberatung Jugendhilfe Bremen und deren Schnittstellen vgl. Kapitel 3). Die Einschätzungen zu den Zuleitungen, die von den Mitarbeitenden aus den Bereichen des Magistrates Bremerhaven und des Arbeits- und Bildungsressorts in Bremen angegeben werden, konnten im Rahmen der Befragung aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht differenziert erfasst werden. Eine Aussage zu den Zuleitungen zu den jeweiligen Aufgabenbereichen (wie aufsuchender Beratung, Fachberatung Jugendhilfe Bremerhaven etc.) ist daher im Rahmen der Evaluation nicht möglich. Die Erfassung von Zuleitungen in andere Rechtskreise ist aber – das macht die Erhebung deutlich – durchaus aufschlussreich und veranschaulicht das enge Zusammenspiel der Partner. Eine regelmäßige Erhebung im Rahmen des internen Monitoring sollte durchaus in Erwägung gezogen werden (vgl. Kapitel 8).

Im Zusammenhang mit Zuleitungen zu anderen Rechtskreisen und einer engen Verzahnung der Beratungsprozesse ist für den Standort Bremen positiv hervorzuheben, dass in einer laufenden Beratung ein **Anmeldebogen/Kontaktformular** für eine weiterführende Beratung in einem anderen Rechtskreis ausgefüllt werden kann. Dieser wird dann entweder über den Empfang oder über das Postfach der/den entsprechenden Kolleg\*in zugeleitet. So kann si-

chergestellt werden, dass eine weitere Beratung eingeleitet ist, auch wenn keine direkte warme Übergabe erfolgen kann oder muss.

In individuellen Rückmeldungen aus Interviews wird deutlich, dass durch die Zusammenarbeit in der JBA das **Verständnis für die Arbeit, aber auch für die Grenzen der anderen Partner**, deutlich gewachsen ist. Dies wird insbesondere durch die Fachberatung Jugendhilfe in Bremen und in Bremerhaven hervorgehoben. Die Evaluation zeigt auch, dass es mithilfe der angeführten Instrumente und Prozesse - trotz unterschiedlicher gesetzlicher Aufträge - überwiegend gelingt, dass gemeinsame Wege zur Problemlösung gefunden werden.

### Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit

Die **Intensität der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit** wird von den Partnern und an den Standorten Bremen Mitte/Bremen Nord und Bremerhaven derzeit allerdings noch unterschiedlich bewertet. Während die überwiegende Zahl der Interviewpartner\*innen von einer relativ engen Zusammenarbeit sprechen – und dabei mindestens einen weiteren Partner aus ihrer Praxis heraus benennen - wird in einem Einzelinterview in Bremen auch darauf verwiesen, dass von einer Einbeziehung in die Abläufe der anderen Partner „keine Rede sein könne“. Es gehe in erster Linie um eine Übermittlung von Fällen, nicht um eine enge Zusammenarbeit. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass entweder nicht alle Partner gleichermaßen eng zusammenarbeiten, oder dass unterschiedliche Erwartungshaltungen an eine enge rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit bestehen und daher im Rahmen der Interviews abweichende Bewertungen vorgenommen werden.

Die in der Mitarbeitendenbefragung erfasste Einschätzung der stattfindenden Zusammenarbeit der Rechtskreise und Bereiche an den Standorten der JBA Bremen-Bremerhaven zeigte, dass die meisten Mitarbeitenden angeben, wichtige Ansprechpartner\*innen der Partner zu kennen (64 Prozent in Bremen, 96 Prozent in Bremerhaven) (vgl. Abbildung 3).

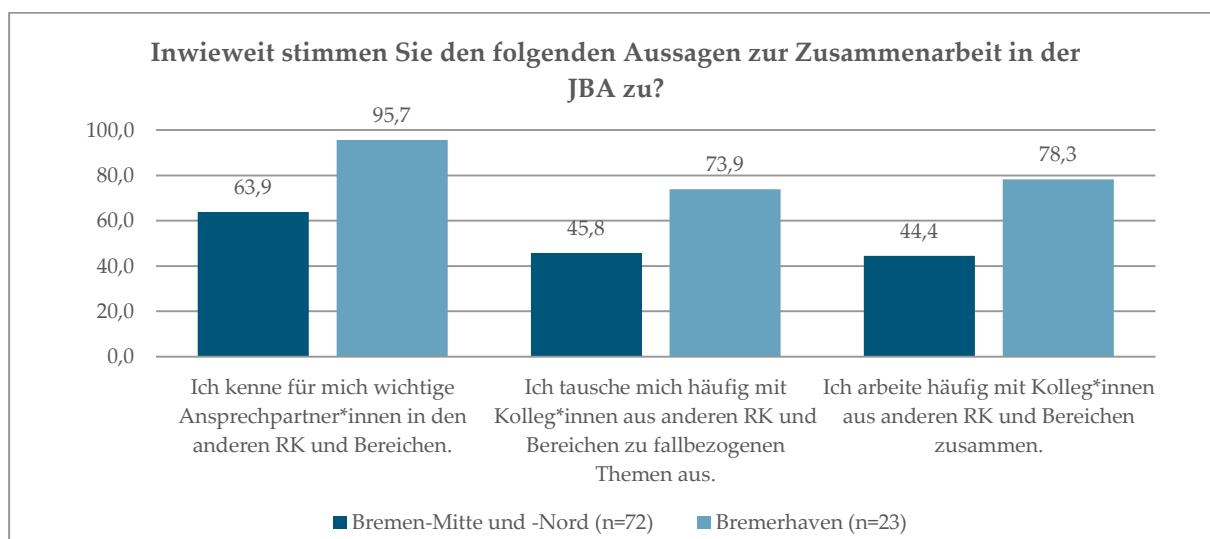
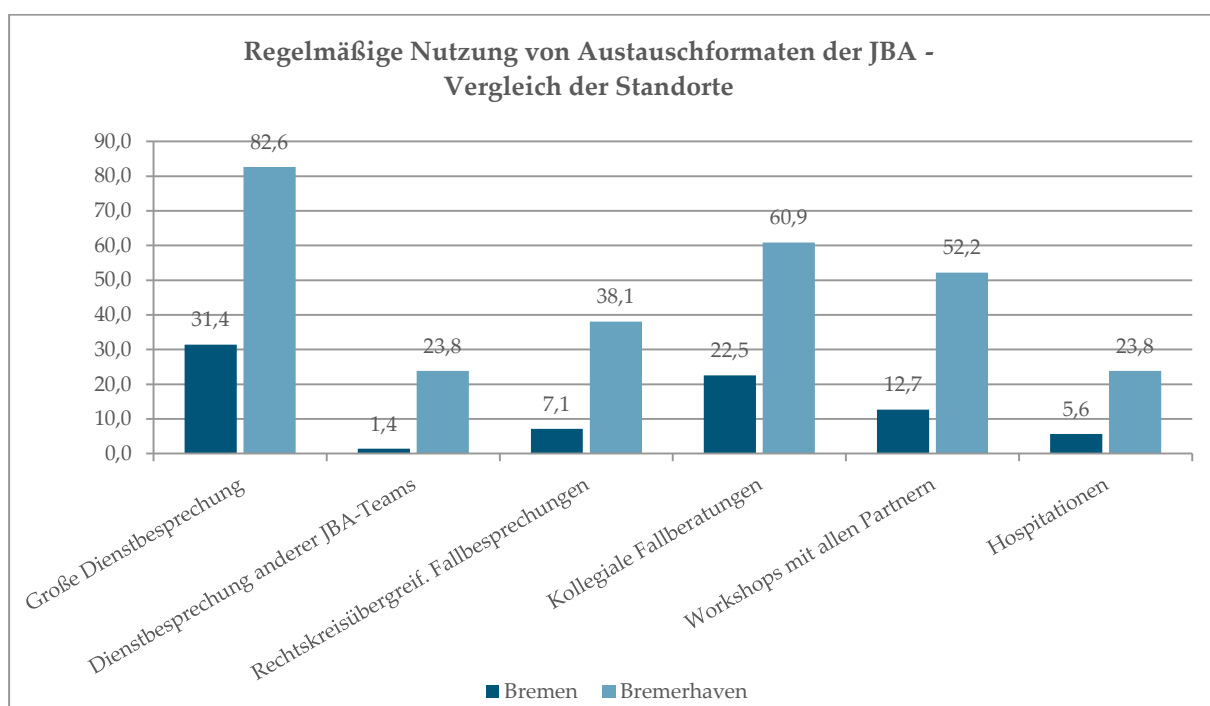


Abbildung 3: Einschätzungen zur Zusammenarbeit nach Standort, Anteile der Zustimmung in Prozent, Mitarbeiterbefragung 2019, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven

Der regelmäßige, fallbezogene Austausch mit den Kolleginnen aus anderen Rechtskreisen (Bremen 46 Prozent, Bremerhaven 74 Prozent) und die Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen anderer Rechtskreise wird ebenfalls hoch bis sehr hoch bewertet (Bremen 44 Prozent, Bremerhaven 78 Prozent) wobei sich hier deutliche Unterschiede zwischen den Standorten in Bremen und Bremerhaven zeigen.

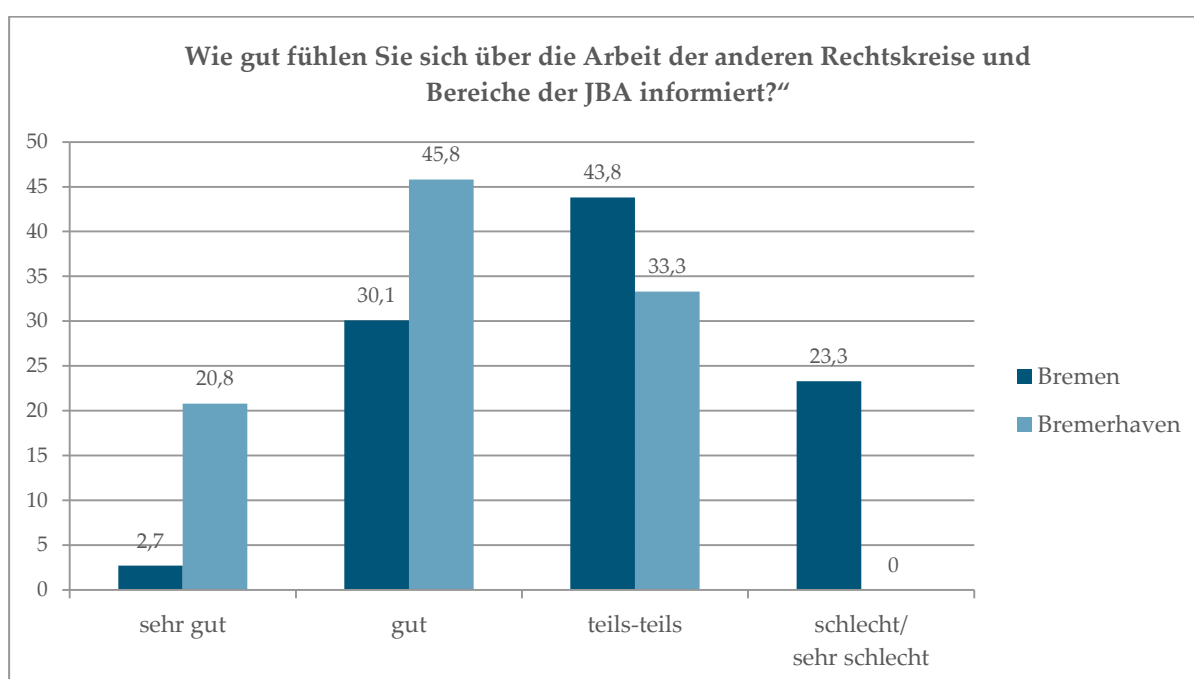
In der Mitarbeitendenbefragung wird auch deutlich, dass es starke Unterschiede zwischen den Standorten Bremen und Bremerhaven in der **Umsetzung der rechtskreisübergreifenden Austausch- und Besprechungsformate** gibt: durchweg alle Formate, die dem rechtskreisübergreifenden Austausch dienen, werden von den Mitarbeitenden in Bremerhaven deutlich stärker genutzt (vgl. Abbildung 4).



**Abbildung 4: Häufigkeit der Nutzung von Besprechungs- und Austauschformaten der JBA an den Standorten Bremen-Mitte und -Nord, Anteile in Prozent, n=70-71, Mitarbeiterbefragung 2019, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven. Abgebildet wird hier nur die regelmäßige Nutzung der entsprechenden Formate.**

Dies betrifft insbesondere das Format der „**großen Dienstbesprechung**“, trifft aber auch auf „**kollegiale Fallberatungen**“ und „**rechtskreisübergreifende Fallbesprechungen**“ zu. Auch „**Hospitationen**“ werden in Bremerhaven als regelmäßiges Format deutlich häufiger in Anspruch genommen. Workshops mit allen Partnern werden in Bremerhaven entweder häufiger angeboten oder intensiver besucht. Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass am Standort Bremerhaven die kollegiale Fallberatung fest in die Abläufe der JBA verankert wurde – und damit nicht mehr vom Engagement einzelner „Fallgeber\*innen“ abhängig ist. Eine „gute Praxis“, die durchaus in den anderen beiden Standorte noch stärker etabliert werden kann (Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020a:47).

Auch bei der Frage „Wie gut fühlen Sie sich über die Arbeit der anderen Rechtskreise und Bereiche der JBA informiert?“ zeigten sich deutliche Bewertungsunterschiede zwischen den Mitarbeitenden der JBA Bremen und Bremerhaven (vgl. Abbildung 5). In Bremen fühlten sich nur 2,7 Prozent der Mitarbeitenden sehr gut über die Arbeit der anderen Rechtskreise informiert – in Bremerhaven stimmten dieser Aussage hingegen 20,8 Prozent zu. Gut informiert fühlten sich in Bremen 30,1 Prozent, in Bremerhaven 45,8 Prozent der Mitarbeitenden. In Bremen fühlte sich hingegen mit 43,8 Prozent der größte Anteil der Befragten nur teilweise informiert (Bremerhaven 33,3 Prozent). Während sich in Bremerhaven kein Mitarbeitender schlecht oder sehr schlecht informiert fühlte, traf dies in Bremen immerhin mit 23,3 Prozent auf noch fast jeden vierten Mitarbeitenden zu.



**Abbildung 5: Antworten auf die Frage „Wie gut informiert fühlen Sie sich über die Arbeit der anderen Rechtskreise und Bereiche der JBA?“ nach Standorten, Anteile in Prozent, Mitarbeiterbefragung 2019, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven**

Die Befragungen zeigten auch, dass von einer generellen Verwendung der spezifischen Schweigepflichtsentbindung bei allen Partnern derzeit nicht ausgegangen werden kann.

Grundsätzlich gehen – über die Standorte hinweg rund die Hälfte der befragten Mitarbeitenden der JBA davon aus, dass die JBA für eine individuell passende, eine schnellere sowie eine qualitativ hochwertige Beratung junger Menschen sorgt (vgl. Kapitel 8.2.1). Dies ist insofern von Bedeutung, als dass die Anforderungen an die Mitarbeitenden individuell und passend zu beraten, um der Heterogenität und Diversität der Zielgruppe gerecht zu werden, sehr hoch ist. Etwa 36 Prozent stimmen jedoch auch der Aussage zu, dass die JBA junge Menschen (noch) nicht zielgenau genug berät. Somit zeigen sich in Bezug auf den Aspekt Beratung aus Sicht der Mitarbeitenden zwar überwiegend positive Einschätzungen – deutlich

werden aber auch potenzielle Möglichkeiten der Verbesserung, die in den kommenden Jahren angegangen werden sollten.

### *Sanktionsfreie Beratung*

Mit Blick auf die **Frage der sanktionsfreien Beratung** steht die JBA Bremen-Bremerhaven vor der Herausforderung, ggf. notwendige Sanktionierung und die Zusammenarbeit mit den anderen Rechtskreisen und Bereichen immer in den Einzelfällen zu vereinen, abzustimmen und einzelne Lösungen zu finden. Aus Sicht der Jobcenter wird beschrieben, dass es im Zusammenhang mit Sanktionen wichtig sei, festzustellen, wie es dazu in jedem Einzelfall gekommen ist, und gemeinsam mit den Partnern der JBA passende Angebote zur Unterstützung der jungen Menschen zu finden. Im Vordergrund stehe weniger die Sanktion, sondern das dahinterstehende „Geflecht“ an Problemlagen, das man lösen müsse, um junge Menschen in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zurückzuführen.

### *Gleichstellungsziele in der Beratung*

Am Übergang von der Schule in den Beruf spielt die Gleichstellung eine wichtige Rolle, finden doch in dieser Phase wichtige Weichenstellungen für die berufliche Zukunft und damit auch für die gesellschaftliche Gleichstellung statt. Dies betrifft die berufliche Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie die grundsätzliche Nichtdiskriminierung von Personen, die sich weder dem männlichen noch dem weiblichen Geschlecht zuordnen.

Nach wie vor zeigen sich bundesweit in den Berufsbildungswegen und den erlernten Berufen deutliche Unterschiede zwischen jungen Frauen und Männern. Eine geschlechtsbezogene Segregation des Arbeitsmarktes betrifft sowohl eine Trennung in männlich und weiblich dominierte Berufe als auch die fortbestehende Dominanz von Männern in den höheren Berufspositionen (vgl. Frey & Pimminger 2012).

Die JBA Bremen-Bremerhaven hat sich vor diesem Hintergrund zum Ziel gesetzt, „die Gleichstellung von Frauen und Männern [...] als durchgängiges Prinzip zu verfolgen und regelmäßig zu überprüfen“. Ziel ist es, durch die Beratung in der JBA zur Beseitigung bestehender Nachteile beizutragen sowie „auf die Überwindung eines geschlechts-spezifisch geprägten Ausbildungs- und Arbeitsmarktes hinzuwirken.“ (§2 Verwaltungsvereinbarung).

Als Einzelmaßnahmen explizit festgehalten wird, dass die Mitarbeitenden zu Fragen des Gender-Mainstreaming laufend fortgebildet werden (§ 4.1, Verwaltungsvereinbarung). Im Bereich der Berufsorientierung an Schulen wird eine gendergerechte Umsetzung der Berufsorientierungsrichtlinie zum Ziel gesetzt, die Geschlechterstereotype in der Berufsorientierung hinterfragt (§7a, Verwaltungsvereinbarung). Die Entwicklung eines gemeinsamen geschlechtssensiblen Konzepts zur Unterstützung der Berufsorientierung in den Schulen wird als gemeinschaftliche Aufgabe der JBA angesehen (§ 4.1).

Im Hinblick auf die Frage danach, ob die **Gleichstellungsziele der JBA** erreicht werden und ob die **Gender-Perspektive in den Verfahrensabläufen** hinreichend implementiert ist zeigt

sich, dass der Begriff „Genderneutrale Beratung“ in der JBA für viele Mitarbeitende der operativen Ebene noch schwer zu greifen ist. Überwiegend wird ausgesagt, das Thema Genderzugehörigkeit spiele im Beratungsalltag an sich eher eine untergeordnete Rolle bzw. werde ein genderneutraler Umgang ganz selbstverständlich praktiziert (vgl. Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020a: 50). Allerdings wird auch deutlich, dass im Verständnis der Umsetzung unterschiedliche Vorstellungen und Priorisierungen vorliegen. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass für alle Mitarbeitenden der JBA die **vorgesehenen Schulungen zur Thematik** stattfinden. Diese Schulungen befassen sich allgemein mit dem Thema, greifen aber auch spezifischere Themen wie z.B. Transsexualität auf und sensibilisieren dafür.

Des Weiteren wurde im Jahr 2020 eine Vorschaltmaßnahme zur Beratung und Begleitung von Jugendlichen in der Ausbildung umgesetzt, die die **Prävention vorzeitiger Vertragslösungen in geschlechteruntypischen Berufen** (GunA) zum Ziel hat. Die Fortführung und Verstetigung von Maßnahmen, die in diesem Bereich ansetzen, sollten auf Basis der ersten Erfahrungen geprüft werden.

Die **Wahrnehmung der befragten jungen Menschen** weist überwiegend keine eindeutigen Unterschiede mit Bezug auf das Geschlecht aus. Lediglich der Wunsch nach freiem W-LAN im Wartebereich wird von allen männlichen Befragten eindeutig bejaht während die weiblichen Befragten hier eine größere Bandbreite an Antworten geben. Grundsätzlich ist anzumerken, dass die Fallzahlen hier jedoch für eine generelle Beurteilung zu gering sind.

Inwiefern die Thematik im Bereich der Berufsorientierung an Schulen aufgegriffen und im geplanten Maße umgesetzt wird, kann im Rahmen der Evaluation nicht weiter beurteilt werden, da dieser Bereich nicht Gegenstand der Evaluation war (siehe Abschnitt 1).

Neben der Gleichstellung von Frauen und Männern spielt **die Gleichstellung und Chance auf eine gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe auch für Menschen mit Behinderung** eine zentrale Rolle am Übergang Schule-Beruf. Laut §6a sollen „die Leistungen für schwerbehinderte erwerbsfähige Leistungsberechtigte auch an den einzelnen Standorten der Jugendberufsagentur perspektivisch erbracht werden“ – und damit ein inklusiver Ansatz verfolgt werden.

Auch dieser Bereich war kein expliziter Erhebungsbereich der Evaluation. Zwar sind an den Standorten Bremen-Mitte und Bremerhaven – als ein sichtbares Zeichen eines inklusiven Verständnisses der JBA Bremen-Bremerhaven – die Berater\*innen der Reha-Ersteingliederung der Agentur für Arbeit Teil der Jugendberufsagentur<sup>7</sup>. Es zeigte sich aber, dass sich die Mitarbeitenden der JBA Bremen-Bremerhaven noch mehr Informationen über Reha-Angebote wünschen und aus Sicht mancher Mitarbeitender die Angebote der Reha-Beratung noch nicht ausreichend an den Standorten vertreten sind (Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b: 29ff). Für Bremerhaven liegt allerdings keine Einschätzung der Mitarbei-

---

<sup>7</sup> Am Standort Bremen-Nord erfolgt die Reha-Beratung nur an den Schulen.



tenden dazu vor. Grundsätzlich und auf Basis der Erfahrungen aus anderen Jugendberufsagenturen kann davon ausgegangen werden, dass insbesondere bei der Beratung von Menschen mit Beeinträchtigungen und vor dem Hintergrund des Ziels eines inklusiven Beratungsanspruches eine hohe Notwendigkeit der Abstimmung mit der Reha-Beratung besteht (vgl. Kiepenheuer-Drechsler et al 2019, insbesondere Kapitel 4.5: Schnittstelle zu den Reha-Teams: Erkenntnisse aus der Praxis).

## 5.2 Erkenntnisse der Evaluation zu Beratungsprozessen aus Sicht der Ratsuchenden

Erkenntnisse aus Sicht der jungen Ratsuchenden auf die Beratungsprozesse der JBA Bremen-Bremerhaven können aus einer Online-Befragung und aus Einzelinterviews abgeleitet werden. Aufgrund des Pandemiebedingt schwierigen Befragungssettings sind diese Ergebnisse vorsichtig zu interpretieren<sup>8</sup>. Der Schwerpunkt der Befragung lag dabei nicht auf einer Bewertung des individuellen Beratungsgesprächs, sondern auf einer allgemeineren Einschätzung des Angebotes.

### *Kurze Wege*

Die Vereinigung verschiedener Stellen unter einem Dach und die kurzen Wege zwischen diesen sind zentrale Aspekte, die als essenziell für die JBA als neuartige Form der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit staatlicher und kommunaler Strukturen am Übergang Schule-Beruf gelten. 75 Prozent der jungen Menschen stimmten in der Online-Befragung dem Aspekt zu, dass die **JBA kurze Wege zwischen unterschiedlichen Stellen** bietet. Die Antworten der befragten jungen Menschen bestätigen somit, dass dieser Aspekt, der aus Perspektive der Mitarbeitenden immer wieder als Mehrwert hervorgehoben wird, auch von der eigentlichen Zielgruppe der JBA wahrgenommen wird.

### *Anliegenklärung*

Positiv kann eingeschätzt werden, dass etwa 88 Prozent der befragten jungen Menschen der Aussage zustimmen, dass **die JBA ihnen bei ihrem Anliegen gut weiterhelfen** konnte. Dies weist darauf hin, dass zumindest für die erreichte Stichprobe der jungen Menschen die zu ihren Anliegen passenden Informationen von den JBA-Partnern gegeben werden konnten und somit in der JBA für die jungen Menschen relevante Bereiche vertreten waren. Nur verhältnismäßig wenige Befragte waren dagegen der Ansicht, dass die JBA nicht die Angebote hatte, die sie gebraucht hätten (etwa 8 Prozent), und dass die JBA sie mit den vielen unterschiedlichen Zuständigkeiten verwirrt habe (etwa 13 Prozent).

In den Einzelinterviews wurden dabei **sehr verschiedene Anliegen** beschrieben, mit denen die befragten jungen Menschen die JBA aufsuchten. So ging es um die Klärung konkreter

---

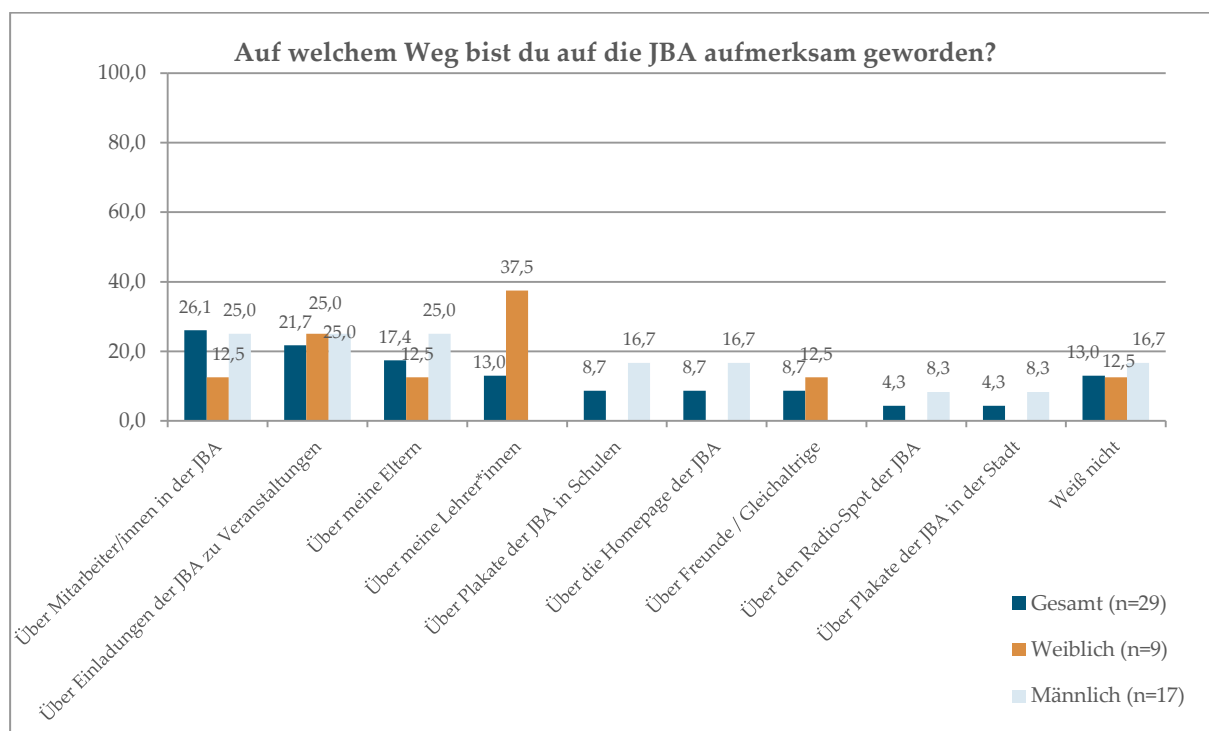
<sup>8</sup> Im 3. Zwischenbericht Kapitel 5.3 Methodenkritik wird dies ausführlich dargelegt. Vgl. Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b

persönlicher Fragen z.B. zu psychischen Problemen oder zur Wohnungssuche, aber auch um generelle Hilfestellungen bei der beruflichen oder schulischen Orientierung nach dem Schulabschluss z.B. in Richtung einer dualen Ausbildung oder dem Besuch einer weiterführenden Schule. Dabei konzentrieren sich mitunter mehrere Anliegen auf einzelne Ratsuchende, was die Komplexität der Beratungssituation veranschaulicht.

Die Anliegenklärung durch mehrere JBA-Partner bot den betreffenden Befragten die Möglichkeit, die verschiedenen Herausforderungen und Probleme zu bearbeiten. Deutlich wird, dass dieser positive Umgang mit der Diversität der Zielgruppe durch das Zusammenspiel der Partner besser gewährleistet werden kann.

### *Zuleitungen in und warme Übergaben innerhalb der JBA*

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die befragten jungen Menschen am häufigsten über die Beratenden der JBA selbst (26,1 Prozent) sowie durch Einladungen zu Veranstaltungen der JBA (21,7 Prozent) auf das bestehende Kooperationsbündnis JBA aufmerksam wurden. An dritter Stelle stehen das Elternhaus (17,4 Prozent) gefolgt von Lehrkräften (13 Prozent) (vgl. Abbildung 6).



**Abbildung 6: Informationswege, über die junge Menschen auf die JBA aufmerksam wurden, Mehrfachnennungen, Anteile in Prozent der Fälle, Befragung junger Menschen 2020, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven**

Die Frage, wie die jungen Ratsuchenden die **Prozessabläufe in der JBA** wahrnehmen, kann am besten anhand der individuellen Schilderungen der Einzelinterviews beantwortet werden. Deutlich wird, dass abhängig von den Beratungsbedarfen sich diese **individuell sehr unterschiedlich gestalten und keinem formalen Schema folgen**. Dies wird als sehr angenehm empfunden. Wie auch in der Online-Befragung junger Menschen zeigte sich, dass die

Erstansprache häufig in der Schule erfolgte. Einige beschreiben, dass sie selbstständig, z.T. auf Anraten von Familienmitgliedern, einen Termin vereinbarten. Manchmal sind es ganz konkrete Einzelfragen – wie die Frage nach einem eigenen Wohnraum – die zunächst im Vordergrund der Beratung stehen, bevor dann der Prozess der Orientierung und Vermittlung angegangen werden kann. Übergänge zu anderen JBA-Partnern fanden in den geschilderten Fällen immer unter Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen statt. Dies war der Fall, wenn in einer Beratung mit einem ersten JBA-Partner Beratungsthemen aufkamen, zu denen andere JBA-Partner auskunftsfähig waren. Zum Beispiel erfolgte der Übergang vom Jobcenter zur Fachberatung Jugendhilfe, die auch zur Beratung aufgesucht wurde, um bei der Beantragung von Kindergeld, aber auch ausbildungsbezogenen Themen zu unterstützen – und dann länger zu begleiten.

Die Jugendlichen beschrieben „**warme**“ **Übergaben**, d.h. der oder die jeweilige Ratsuchende wurde von der\*dem ersten Beratenden z.T. gleich im Anschluss an das Beratungsgespräch zur\*zum zweiten Beratenden gebracht und mindestens ein kurzes Gespräch zwischen dem oder der Ratsuchenden und beiden Beratenden geführt. Die jungen Menschen beschreiben diese Art der warmen Übergabe und bestätigen die Praxis, dass bei einem Übergabegespräch mindestens zwei Partner anwesend sind.

#### **„warme Übergaben“:**

*„[Der Berater] hat mich dann sozusagen weiterempfohlen zu Frau [...]. Wir waren selber an dem Tag im Büro, wir zwei. Und dann hat er gesagt, er kann mir mal Frau [...] vorstellen und an dem Tag haben wir dann auch kurz gequatscht. Und da haben wir noch mal einen Termin vereinbart und so hat sich das aufgebaut“ (Interview #1).*

Die befragten jungen Menschen hatten zu jedem Zeitpunkt im Beratungsprozess **einen oder mehrere Ansprechpartner\*innen** in den beteiligten Institutionen, bei denen sie ihre persönlichen Fragen klären konnten (Interview #4) – die Zusammenarbeit mehrerer Partner führte nicht zu einer Orientierungslosigkeit.

#### **klare Ansprechpartner:**

*„Wenn ich irgendwelche Fragen habe [...], irgendwas auf dem Herzen habe, wenn ich mal nicht weiter weiß, dann kann ich ihn [den Berater in der JBA] immer anrufen! Und das ist halt das, wo ich sage: ‚Das ist genau das, was ich in dem Moment gebraucht habe, wo ich nicht lange suchen musste.‘ Und wo ich halt einfach sage: ‚Das würde ich jede[m] weiterempfehlen!.“ (Interview #4);*

Häufig wird der Kontakt zu mehreren Partnern in der JBA über einen längeren Beratungszeitraum aufrechterhalten – was eine weitere Qualität der Beratung ausmacht und dem Anspruch einer „ganzheitliche Betreuung“ nahe kommt.

Deutlich wurde aber auch: die Zuleitung der jungen Menschen zwischen den verschiedenen Rechtskreisen und Bereichen innerhalb der JBA ist den Jugendlichen nicht unbedingt bewusst. Sie verknüpfen den Beratungsverlauf weniger mit den verschiedenen Institutionen als mit ihren entsprechenden Ansprechpartner\*innen. So war den befragten jungen Menschen z.T. nicht (mehr) bewusst, zu welcher Institution die Beratenden gehörten, sondern nur, welche Themen mit diesen jeweils besprochen wurden.

### Qualität der Beratung

Das Beratungsangebot und die am Übergang Schule-Beruf durch die JBA geleistete Unterstützungsleitungen wurden von den jungen Ratsuchenden überwiegend positiv bewertet. Die schriftlich befragten jungen Menschen blickten überwiegend – trotz des Befragungszeitpunktes kurz vor und während des durch die Corona-Pandemie bedingten Lockdowns – überwiegend positiv auf ihren letzten Besuch in der JBA (vgl. Abbildung 7). Etwa 21 Prozent der Befragten gaben an, sehr zufrieden zu sein, zwei Drittel waren zufrieden und 13 Prozent der Befragten waren geteilter Meinung. Unzufriedenheit in Bezug auf den letzten Besuch in der JBA wurde nicht zurückgemeldet und oder auch Antwortverweigerungen fanden nicht statt. („Weiß nicht“ oder „Keine Angabe“).

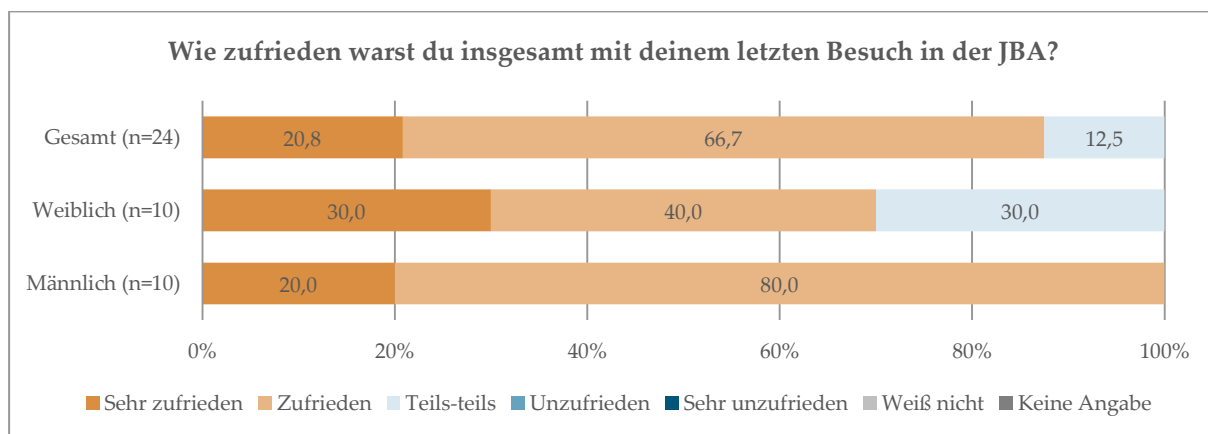
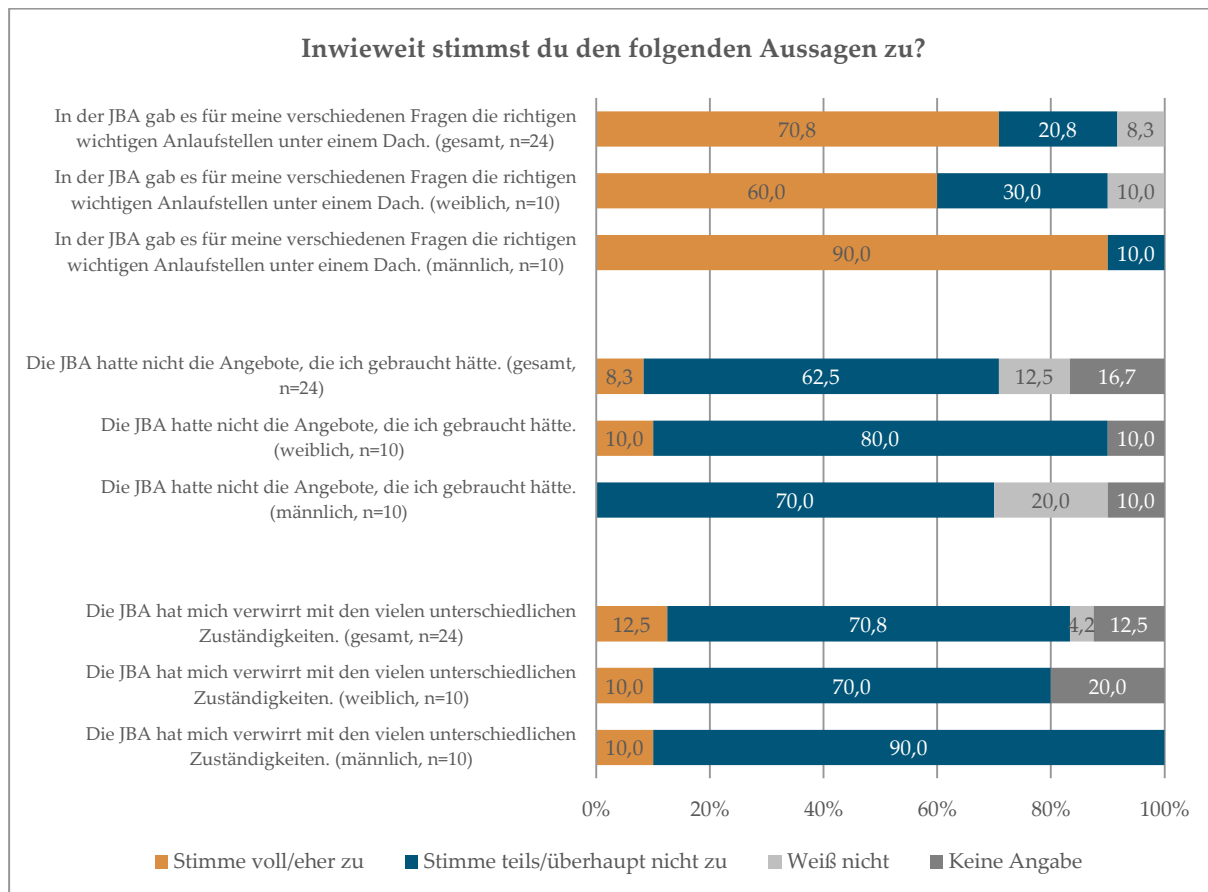


Abbildung 7: Zufriedenheit mit dem letzten Besuch in der JBA aus Sicht von jungen Menschen, Anteile in Prozent, Befragung junger Menschen 2020, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven

Sehr positiv zu werten ist, dass 83 Prozent der Befragten angaben, ihren Freunden einen Besuch der JBA zu empfehlen.

Die Angebote der JBA scheinen sich nah an den Bedarfen der jungen Menschen zu orientieren. So stimmten rund 71 Prozent der befragten jungen Menschen der Aussage zu, dass die JBA für **ihre verschiedenen Fragen die richtigen und wichtigen Anlaufstellen bietet**. Nicht hilfreich bzw. nicht passend für ihre Bedarfe fanden das Angebot hingegen nur 8 Prozent

(vgl. Abbildung 8). Diese an sich bereits positiven Einschätzungen können durch die in Einzelinterviews gewonnenen Erkenntnisse weiter unterstrichen werden. Die geschilderten Erfahrungen sind über alle sechs befragten jungen Menschen sehr positiv<sup>9</sup>.



**Abbildung 8: Einschätzungen zum Angebot der JBA aus Sicht von jungen Menschen, Anteile in Prozent, Befragung junger Menschen 2020, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven**

Mehrfach wurde betont, dass sich die Befragten in der Beratung sehr wohl und von ihren Beratenden verstanden gefühlt haben. Sie beschreiben eine **offene und freundliche Kommunikation mit den Beratenden**, zu denen sie dadurch ein Vertrauensverhältnis aufbauen konnten.

<sup>9</sup> Dies ist zum Teil sicherlich auch auf die Vorauswahl der Jugendlichen zurückzuführen, die durch die Mitarbeitenden der JBA erfolgte. Zur Generierung des Befragungssampels vgl. Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b, Kapitel 2.2.

**hohe Beratungsqualität:**

*„Und das hat mir sehr geholfen, denn die Leute mit denen ich telefoniert hab, die haben mir eine sehr ausführliche Auskunft geben können. Die waren alle sehr freundlich und ich habe mich gut aufgehoben gefühlt. Dadurch, dass ich dem Berufsberater dann auch, ja, ich hab halt gemerkt, dass ich ihm vertrauen kann. Das hat mir ein sehr sicheres Umfeld gegeben, meiner Meinung nach.“(Interview #4);*

Durch den wertschätzenden, vertrauensbildenden Umgang mit ihnen wird die Basis für eine Offenheit der jungen Menschen für die Beratungen gelegt. Interessant ist, dass die befragten jungen Menschen nicht unbedingt erwartet haben, dass sie die Beratungen in einer „Behörde“ überhaupt für angenehm halten könnten. (Interview#2)

**angenehme Wahrnehmung:**

*„Ja, die Gespräche, die ich da hatte, fand ich alle unerwartet angenehm tatsächlich. Also die meisten [...] Beratungen und – ich sag mal – offiziellen Hilfen und sowas von irgendwelchen staatlichen Institutionen sind [...] meistens so, dass alles super formell, gezwungen ist, was da halt überhaupt nicht der Fall war. Das finde ich auch sehr angenehm.“ (Interview #2).*

Selbst in den Fällen, in denen die Beratungsfachkräfte nicht ad hoc eine Antwort auf die jeweilige spezielle Frage parat hatten, wurde dies von den Befragten nicht als kritisch bewertet. Im Gegenteil berichteten die Befragten positiv darüber, dass die Berater\*innen insgesamt ein großes Themenspektrum abdeckten und sich in relativ kurzer Zeit wieder bei den jungen Menschen mit einer Antwort meldeten (Interview #4).

**kompetente Beratung:**

*„Und selbst wenn er [der Berater] mir das in dem Moment nicht so einfach beantworten konnte, dann hat er sich noch mal schlau gemacht und hat mich zurückgerufen. [...] Und selbst wenn er mich nicht erreicht hat, und dann auf die Mailbox gesprochen hat, da war ich auch sehr positiv überrascht.“ (Interview #4).*

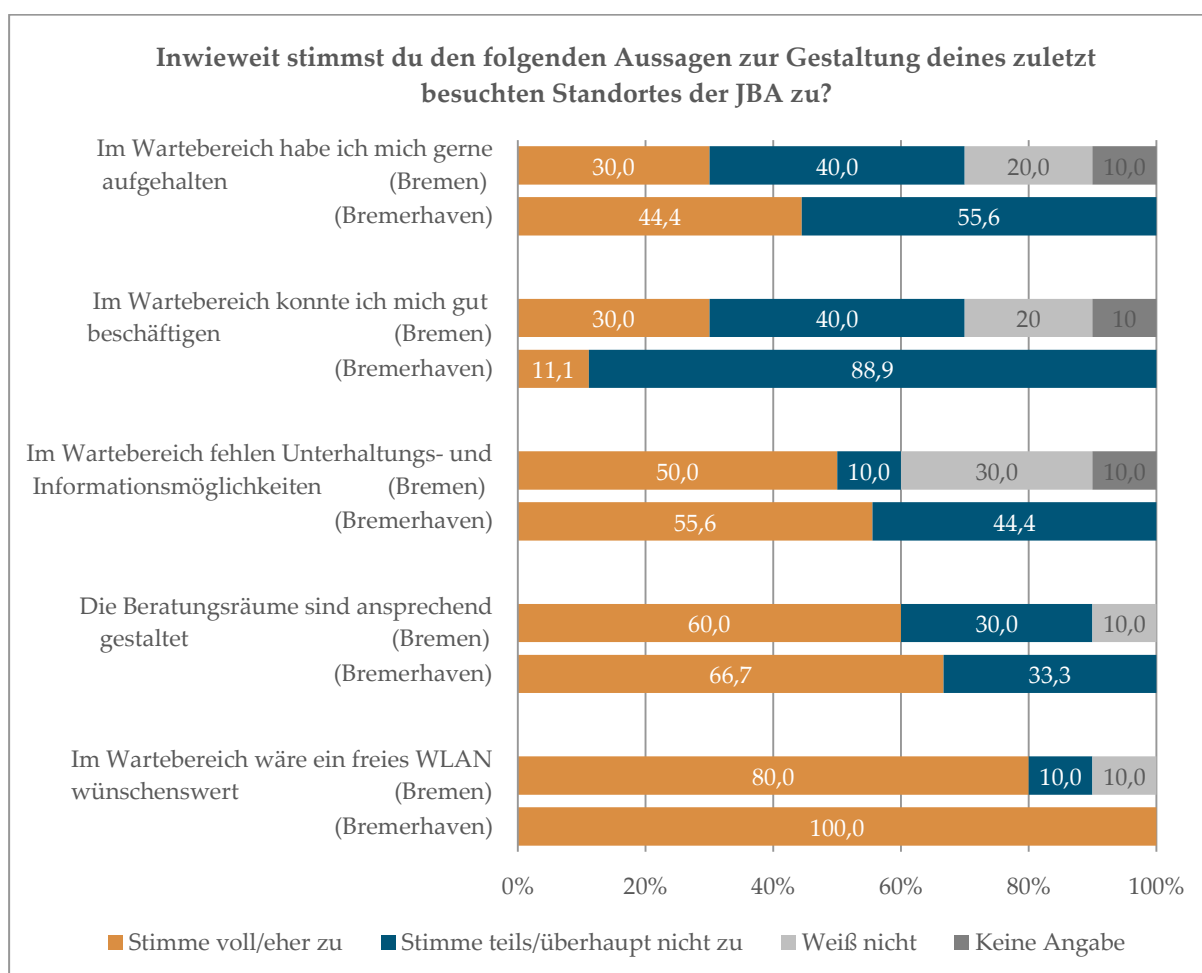
Insgesamt lässt sich daher konstatieren, dass die JBA mit ihren verschiedenen Institutionen den befragten jungen Menschen zufolge Beratungsangebote bieten, die für sie angenehm

sind, nicht formell wirken, und den Befragten dennoch Sicherheit für den Austausch mit den Berater\*innen ermöglichen.

### Jugendgerechte Ausgestaltung der Räume

Neben der Qualität der Beratung spielt auch die jugendgerechte Ausgestaltung der Räumlichkeiten eine wichtige Rolle in der Akzeptanz der JBA Bremen-Bremerhaven. In der Auswertung der schriftlichen Befragung wurde nach Bremen-Mitte und Bremerhaven differenziert – zum Standort Bremen-Nord liegen zu wenige Antworten vor um valide Aussagen zu ermöglichen.

Die Auswertung (vgl. Abbildung 9) zeigt eine generelle Tendenz mit leichten Unterschieden an den zwei Standorten.



**Abbildung 9: Einschätzungen zu den Räumlichkeiten des JBA Standort Bremen-Mitte und Bremerhaven aus Sicht von jungen Menschen, (Bremen n=10, Bremerhaven n= 9), Anteile in Prozent, Befragung junger Menschen 2020, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven. Ergebnisse differenziert nach Geschlecht (vgl. Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020a).**

Im Wartebereich der JBA hat sich jeder Dritte der Befragten (30 Prozent in Bremen-Mitte, 44,4 Prozent in Bremerhaven) gern aufgehalten. Mehr junge Menschen stimmten dieser Aussage allerdings nicht zu (40 Prozent Bremen-Mitte, 55,6 Prozent Bremerhaven). Aus den

Rückmeldungen wird deutlich, dass sich die befragten Jugendlichen z.T. mehr Unterhaltungs- und Informationsmöglichkeiten in den Wartebereichen wünschen (Bremen-Mitte 50 Prozent, Bremerhaven 55,6 Prozent); Die überwiegende Anzahl bzw. alle Befragten geben zudem an, dass ein kostenfreies WLAN in den Wartebereichen aus ihrer Sicht wünschenswert sei (Bremen 80 Prozent, Bremerhaven 100 Prozent).

Im Vergleich zu den Wartebereichen scheinen die **Beratungsräume** deutlich positiver eingeschätzt zu werden: Mehr als die Hälfte der Befragten stimmten der Aussage zu, dass die Beratungsräume ansprechend gestaltet sind (60 Prozent Bremen-Mitte, 66,7 Prozent Bremerhaven) - wobei hier keine Aussagen zu einzelnen Partnern abgeleitet werden können.

Die jungen Menschen beschreiben, dass sie die Räumlichkeiten der JBA wie Wartebereiche und Büros als „typisch“ und „normal“ für diese Institutionen aufgefasst haben. Teilweise wurden die Räumlichkeiten auch mit den Worten „schlicht“ und „steril“ bezeichnet. In den Einzelinterviews wurde der Wunsch geäußert, die **Räumlichkeiten „freundlicher“ zu gestalten**, z.B. mit freundlichen Wandfarben wie Gelb zu arbeiten oder die Wände mit Bildern aufzulockern.

In einem Interview wird betont, dass die Räumlichkeiten nicht das Bild der offenen Atmosphäre, die in der JBA herrscht, widerspiegeln würden.

#### **jugendaffinere Räumlichkeiten:**

*„Ich finde, man könnte es [das Aussehen der Räumlichkeiten] jetzt ein bisschen bunter gestalten, [so]dass es halt quasi nicht so streng aussieht. [...] Ja, weil manches sieht ja aus wie zum Beispiel ein Jugendamt, das sieht einfach aus als wäre das so gezwungen. Es fühlt sich dann halt auch kalt an, das fand ich bei der Jugendberufsberatung nicht so. Aber manchmal sieht es ein bisschen so aus“ (Interview #4).*

Insofern kann als Hauptkritikpunkt der befragten jungen Menschen zusammengefasst werden, dass die aktuelle optische Gestaltung zwar ihren Erwartungen an behördliche Einrichtungen entspricht, diese jedoch nicht unbedingt als ansprechend und die Beratungserfahrung in der JBA widerspiegelnd bewertet wird.

#### **Änderungswünsche:**

*„Also mir fällt da gerade so nichts ein, dass ich mir irgendwas wünschen würde oder so. Nein, ich meine, man kriegt da sogar Bonbons. Also nein. Ich will damit sagen, man hat eigentlich alles was man braucht. Also finde ich.“ (Interview #1).*



### *Hemmschwellen in der Beratung*

Tatsächliche Hemmschwellen in den Beratungen beschrieben die befragten jungen Menschen in ihren Erfahrungsberichten nicht. Sie sahen die Beratungsleistungen und die vorgeschlagenen Möglichkeiten der Beratenden als gutes Angebot, das sie wahrnehmen können.

Mitunter betrachten sie aber ihre eigene Beteiligung am Beratungsprozess als entscheidend für den Beratungs- bzw. ihren persönlichen Erfolg. Es wird deutlich, dass auch in der eigenen Wahrnehmung das Mitwirken der jungen Menschen eine wichtige Voraussetzung ist, um voranzukommen.

Als eine Hemmschwelle in der Beratung zeigt sich – eher in indirekter Weise – dass sich die jungen Menschen nicht immer und kontinuierlich für Beratungsangebote offen zeigen, bzw. zunächst noch geöffnet werden müssen und ihre Mitwirkung für den Beratungsprozess stabil zu halten.

#### **Hemmschwellen der Beratung**

*„Man ist ja auch immer selber so ein bisschen [dafür verantwortlich], ob man selber mitmacht oder nicht. Es gab da auch Zeiten, wo ich selber da nicht so gut mitgearbeitet habe, weil ich, wie gesagt – am Anfang weiß man nicht genau, dass das wirklich alles funktioniert. [...] Irgendwann habe ich halt gemerkt ‚Okay, das hilft ja doch‘. Und ich meine, [...] ich habe eine Ausbildung, die ich machen kann oder machen möchte auch und da hätte ich allein jetzt nicht die Motivation oder was auch immer, um mir wirklich was zu suchen“ (Interview #1).*

Deutlich wird in den Einzelgesprächen mit jungen Menschen der Umstand, dass das bestehende **Netzwerk von Institutionen in der JBA** den jungen Menschen nicht unbedingt geläufig ist. Sie bringen die JBA-Partner nicht immer in einen gemeinsamen Zusammenhang miteinander bzw. wissen nicht, dass die beratenden Institutionen alle zur JBA gehören. Dass die JBA für einige Ratsuchende ein eher unklares Konstrukt ist, sollte nicht als grundsätzliche Hemmschwelle in der Beratung aufgefasst werden. Der Befund zeigt jedoch, dass das im Hintergrund wirkende Netzwerk der JBA-Partner nicht als Ganzes wahrgenommen wird und somit auch nicht die Vielfalt der Beratungsleistungen und somit der große Vorteil der neuen rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit nicht bei den Jugendlichen bekannt sind.

### **5.3 Zwischenfazit im Bezug auf die Forschungsfragen**

Zusammenfassend sollen die zu Beginn der Evaluation gestellten Forschungsfragen folgendermaßen beantwortet werden:

*Wie erleben die jungen Menschen die Prozessabläufe in der JBA? Wie wird ihr Beratungsanliegen aufgenommen (Empfang)? Nehmen sich die jungen Menschen in ihren Anliegen angenommen und wie werden sie in der JBA ggf. zwischen den einzelnen Rechtskreisen geleitet? Wo liegen aus ihrer Sicht noch Hemmschwellen in der Beratung?*

Auf Basis der Ergebnisse der Evaluation kann geschlussfolgert werden, dass die jungen Menschen die Prozessabläufe innerhalb der JBA als angenehm erleben. Sie fühlen sich in ihren Beratungsanliegen ernst genommen. Warme Übergaben zwischen den Partnern werden anlassbezogen vorgenommen und als „natürlich“ von den jungen Menschen wahrgenommen. Dies führt dazu, dass sie die JBA häufig nicht als einzelne Partner, sondern als Gesamtangebot beschreiben – die institutionellen Zuständigkeiten treten aus Sicht der jungen Menschen hinter die Kulisse zurück, was als sehr positiv gewertet werden kann.

Bei der Einschätzung der jungen Menschen muss beachtet werden, dass diese überwiegend keinen Vergleich ziehen können zwischen einer Zeit vor der JBA und der aktuellen Situation. Hemmschwellen werden keine geäußert, allerdings ist an dieser Stelle auf das besondere Befragungssample hinzuweisen, das keine umfassenden Aussagen hierzu ermöglicht. Eine regelmäßige Befragung zur „Kundenzufriedenheit“ würde hierzu mehr Erkenntnisse ermöglichen (siehe Empfehlungen).

*Haben sich bisherige Abläufe in der Beratungsarbeit sowie organisatorische Verfahrensabläufe im Zuge der Zusammenarbeit verändert? Sind die Prozesse und eingesetzten Instrumente geeignet, um die Ziele zu erreichen? Findet ein Lernen voneinander statt? Wie gestaltet sich der Wissenstransfer? Welchen Stellenwert haben Besprechungsformate wie die „Kollektive Beratung“? Welchen Stellenwert haben zum Beispiel gemeinsame, große Dienstbesprechungen im Rahmen der Jugendberufsagenturen? Gibt es „Best Practice“-Beispiele (etwa gemeinsame Veranstaltungen, gelungene Angebote für Jugendliche, besondere Formen der Zusammenarbeit, Ressourceneinsatz)?*

Die im 2. Zwischenbericht der Evaluation ausführlich, und in den vorangegangenen Abschnitten zusammenfassend dargelegten Erkenntnisse der Evaluation mit Bezug auf die Umsetzung der Beratungsprozesse zeigt, dass sowohl für die Mitarbeitenden der JBA als auch für die jungen Ratsuchenden diverse Aspekte der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit anhand der Beratungsprozesse operationalisiert werden. Als besonders positiv werden dabei die in Tabelle 2 dargestellten Aspekte hervorgehoben.

Bedeutung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit für...	
Mitarbeitende der JBA	junge Ratsuchende der JBA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurze Wege, schnelle Absprachen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine langen Wege von A nach B</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenszuwachs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• breite Angebotspalette / Hilfe in allen Lebenslagen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• besseres Verständnis für Arbeitsweise der anderen Rechtskreise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ganzheitlichere Beratung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtgeschehen besser im Blick</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitativ gute Auskunftsfähigkeit der Mitarbeitenden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Ohnmachtsgefühl mehr, Entlastung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• höhere Transparenz der Angebote</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliche Expertise zur Hand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuleitung in weitere Rechtskreise nach Vertrauensaufbau / warme Übergabe</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• erleichterter Austausch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Aufgehobensein“</li> </ul>

**Tabelle 2: Bedeutung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit aus Sicht der Mitarbeitenden und der jungen Menschen.**

Im Zuge der Zusammenarbeit in der JBA hat sich der rechtskreisübergreifende fachliche Austausch deutlich intensiviert – einerseits durch die räumliche Nähe und die damit verbundenen „kurzen Wege“, andererseits durch die Umsetzung von Austauschformaten und gemeinsamen Beratungsformaten. Absprachen zu warmen Übergaben finden statt, könnten aber noch weiter intensiviert werden. Ein Lernen voneinander und der damit einhergehende Wissenstransfer findet in erster Linie über diverse Austauschformate statt (vgl. Abb. 3). Zentral dabei ist das Format der kollegialen Fallberatung, die an den Standorten unterschiedlich regelmäßig umgesetzt wird. Diese wird von den teilnehmenden Kolleg\*innen als wichtiger Mehrwert und qualitative Verbesserung ihrer Arbeit betrachtet. Große Dienstbesprechungen finden regelmäßig am Standort Bremerhaven statt, die Ausweitung auf die zwei anderen Standorte wird empfohlen.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass die eingeleiteten Prozesse und eingeführten Instrumente gut geeignet sind, die Zusammenarbeit innerhalb der JBA zu gestalten, wichtig ist dabei sie weiter „mit Leben zu füllen“ und allen Mitarbeitenden eine Teilnahme zu ermöglichen bzw. sie mit diesen Instrumenten vertraut zu machen (z.B. über Hospitationen, Fortbildungen, rotierende Teilnahme an Fallberatungen).

***Wie gelingt es, dass gemeinsame Wege zur Problemlösung gefunden werden – trotz unterschiedlicher gesetzlicher Aufträge (ergänzendes Stichwort Sanktionsfreiheit)?***

Das Instrument für die Entwicklung gemeinsamer Wege der Problemlösungen ist die kollegiale Fallberatung. In diesem Setting ist es möglich, fallbezogenen und damit jeweils spezifisch gemeinsame und für den jungen Menschen zielführende Wege zu identifizieren – u.a. auch im Umgang mit Sanktionierungen.

*Woran machen die Partner fest, dass jemand nicht „verloren gegangen“ ist? Wie sind die Übergänge an den Schnittstellen der Systeme gestaltet? Wird hinreichend dafür gesorgt, dass kein junger Mensch verloren geht? Wie werden die unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen der Zielgruppen in den Beratungsprozessen und ihren Schnittstellen zu den Partnern aufgefangen?*

Durch die warme Übergabe – die in der Regel in einer Dreierkonstellation (Berater\*in 1, Berater\*in 2 und junger Mensch erfolgt – wird sichergestellt, dass keine jungen Menschen zwischen den Rechtskreisen innerhalb der JBA verloren gehen. Die „Anmeldung“ einer Beratung bei einem anderen Rechtskreis kann, wenn keine warme Übergabe erforderlich ist auch schriftlich – durch ein „Anmeldeformular“ erfolgen. Im Falle eines nicht herstellbaren Kontaktes kann auch Unterstützung durch die Angebote der Aufsuchenden Beratung erfolgen. Die unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen der Zielgruppe stellt eine Herausforderung in der Beratung dar. Ihr kann nur durch eine individuell angepasste Beratung begegnet werden. Dies scheint – nach Aussagen der interviewten jungen Menschen – auch umgesetzt zu werden.

Die Angebote der JBA können auf Basis der augenblicklichen Gesetzeslage zum Datenschutz nicht garantieren, dass kein junger Mensch verloren geht. Sie können aber entsprechende Angebote unterbreiten und so weit als möglich diese Schnittstelle schließen.

*Inwiefern wirken sich Standortspezifika auf die jeweilige Arbeit der JBA vor Ort aus?*

Die unter 5.1. beschriebenen Standortspezifika wirken sich auf die Zusammenarbeit der JBA aus. Aus den standortbezogenen Gruppendiskussionen und der Mitarbeitendenbefragung innerhalb der Evaluation kann abgeleitet werden, dass sich die gemeinsame Identität und der fachliche Austausch zwischen den Mitarbeitenden ist an den Standorten unterschiedlich ausgeprägt ist.

*Wie entwickelt sich die JBA als lernende Organisation zu einer Einheit? Wie können Strukturen und Abläufe optimiert werden?*

Die anschließenden Handlungsempfehlungen zeigen auf, wie Strukturen und Beratungsprozesse weiter optimiert werden können, und was dazu beigetragen werden muss, damit sich die JBA als lernende Organisation zu einer Einheit entwickelt.

## **5.4 Handlungsempfehlungen zu Beratungsprozessen**

Die Umsetzung der Beratungsprozesse in der JBA Bremen und Bremerhaven ist in vielen Bereichen bereits weit vorangeschritten. Dies ist überwiegend positiv zu bewerten. Die hier folgenden Empfehlungen geben Hinweise, wie die Umsetzung noch weiter vertieft oder verbessert werden kann:

- Die vorliegenden **Konzepte zu Beratungsprozessen** sollten auf ihre Aktualität überprüft und ggf. vervollständigt werden. Damit ist zu gewährleisten, dass an allen Standorten gleichermaßen vergleichbare Verfahrensabläufe etabliert sind und den jungen Menschen eine qualitativ gleichwertige Beratung landesweit zur Verfügung steht.
- Die **persönliche Übergabe von Beratungsfällen** erscheint besonders wichtig, da Ratsuchende weniger durch die Institutionen, sondern die persönliche Beziehung zu den Beratenden durch den Beratungsprozess geleitet werden. Die sollte so weit als möglich gewährleistet werden.
- Das Instrument der **anonymisierten kollegialen Beratung** wird als sehr gewinnbringend für die Zusammenarbeit in der JBA gesehen. Empfohlen wird, sicher zu stellen, dass alle Mitarbeitenden das Format der Kollegialen Beratung selber „erleben“ können. Dieses sollte immer strukturell verankert und nicht von der Initiative Einzelner abhängig zugänglich sein.
- Das Format einer **großen gemeinsamen Dienstbesprechung** aller Mitarbeitenden wird am Standort Bremerhaven als sehr hilfreich für die Entwicklung einer „JBA-Identität“ angesehen. Es ist zu prüfen, inwiefern und in welcher Form dieses Format auch auf die weiteren Standorte übertragbar ist, um auch hier die entsprechenden positiven Effekte zu erzielen.
- Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Rechtskreise ist keine Selbstverständlichkeit. Ein gemeinsames „Commitment“ zur JBA muss immer wieder erneuert und gepflegt werden. Neue Mitarbeitende müssen integriert und mit der neuen Arbeitsweise vertraut gemacht werden. Bereits erprobte **kreative Ansätze des Teambuildings** können dabei helfen, das für diese Zusammenarbeit notwendige Vertrauen zu schaffen und zu erhalten. Die JBA sollte durch diese Aktivitäten das Selbstverständnis als „lernende Organisation“ auch bei den Mitarbeitenden verankern. Dies sollte als kontinuierliche Aufgabe angesehen werden, die es in der Personalplanung zu berücksichtigen gilt. Junge Menschen profitieren von einem gut eingespielten Team in der Beratung.
- Es wird empfohlen, insbesondere die **Wartebereiche** und ggf. Büros der Standorte auf jugendgerechte Gestaltung zu überprüfen (JBA-spezifische Farbgestaltung im Corporate Design der Homepage, ansprechende Wandbilder, Handyladestationen in Wartebereichen oder „Warte“-TVs, auf denen Hinweise für JBA-Veranstaltungen oder Beratungsleistungen laufen).

## 6. Gemeinsame Maßnahmeplanung

Neben der direkten Beratung der jungen Ratsuchenden ist eine aufeinander abgestimmte gemeinsame Bewertung, Planung und Auswahl von Maßnahmen zur Berufsorientierung, Berufsvorbereitung, Ausbildung, Qualifizierung und Absicherung des Ausbildungserfolges zentrale Aufgabe der JBA. Diese soll laut Verwaltungsvereinbarung als gemeinschaftliche Aufgabe erfolgen. Auch Kammern und Unternehmensverbände halten in der Kooperationsvereinbarung fest, dass eine gemeinsame Planung und verbindliche Abstimmung von Programmen und Maßnahmen sowie die Durchführung von gemeinsamen Aktionen fester Bestandteil der Kooperation sind.

Die Verwaltungspartner der JBA arbeiten in verschiedenen Konstellationen und Formaten für die Durchführung von Maßnahmen, Programmen, Projekten und Veranstaltungen zusammen, stimmen sich ab und informieren sich gegenseitig. Dies findet gegenwärtig u.a. in der Sitzung der **PuKG Bremen-Bremerhaven** und der **PuKG Bremerhaven** statt. Insbesondere zu Instrumenten und Maßnahmen, die ausschließlich in den Rechtskreis eines Verwaltungspartners fallen, wird in der PuKG oder bilateral berichtet – dies umfasst teilweise auch Informationen über die aktuelle Besetzung der Maßnahmen und über die Nachfrage nach den Maßnahmen und Veranstaltungen (Teilnehmendenzahlen).

Im Laufe der Entwicklung der JBA der Freien Hansestadt Bremen entstanden zudem **AG-Strukturen**, die sich speziell mit der gemeinsamen Maßnahmenplanung und -abstimmung befassen. Als gelungenes Beispiel gemeinsamer Maßnahmeplanung ist in diesem Zusammenhang die Arbeit der „**AG Junge Geflüchtete**“<sup>10</sup> in der Stadt Bremen unter Beteiligung von Bremerhaven hervorzuheben. Hier wird für die Zielgruppe junger Geflüchteter eine gegenseitige Information über aktuelle gesetzliche bzw. förderrechtliche Entwicklungen und über Angebote der Partner für die Zielgruppe, sowie die Planung gemeinsamer Aktionen oder Angebote (z.B. Nachvermittlungsaktion, Entwurf einer App Junge Geflüchtete) erprobt.

Die gemeinsame Maßnahmenplanung auf einer übergeordneten Ebene wird im Land Bremen in einer „**AG Maßnahmenplanung**“ verfolgt. Die Arbeitsgruppe wurde 2016 gegründet, pausierte zwischenzeitlich und wurde zum 05.02.2019 wieder aufgenommen (vgl. JBA Arbeitsplanung, Stand: 7.2.2019; Protokoll zur Sitzung der PuKG Bremen-Bremerhaven am 09.01.2019). In Abgrenzung zu der „AG Junge Geflüchtete“ werden hier die Gesamtzielgruppe der JBA und damit alle jungen Menschen unter 25 Jahre in den Blick genommen. Sie tagt ca. fünfmal im Jahr unter Federführung von SWAE. Als formuliertes Ziel sieht die Arbeitsgruppe „die Organisation, Planung und Abstimmung der Maßnahmen“ vor (vgl. Entwurf Ergebnisvermerk AG „Maßnahmenplanung JBA“ vom 18.10.2019). Ziel der Arbeit ist

---

<sup>10</sup> Die AG Junge Geflüchtete in der Stadt Bremen tagt monatlich unter Federführung von SWAE; Ergebnisse werden in Form eines Protokolls festgehalten (vgl. Gagern et al 2019, S. 14).

die generelle Herstellung von Transparenz über alle bestehenden Maßnahmen und Aktionen. Dazu ist geplant, eine JBA-interne Datenbank/ Maßnahmenliste zu entwickeln, in der die Maßnahmen der JBA-Partner für unter 25-jährige Menschen verzeichnet sind (vgl. Gager & Kiepenheuer-Drechsler 2020a: 10).

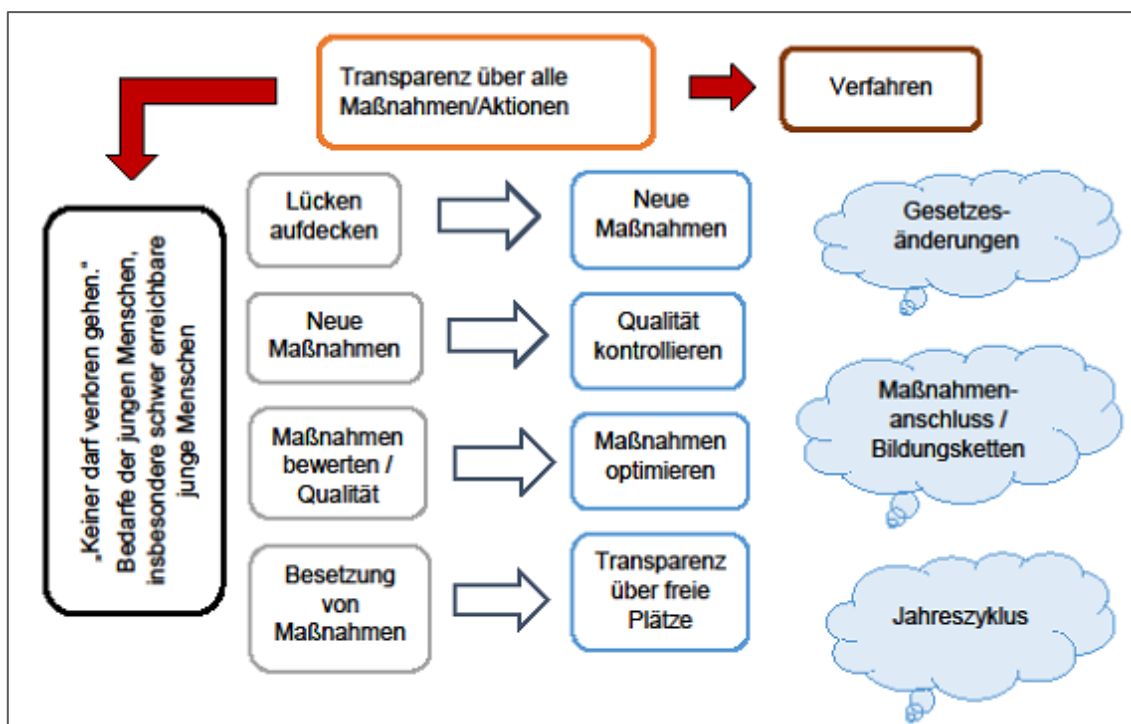


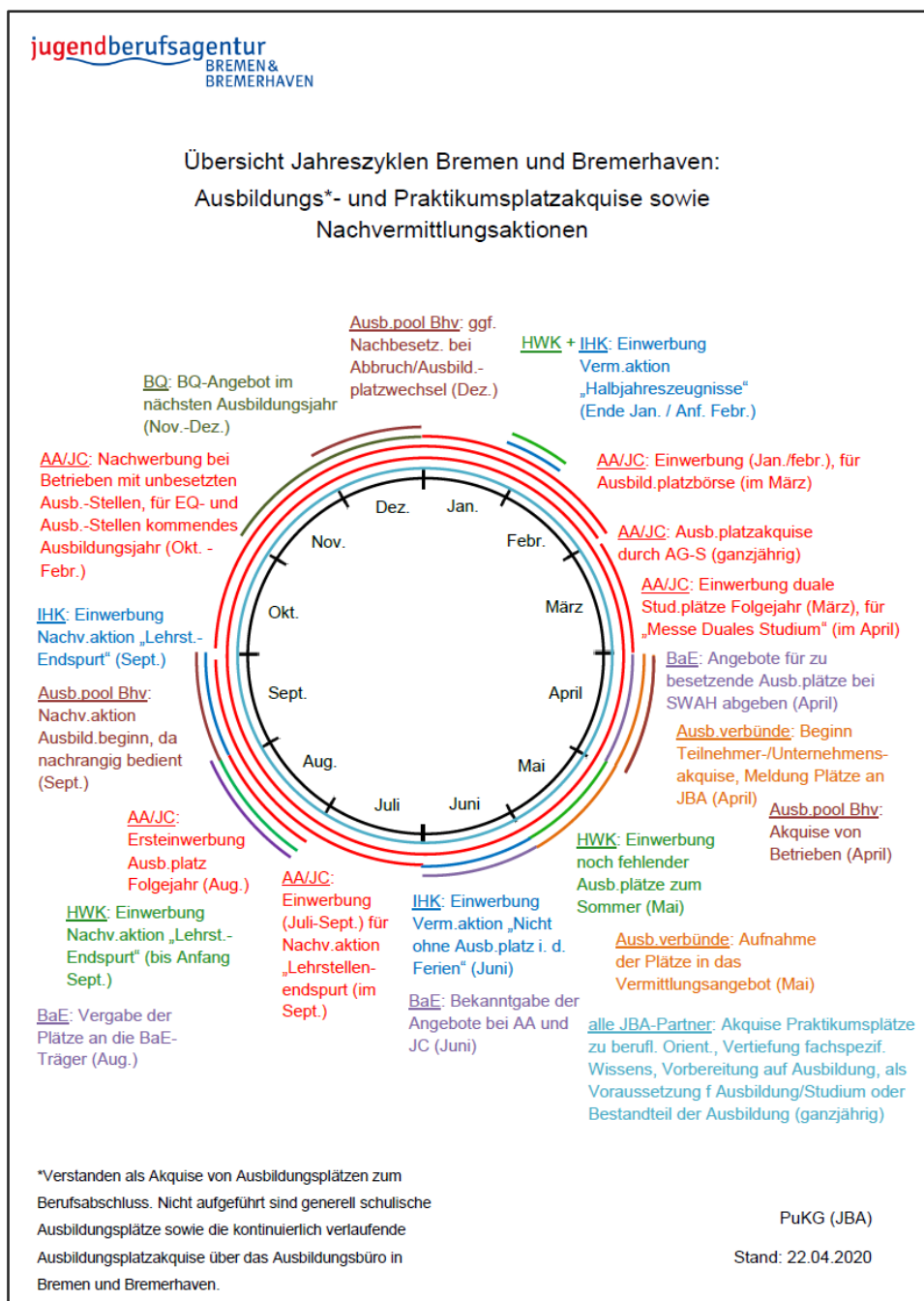
Abbildung 10: schematische Darstellung der in der AG Maßnahmeplanung geplanten Vorgehensweise und Zielsetzungen. Stand: Sitzung vom 05.02.2019, überarbeitet durch f-bb.

In einem Papier zur **gemeinsamen Programm- und Maßnahmenplanung** wurden durch die AG die Programme und Maßnahmen der JBA-Partner zusammengestellt und u.a. in Bezug auf die jeweils daran beteiligten Partner beschrieben. Dies umfasst I. Gemeinsame Programm- und Maßnahmenplanung in der JBA und II. Programm- und Maßnahmenplanungen der Partner in anderen Zusammenhängen.

Am JBA-Standort Bremerhaven liegt mit einer „**Angebotsübersicht**“ zu Maßnahmen und Projekten sowie allen stattfindenden Vermittlungsaktionen und Veranstaltungen ein systematischer und vollständiger Überblick über bestehende Maßnahmen und Angebote vor. Die Übersicht wird in einer Exceldatei mit verschiedenen Tabellenblättern („Maßnahmen und Projekte“, „Veranstaltungen“, „Vermittlungsaktionen“) abgetragen (vgl. Angebotsübersicht Jugendberufsagentur Bremerhaven, Stand Juni 2019). Eine vergleichbare Online-Datenbank für Bremen und Bremerhaven befindet sich derzeit im Aufbau.

Um die laufenden Prozesse der Ausbildungsplatzakquise und die Nachvermittlung zwischen den Partnern der JBA Bremen-Bremerhaven abzustimmen und sie ggf. voranzutreiben

dient eine grafisch aufbereiteten Jahresplanung, der sog. **Jahreszyklus zu Ausbildungsplatzakquise und Nachvermittlungsaktionen** (vgl. Abbildung 11).



**Abbildung 11: Übersicht zur Ausbildungsplatzakquise und zu Nachvermittlungsaktionen in Bremen und Bremerhaven im Jahresverlauf, Quelle: Dokument zur Sitzung der PuKG Bremen-Bremerhaven am 27.06.2019 aktualisiert zum 22.04.2020**

Dieser Jahreszyklus macht anhand von Vermittlungsaktionen, Messen und Aqisezeiträumen die unterschiedlichen Phasen der Vermittlungsarbeit am Übergang Schule-Beruf anschaulich deutlich. Er eignet sich darüber hinaus ggf. auch dazu, sinnvolle und mögliche Erhebungszeitpunkte zur Erfassung der „Kundenzufriedenheit“ zu identifizieren (vgl. Kapitel 8.3).



## 6.1 Erkenntnisse der Evaluation zur Maßnahmeplanung

Anhand der Dokumentenanalyse wird deutlich, dass der erste Schritt hin zu einer gemeinsamen Maßnahmeplanung – die **Erstellung von Transparenz** und die **regelmäßige Information der Partner über geplante Maßnahmen** schon in vielen Aspekten in der JBA Bremen-Bremerhaven umgesetzt wird. In der Praxis der Umsetzung zeigt sich allerdings, dass das Fernziel einer gemeinsamen Planung und die Umsetzung von Angeboten „aus einem Guss“ noch nicht erreicht ist, und ggf. auch in dieser Form nicht erreicht werden kann.

„Angebote aus einem Guss sind die Königsdisziplin“  
(Gruppendiskussion Bremen).

Eine gemeinsame Planung der Maßnahmen, der eine gemeinsame, bzw. abgestimmte Bedarfserhebung vorausgeht wurde bislang aufgrund der unterschiedlichen gesetzlichen Aufträge und rechtskreisinhärenten Logiken nicht umgesetzt.

„Bin ich bereit, auch bestimmte Einflussbereiche aufzugeben im Sinne eines gelingenden Überganges? Wem gewähre ich eigentlich Einfluss auf meine eigenen Zuständigkeiten usw.? – Auch das ist ja ein wesentlicher Punkt, der bei solchen Sachen eine Rolle spielt“ (Experteninterview)

In dieser Hinsicht kommt in einigen Interviews deutlich zur Sprache, dass eine gemeinsame Maßnahmenplanung von den Partnern auch als etwas betrachtet wird, dass die obliegenden Verantwortungsgebiete einschränken könne. Es wird beschrieben, dass vor allem die Wahrung des fachlichen Hoheitsgebietes für die Partner ein wichtiger Punkt zu sein scheint und dies ein „Mitredenlassen“ der anderen Partner erschwert.

Insbesondere bei der **Erhebung der Bedarfe** im Vorfeld der Maßnahmenplanung wird noch Nachbesserungspotential gesehen – nicht alle Partner fühlen sich immer gleichermaßen gut informiert – wobei auch hier Unterschiede zwischen Bremen und Bremerhaven deutlich wurden. Eine höhere Transparenz über vorhandene und geplante Maßnahmen und auch eine genauere Vorstellung der Maßnahmen der Regelförderungen in ihren Inhalten wird grundsätzlich von allen Partnern als wünschenswert angesehen.

Für die Bedarfsermittlung ist in der JBA Bremen-Bremerhaven als Gesamtheit bislang kein definiertes und auf allen Ebenen und allen Bereichen kommuniziertes Verfahren erkennbar; Bedarfe werden in mehreren Kontexten erfasst und bearbeitet. Hier besteht grundsätzlich Potenzial, ein systematisiertes Vorgehen zu entwickeln bzw. klar zu beschreiben, um die Maßnahmenplanung der JBA stärker in Bezug auf das gemeinsame Ziel „Keiner soll verloren gehen“ zu schärfen.

Als weitere Herausforderung einer gemeinsamen Maßnahmenplanung werden häufig auch die **unterschiedlich hohen Finanzzetats der Partner** benannt, die die Partner in die JBA bzw. die Maßnahmenfinanzierung einbringen können.

Auch zeitliche Rahmenbedingungen der Maßnahmenplanung wurden als Herausforderung ins Feld geführt. Die Maßnahmenplanung basiere häufig auf festgestellten Bedarfen in einem Kalenderjahr; bis zur letztendlichen Beantragung und Durchführung der Maßnahmen verginge jedoch viel Zeit, sodass sich Bedarfe bis dahin wieder ändern könnten. Hier wäre mehr Flexibilität in der Planung hilfreich.

*„Dass diese Übergänge vernünftig organisiert werden, ohne dass man versucht, die Arbeit der anderen zu machen, ich glaube, das ist die Herausforderung“  
(Experteninterview).*

Deutlich wurde, dass das „Konstrukt JBA“ als Zusammenarbeit unterschiedlicher, in sich autarker Kooperationspartner mit einem gemeinsamen Ziel im Bezug auf die gemeinsame Maßnahmenplanung besondere Herausforderungen mit sich bringt. So soll gemeinsam geplant werden, ohne in die Planungserfordernisse der einzelnen Partner eingreifen zu können oder auch zu wollen.

### *Besonderheiten in Bremerhaven*

Deutlich wurde, dass im Kontext der **Maßnahmenplanung** in Bremerhaven eigene Akzente gesetzt werden. Innerhalb der JBA Bremerhaven folgt die gemeinsame Maßnahmenplanung einem gestuften Vorgehen. Im Rahmen eines **Teamleiter-Treffens** finden in einem ersten Schritt Vorabstimmungen zwischen einzelnen, wenigen Vertreter\*innen des Jobcenters, der Studien- und Berufsberatung und des AG-S der Agentur für Arbeit und dem Magistrat statt. Diese kommen bedarfsweise zusammen und eruierten, welche Maßnahmen, Veranstaltungen etc. in Bezug auf einen aktuell feststellbaren Bedarf bestehen. Die Ergebnisse von Vorabstimmungen zu größeren Projekten, zur Maßnahmenplanung, zur Bedarfsklärung etc. werden in einem zweiten Schritt als Thema in die **PuKG Bremerhaven** eingebracht, dort diskutiert und zwischen den Partnern und ggf. Kooperationspartnern abgestimmt.

Betont wird in einem Interview, dass die Partner für ihre jeweiligen Maßnahmen weiterhin die Federführung innehaben und selbst über die Maßnahmen und ihren Umfang entscheiden. Die **breite Diskussion und offene Informationspolitik zu Maßnahmeangeboten** wird jedoch vor allem vor dem Hintergrund einer funktionierenden Zusammenarbeit und Beratungspraxis als sinnvoll erachtet und hat sich am Standort bewährt.

*„Was wir machen [...] ich informiere eben immer alle Partner auch über laufende Maßnahmen, über freie Plätze, und solche Sachen, damit die auch immer mit im Boot sind und involviert sind und dann selbst für sich auch entscheiden können – das kann man ja nicht immer für alle Partner so mitdenken – [...] ob sie das in ihren Beratungen auch nutzen können.“*

(Experteninterview, Bremerhaven).

Mit Blick auf die Rahmenbedingungen am Standort in Bremerhaven wird deutlich, dass im Erhebungszeitraum eine Zusammenarbeit mit dem **Amt für Jugend, Familie und Frauen** in Bremerhaven insbesondere auch im Bereich der Jugendberufshilfe/ Maßnahmeplanung bisher nicht stattfindet. Dadurch besteht auch keine Transparenz über Angebote im Bereich der Jugendberufshilfe und keine geregelte Zusammenarbeit bei der Überleitung von Jugendhilfe / SGB VIII zum SGB II und umgekehrt. Dadurch fehlten ein wichtiger Angebotsbereich und ein zentraler Partner in der Zusammenarbeit am Standort Bremerhaven. Neben dieser Kritik werden aber auch **positive Beispiele für gelungene Abstimmungsvorgänge**, wie die jährlichen Nachvermittlungskaktionen unter Einbezug der Kooperationspartner, gemeinsame Abstimmungen von Jobcenter und SGB VIII zur Angebotsentwicklung im Rahmen des §16 h SGB II sowie die Schaffung des Ausbildungsbüros in Bremerhaven unter enger Zusammenarbeit des Arbeitsressorts, des Magistrats der Stadt Bremerhaven, der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter Bremerhaven, das Projekt „Mit der JBA Bremerhaven fit in die Ausbildung“ oder die gemeinsame Umsetzung von Messen oder Veranstaltungen benannt. In Bezug auf die Umsetzung gemeinsamer Veranstaltungen wie Messen wurde als gelungen erachtet, dass diese dazu führten, dass immer wieder auch eine gute Stimmung unter den Mitarbeitenden der JBA, ein „**gemeinsamer Spirit**“, entstehe, der sich wiederum positiv auf die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit im Berufsalltag auswirke.

## 6.2 Zwischenfazit in Bezug auf die Forschungsfragen

*Inwiefern gelingt eine Zusammenarbeit der Partner und Kooperationspartner im Rahmen der Jugendberufsagentur, z.B. innerhalb der gemeinsamen Maßnahmenplanung? Inwieweit sind die Maßnahmen der Partner und der Kooperationspartner (Unternehmensverbände und Kammern) aufeinander abgestimmt? Wie beziehen sich die Abläufe der Partner in der Arbeit aufeinander? Welche Barrieren hemmen die Zusammenarbeit und wie können diese abgebaut werden, welche Erfolgsfaktoren sind im weiteren Prozess zu stärken? Welche Verfahren wurden implementiert, um die Bedarfe für eine gemeinsame und abgestimmte Maßnahmenplanung zu ermitteln?*

Die Evaluation zeigt deutlich, dass durch die etablierten PuKG- und AG-Strukturen der erste Schritt hin zu einer gemeinsamen Maßnahmenplanung gegangen wurde. Durch die Abstimmung von laufenden Prozessen der Ausbildungsplatzakquise und der Nachvermittlung,

sowie dem Vorhaben eine rechtskreis- und bereichsübergreifende Übersicht aller Maßnahmen zusammenzustellen, wird die Herstellung von Transparenz und die gegenseitige Information über geplante Maßnahmen, Projekte, Veranstaltungen in der JBA Bremen-Bremerhaven somit schon in weiten Teilen umgesetzt und weiterentwickelt. Auch die Umsetzung z.B. gemeinsamer Veranstaltungen wird positiv gespiegelt. Die Partner versuchen damit bereits vielfach, sich in ihren Abläufen aufeinander zu beziehen. Dies sind positive Erfolgsfaktoren für die Weiterentwicklung der gemeinsamen Maßnahmeplanung.

In der Praxis zeigt sich allerdings auch, dass das Fernziel einer gemeinsamen Planung und die Umsetzung von Angeboten „aus einem Guss“ noch nicht erreicht ist, und ggf. auch in dieser Form nicht erreicht werden kann. Die besondere Herausforderung einer gemeinsamen Maßnahmeplanung ist es – und so wird es in den Erhebungen erkennbar –, Planungen gemeinsam voranzubringen, ohne in die Planungserfordernisse der anderen Partner einzugreifen. Dies ist eine grundsätzliche Barriere, die sich nur langfristig und in einem gemeinsamen und auf viel Kommunikation ausgelegten Prozess vermindern lässt.

Aus diesen Erkenntnissen kann geschlussfolgert werden, dass die Maßnahmen der Partner durch die bisherigen Bemühungen schon in Teilen aufeinander abgestimmt sind, jedoch noch Potenziale bestehen, da Transparenz und Informationen über gegenseitige Planungen noch nicht bei allen Partnern bestehen. Hierbei lassen sich jedoch Unterschiede zwischen Bremen und Bremerhaven feststellen.

Die Bedarfe werden aus den bisherigen Erkenntnissen heraus nicht systematisch erfasst, sondern pro Partner individuell, ggf. in bilateralem Austausch analysiert und den Partnern in den genannten Strukturen gespiegelt. Hier besteht grundsätzlich Potenzial, ein systematisiertes Vorgehen klar zu beschreiben, um die Maßnahmenplanung der JBA stärker in Bezug auf das gemeinsame Ziel hin zu schärfen.

### **6.3 Handlungsempfehlungen zur Maßnahmeplanung**

Eine gemeinsame Maßnahmeplanung stellt eine überaus anspruchsvolle Aufgabe dar, die nur schrittweise angegangen werden kann. In der JBA Bremen-Bremerhaven wurden dafür die richtigen Strukturen entwickelt und die ersten Weichen gestellt. Gemeinsame Maßnahmeplanung ist aber kein einmaliges Ereignis sondern ein Marathon, der von allen Partnern gemeinsam gestaltet werden muss. Folgende Empfehlungen sollen dazu dienen, diesen Weg noch erfolgreicher zu gestalten:

- Mit Bezug auf die gemeinsame Maßnahmeplanung sollte zunächst das Ziel der Transparenz verfolgt und an allen Standorten gleichermaßen systematisch umgesetzt werden. Das Ziel der gemeinsamen Maßnahmeplanung ist dem zunächst nachgelagert.

- Eine offene Informationspolitik zu Maßnahmeangeboten der Partner sollte vereinbart und zeitnah an allen Standorten umgesetzt werden. Die vorhandenen Strukturen (PuGK, AG Maßnahmeplanung) sind bereits vorhanden.
- Die Bedarfsermittlung zur gemeinsamen Maßnahmenplanung und –abstimmung findet auf unterschiedliche Art und Weise bei den Verwaltungspartnern statt. Teilweise besteht eine Intransparenz über die Vorgehensweise und die daraus gezogenen Erkenntnisse. Anlässe zur Maßnahmeabstimmung können daher ggf. nicht systematisch erfasst werden. Die Beschreibung der Bedarfsermittlung bei den Partnern z.B. anhand von Leitfragen in einem entsprechenden Konzept kann die Maßnahmenplanung für die weitere Arbeit strukturieren und „Wissensverluste“ zu Bedarfen vorbeugen.
- Zu prüfen ist auch, inwiefern bei der Planung von Maßnahmen mehr Flexibilität (insbes. mit Bezug auf den Beginn von Maßnahmen) möglich ist, um unnötige Betreuungslücken und damit einhergehende „Überbrückungsmaßnahmen“ weiter systematisch zu reduzieren.
- Für den Standort Bremerhaven ist ein stärkerer Einbezug des Bereiches der Jugend(Berufs)hilfe in die Maßnahmenplanung anzustreben. Ein erster Schritt wäre auch hier die Herstellung von Transparenz der Angebote im Bereich der Jugendberufshilfe, um Zuleitungen besser gewährleisten zu können.
- Durch die Vielzahl der Erfahrungen zur Ansprache junger Menschen innerhalb der JBA Bremen-Bremerhaven können im fachlichen Austausch innovative Ideen für stärker zielgruppenorientierten, „jugendliche“ Formate z.B. für Veranstaltungen entwickelt werden. Hierzu eignet sich ein regelmäßiger, standortübergreifender Austausch mit Mitarbeitenden der JBA verschiedener Bereiche und Ebenen in einer kleinen Gruppe („Corporate Think Tank“). Der Think Tank kann in Rückkopplung zur AG Maßnahmenplanung zur Förderung innovativer (gemeinsamer) Maßnahmen genutzt werden.
- Eine erfolgreiche rechtskreisübergreifende Maßnahmenabstimmung und –planung beruht auf dem Grundsatz „Gemeinsam denken – nicht jeder Rechtskreis für sich“. Das gemeinsame Ziel, die Unterstützung der jungen Menschen, sollte immer wieder vergegenwärtigt und im Blick behalten werden.

## 7. Ressourcenausstattung

Die Ressourcen, die als Input für die Zusammenarbeit der JBA von den Verwaltungspartnern zur Verfügung gestellt werden, umfassen sowohl den Einsatz bzw. die Freistellung von Personal, als auch die zur Bereitstellung und Ausstattung von Räumlichkeiten. Darüber hinaus werden Mittel für die landesweite Öffentlichkeitsarbeit und die Umsetzung von gemeinsamen Veranstaltungen (landesweit oder standortbezogen) durch die Partner in den Prozess eingebracht.

Mit Blick auf die Erwartungen, die an die JBA gerichtet werden, ist allerdings hervorzuheben, dass durch die Jugendberufsagentur keine per se neuen Strukturen aufgebaut wurden. Der Ressourceneinsatz war in vielen Bereichen daher keinen großen Änderungen unterworfen. Auch ist die JBA Bremen-Bremerhaven keine eigenständige Institution mit einem eigenen Etat, sondern die finanzielle Planungshoheit verbleibt bei den jeweiligen Partnern. Im Rahmen der JBA werden Aufgaben innerhalb des gesetzlichen Auftrags der einzelnen Partner weitergeführt. Die Änderungen im Ressourceneinsatz lassen sich somit nur schwer exakt beziffern. Eine trennscharfe Erfassung der gesamten Ressourcenausstattung der JBA-Bremen-Bremerhaven ist nicht möglich. In Abstimmung mit der AG-Evaluation wurde entschieden, im Rahmen der Evaluation bei der Erfassung der Ressourcen ausschließlich auf den Personaleinsatz zu fokussieren.

### 7.1 Erkenntnisse der Evaluation zur Ressourcenausstattung

Im Rahmen der Evaluation sollen die eingesetzten Ressourcen der JBA-Arbeit beleuchtet werden, um zentrale Fragestellungen hinsichtlich des Ressourceneinsatzes sowie hinsichtlich Einsparungen und Effizienzableitungen beantworten zu können. Hierbei kann die Evaluation auf zwei Datengrundlagen zurückgreifen, um eine Einschätzung vorzunehmen: a) qualitative Interviews zum Thema Kosten- und Effizienzsteigerungen und b) Angaben zum Personaleinsatz im Jahresverlauf in der JBA Bremen-Bremerhaven.

Im Rahmen der im Herbst 2019 durchgeführten **qualitativen Leitfadenterviews** mit Vertreterinnen und Vertretern der Verwaltungspartner der JBA wurden u.a. Einschätzungen zu möglichen Kosten- und Effizienzsteigerungen durch die praktizierte rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen der Maßnahmenplanung erhoben. Die nachfolgenden Ergebnisse beziehen sich auf die Aspekte der Kosten- und Effizienzabwägungen, Synergieeffekte und mögliche Ressourcenveränderungen bei der Maßnahmeplanung aus Sicht der Verwaltungspartner und fragen danach, inwiefern bei der Planung und Steuerung von Maßnahmen Kosten- und Effizienzabwägungen stattfinden.

### *Kosten- und Effizienzabwägungen bei der Planung von Maßnahmen*

Die befragten Vertreter\*innen der verschiedenen JBA-Partner in Bremen und Bremerhaven berichteten, dass Kosten- und Effizienzabwägungen weitestgehend bei ihrer Auseinandersetzung mit der jeweils **eigenen Maßnahmenplanung** stattfinden. Vor allem im Kontext der Planung regulärer Fördermaßnahmen der Agentur für Arbeit und der Jobcenter wurde betont, dass vor dem Einkauf von Maßnahmen anhand etablierter Verfahren Kosten- und Effizienzabschätzungen stattfänden. So werde hier z.B. eine Ermittlung von Pro-Kopf-Kosten und eine Beurteilung der Wirksamkeit durch die Auswertung vorangegangener Maßnahmen durchgeführt. Auch für die Maßnahmen des Arbeitsressorts in Bremen wird ein solches Vorgehen beschrieben. Hintergrund der stattfindenden Kosten- und Effizienzabwägungen seien die jeweils zugrundeliegenden haushalterischen Vorschriften und die zur Verfügung stehenden Budgets bzw. Haushaltsmittel. Bei Maßnahmen wie Veranstaltungen (z.B. Vermittlungsaktionen) werde dies ähnlich geprüft, indem z.B. die Teilnehmendenzahlen betrachtet und mit Blick auf die Veranstaltung bewertet werden.

Hinsichtlich der **rechtskreisübergreifenden Maßnahmenplanung** ist den Befragten unklar, inwiefern Kosten- und Effizienzabwägungen stattfinden. Häufig begrenzten aus Sicht der Befragten die zur Verfügung stehenden Budgets die Planungen z.B. von gemeinsamen Veranstaltungen und Aktionen. Für die JBA Bremerhaven wird dabei angegeben, dass bei gemeinschaftlichen Vorhaben versucht werde auf eine gleiche Verteilung der Kosten auf die Verwaltungspartner zu achten. So werde z.B. eine gemeinsame Veranstaltung aller JBA-Partner organisiert, indem ein Partner die Räumlichkeiten zur Verfügung stelle, ein anderer Partner Mittel für das Catering und ein Weiterer Personalressourcen einsetze. Ähnlich wird es auch für die Umsetzung gemeinsamer Veranstaltungen in Bremen beschrieben. Die Quantifizierung eines Nutzens bzw. die Effizienz solcher Veranstaltungen sei jedoch ungleich schwerer. Zwei Befragte geben dazu an, dass bei solchen Veranstaltungen vor allem auch die Bekanntheitssteigerung bei jungen Menschen verfolgt werde; ein monetärer Effekt könne hier schwer ermittelt werden. Insofern kann geschlussfolgert werden, dass für die Verwaltungspartner jeweils Kosten- und Effizienzabwägungen bzw. die zur Verfügung stehen Haushaltsmittel bei der Planung eigener Maßnahmen immer eine Rolle spielen, jedoch für gemeinschaftliche Veranstaltungen und Projekte probate Möglichkeiten fehlen, um die Effizienz im Hinblick auf einzelne Partner im Nachhinein beurteilen zu können, da die jeweiligen Kosten und Aufwendungen mitunter nicht zu beziffern und Effekte für einzelne Partner ebenfalls schwer zu erheben sind.

### *Inhaltliche und finanzielle Synergieeffekte*

Auch im Hinblick darauf, inhaltliche und vor allem finanzielle Synergieeffekte einer gemeinsamen Maßnahmenplanung abzuschätzen, kann kein klares Bild ermittelt werden. Auf die Frage, in welcher Form inhaltliche oder finanzielle Synergien durch die gemeinsame Maßnahmenplanung entstehen, gibt ein Teil der befragten Vertreter\*innen der Verwaltungs-

partner an, dass Synergien vor allem darin bestehen, dass die Partner Veranstaltungen und Projekte (z.B. Messestände) gemeinsam realisieren könnten, indem wie oben beschrieben Kosten für Personal und Ressourcen wie Catering und Raummiete auf die Partner aufgeteilt würden. Mithin ist es für manche Befragte auch nicht möglich konkrete Synergieeffekte und Einsparungen zu benennen.

Einige befragte Vertreter\*innen geben dagegen konkrete Beispiele für Einsparungen bzw. finanzielle Synergieeffekte an. So wird für Bremen berichtet, dass z.B. vereinzelte Plätze in der Fördermaßnahme der Außerbetrieblichen Ausbildung (BaE) der Agentur für Arbeit, die unbesetzt geblieben sind, über die Ausbildungsgarantie des Landes Bremen genutzt werden konnten. Für Bremerhaven wird berichtet, dass aufgrund eines teilweise ähnlichen Maßnahmenzuschnitts auf Agentur- und Jobcenterebene Maßnahmenplätze bedarfsweise reduziert werden konnten, da man gesehen hatte, dass auch über andere Angebote in dem konkreten Fall eine Abdeckung gegeben war. Zudem wurde angeführt, dass es von Seiten der Agentur für Arbeit keine „Aktivierungs- und Vermittlungsgutscheine“ mehr gebe, da es aktuell ein Ausbildungsbüro<sup>11</sup> in Bremerhaven gebe, welches den Bewerbungsprozess von jungen Menschen begleitet und zielführend zwecks Ausbildungsaufnahme unterstützt. Für Bremen wurde in zwei Interviews angeführt, dass es Einsparungen bei den Plätzen in der Einjährigen Berufsfachschule durch die Einführung der „Bremer Berufsqualifizierung“ der Ausbildungsgarantie gegeben habe; es wird jedoch in einem Interview dazu ausgesagt, dass die Einsparungen hier mitunter keinen nennenswerten Umfang hätten.

Aus Sicht mancher Partner sind durch die JBA und die gemeinsame Maßnahmenplanungen bisher keine Einsparungen entstanden bzw. halten sich diese die Waage mit zusätzlichen Aufwendungen. Dies begründe sich daraus, dass z.B. durch den größeren Wissenszuwachs zur Zielgruppe und zu den Angeboten der Partner auch ein größeres Maßnahmenspektrum aufgebaut wurde. Gleichzeitig wird in einem Interview angegeben, dass die Jugendlichen mithilfe der Angebote der JBA länger begleitet werden könnten, um sie besser in Ausbildung zu integrieren, somit aber auch mehr Mittel eingesetzt würden. Einsparungen bzw. finanzielle Synergieeffekte seien daher erst in Zukunft erwartbar, wenn die Integration der jungen Menschen in Ausbildungs- und Arbeitskontexte stattgefunden habe und z.B. lange Förderketten und Phasen des Transferleistungsbezugs vermieden werden konnten. Auch in Zukunft könne es erst Einsparungen durch die Vermeidung von „Doppelförderungen“ geben, da hierzu noch eine bessere Übersicht über die angebotenen Maßnahmen der JBA-Verwaltungspartner entstehen müsse. (vgl. Kapitel 3.1). „Doppelförderung“ meint hier die Förderung von inhaltlich gleichen Maßnahmen durch verschiedene Partner. Dies kann dazu

---

<sup>11</sup> Träger des Ausbildungsbüros ist das Bildungszentrum der Wirtschaft im Unterwesergebiet e.V. Das Ausbildungsbüro steht in Kooperation mit der JBA Bremerhaven, dem Magistrat Bremerhaven und den Wirtschaftsverbänden. Laut Angabe auf der Internetseite des Ausbildungsbüros ist die Voraussetzung der Unterstützung durch das Ausbildungsbüro die Vorlage eines Empfehlungsschreibens der Jugendberufsagentur Bremerhaven (vgl. <https://bwu-bremen.net/ausbildungsbuero-bremerhaven/>, Zugriff: 10.09.20)



führen, dass von zwei oder mehreren Partnern angebotene Maßnahmen im Extremfall gar nicht umgesetzt werden können, da jeweils zu wenig Teilnehmende erreicht werden. Eine „Doppelförderung“ wird dann unkritisch gesehen, wenn inhaltlich gleiche Maßnahmen von verschiedenen Partnern für unterschiedliche Zielgruppen angeboten werden, da nur so die unterschiedlichen Zielgruppe erreicht bzw. gefördert werden können. Einige befragte Vertreter\*innen zeigten sich zuversichtlich, dass man durch die gemeinsame Planung von Maßnahmen zukünftig zu einem immer effizienteren Einsatz von Mitteln in der JBA kommen werde.

Effekte der gemeinsamen Maßnahmenplanung, die weniger unter dem Aspekt der finanziellen Synergie und Einsparung stehen, sondern eher einen Fokus auf inhaltliche Wechselwirkungen legen, werden wie oben beschrieben u.a. darin gesehen, dass Aktionen und Projekte gemeinsam „gestemmt“ werden können. Dies komme vor allem in dem Fall zum Tragen, wenn ein Partner dies allein mit den vorhandenen Sach- und Personalmitteln nicht umsetzen könne. Inhaltliche Synergieeffekten werden darüber hinaus auch in dem tieferen Einblick, den die Partner in die jeweils anderen Institutionen haben, gesehen. Befördert durch den intensiveren Austausch führe dies z.B. zu kürzeren Wegen zueinander, zu einem qualitativ besseren und zielgruppenspezifischen Angebot für junge Menschen und einer besseren Ansprache der Zielgruppe.

Inhaltliche und finanzielle Synergieeffekte bzw. Einsparungen bei den JBA-Partnern bleiben auf Basis der geführten Interviews schwer einschätzbar. Es existiert keine systematische Zusammenführung zu Synergieeffekten bzw. eingesparten Mittel für alle Partner; die Befragten benennen jeweils einzelne Aspekte, jedoch sind konkrete Angaben zum Umfang von Einsparungen, die sich durch die gemeinsame Maßnahmeplanung für jeden Verwaltungspartner ergibt, nicht genau benannt worden. Gleichzeitig wird eher davon ausgegangen, dass Einsparungen und finanzielle Synergieeffekte einer gemeinsamen Maßnahmenplanung erst in Zukunft sichtbar werden.

### *Messbare Veränderungen von Ressourcenverwendungen*

Die qualitativen Interviews zielten auch auf die Erhebung von Einschätzungen der Verwaltungspartner zu Ressourcenveränderungen, die sich auf Basis der gemeinsamen Maßnahmenplanung bei den Partnern ergeben haben. Lediglich drei der elf befragten Vertreter\*innen der JBA-Verwaltungspartner machten hierzu Angaben bzw. konnten einzelne Einschätzungen diesbezüglich nennen. Zwei Befragte gaben an, dass sich Ressourcenveränderungen durch die Einführung der JBA ergeben hätten. Für den Magistrat Bremerhaven wird ausgeführt, dass sich Ressourcenveränderungen auf eine Erhöhung personeller Ressourcen beziehen würden. Beschrieben wird jedoch, dass diese z.T. als nicht ausreichend empfunden werde, da insgesamt mehr Aufgaben entstanden seien, die mit der vorgenommenen Erhöhung personeller Ressource nicht abgedeckt werden könnten. Für die Agentur für Arbeit Bremen-Bremerhaven wird ausgeführt, dass es keine Veränderungen gegeben habe, da sich

der gesetzliche Auftrag im Zuge der Einführung der JBA nicht verändert habe und so auch die Ressourcen weiterhin gleich eingesetzt würden.

Die Interviews zeigen, dass auch Einschätzungen zu Ressourcenverwendungen schwer möglich sind. Sicherlich zeigen die in den vorhergehenden Abschnitten genannten Beispiele zu Synergieeffekten Möglichkeiten auf, ggf. zumindest kurzzeitig anders eingesetzte Ressourcen zu benennen, jedoch ist dies in der Gesamtheit der eingesetzten Sach- und Personalmittel innerhalb der JBA bzw. für alle dort vertretenen Institutionen nur schwer möglich.

### *Personaleinsatz in der JBA*

Im Rahmen der Evaluation sollten die eingesetzten Ressourcen der JBA-Arbeit beleuchtet werden, um zentrale Fragestellungen hinsichtlich des Ressourceneinsatzes sowie hinsichtlich Einsparungen und Effizienzableitungen beantworten zu können. In Abstimmung mit dem Auftraggeber wurde vereinbart, Ressourcen ausschließlich in Bezug auf das eingesetzte Personal der JBA zu erheben und über den Zeitverlauf zu beobachten. Somit ergibt sich ergänzend zu den geführten Interviews ein deskriptiver Blick auf die zur Verfügung stehenden Personalstellen (in Vollzeitäquivalenten), die partnerseitig JBA-Arbeit einfließen, im Verlauf der Jahre 2018 bis 2020. Grundsätzlich ist anzumerken, dass keine gemeinsame Personalplanung besteht, keine Zielgrößen des einzusetzenden Personals festgelegt wurden und die Hoheit über den Einsatz des Personals weiterhin bei den jeweiligen Institutionen liegt. Der Einsatz von Personal der Verwaltungspartner in der JBA wird jeweils eigenverantwortlich von diesen geplant und bestimmt bzw. beruht auf institutioneninternen Vorgaben.

Die **Erfassung des Personaleinsatzes** der Verwaltungspartner der JBA fand durch die Evaluation erstmals zum Juni 2019 statt. Im Bilanzierungspapier der JBA zur Darstellung der dreijährigen Organisationsentwicklungsphase ist als Vergleichspunkt eine Eintragung des Personalbestandes vom Februar 2018 verzeichnet (vgl. Sitzungsunterlage des Lenkungsausschuss der JBA vom 21.03.18, TOP 4, Stand: 14.03.2018). Insgesamt liegen damit zum Personalbestand, der der JBA zugeschrieben werden kann, bislang Angaben zu drei Messzeitpunkten 2018, 2019 und 2020 vor (vgl. Tabelle 3).

Im Rahmen der evaluationsbegleitenden AG Evaluation wurde im Zuge der Abstimmung zur Erstellung des Personalumfang-Formulars darauf hingewiesen, dass nicht davon ausgegangen werden kann, dass sich personelle Zuwächse bei der JBA per se in Form von zusätzlichem Personal darstellen, sondern es sich dabei auch um institutioneninterne personelle Umschichtungen handeln könne. Auch sei es denkbar, dass es auch ohne Einrichtung der JBA einen Personalaufwuchs bei den Verwaltungspartnern gegeben hätte, wenn auch ggf. nicht in diesem Umfang.

Erkennbar ist von Februar 2018 zu Juni 2020 für das **insgesamt eingesetzte Personal** in der JBA ein Anstieg um 36,24 VZÄ – wobei ein Ansteigen in 2019 zu verzeichnen ist.

Partner/ Rechtskreis/ Bereich	Standort	Datum/Stand:			
		15.02.2018	01.06.2019	01.07.2020	
SKB	ZBB (Schulberatung)	Bremen-Mitte	5,60	4,16	4,16
		Bremen-Nord		1,44	1,44
		Bremen-Übergreifend	2,50	3,50	3,50
		Gesamt	8,10	9,10	9,10
		<i>davon finanziert über Senat</i>	3,50	3,50	3,50
SWAE		Bremen-Mitte	1,00	1,00	1,00
		Bremen-Nord	1,00	1,00	1,00
		Bremen-Übergreifend	1,00	1,00	1,00
		Gesamt	3,00	3,00	3,00
		<i>davon finanziert über Senat</i>	2,00	2,00	2,00
SJIS	SGB VIII	Bremen-Mitte	2,50	2,50	3,50
		Bremen-Nord	1,50	1,50	1,64
		Bremen-Übergreifend	2,00	2,00	2,00
		Gesamt	6,00	6,00	7,14
		<i>davon finanziert über Senat</i>	6,00	6,00	6,00
JC	SGB II	Bremen-Mitte und -Nord	63,00	81,70	82,40
		Bremerhaven	19,50	18,17	19,20
		Gesamt	82,50	99,87	101,6
BA	SGB III, inkl. BO-Team	Bremen-Mitte und -Nord	41,00	50,00	52,00
		Bremerhaven	13,00	16,00	17,00
		JBA-Übergreifend	1,00	1,00	1,00
		Gesamt	55,00	67,00	70,00
Ma-gistrat		Bremerhaven	9,75	9,75	9,75
		Gesamt	9,75	9,75	9,75
		<i>davon finanziert über Senat</i>	6,00	6,00	6,00
<b>Gesamt</b>			164,35	194,72	200,59
<b>Gesamt: Aktuell vorgesehene Vollzeitäquivalente (VZA)</b>			<b>15.02.2018</b>	<b>01.06.2019</b>	<b>01.07.2020</b>
<b>Bremen-Mitte und –Nord</b>			121,10	149,80	153,64
<b>Bremerhaven</b>			42,25	43,92	45,95
<b>JBA Bremen-Bremerhaven übergreifend</b>			1,00	1,00	1

Tabelle 3: Personalbestand der JBA in Vollzeitäquivalenten (VZA), getrennt nach Institution (SKB, SWAE, SJIS, JC, BA und Magistrat Bremerhaven) und Standort (Bremen-Mitte und Bremen-Nord, Bremerhaven); Datenquellen: Eintragung vom 15.02.18 vgl. Sitzungsunterlage des Lenkungsausschuss der JBA vom 21.03.18, TOP 4, Stand: 14.03.2018, S. 4; Eintragung vom Juni 2019 in eigener Erhebung via Personalumfang-Formular; eigene Darstellung (f-bb).

In Bezug auf die einzelnen Verwaltungspartner haben sich im Zeitverlauf von Februar 2018 bis Juli 2020 folgende personelle Veränderungen ergeben: Die **Agentur für Arbeit** Bremen-Bremerhaven hat an den bremischen Standorten der JBA insgesamt kontinuierlich mehr Personal eingesetzt. Im Vergleich zum Jahr 2018 waren dies 11 VZÄ mehr und in Bremerhaven vier VZÄ mehr eingesetzt. Nicht alle hier erfassten Mitarbeitenden der Agenturen für Arbeit

sind allerdings ausschließlich für Kunden\*innen der JBA eingesetzt. Dies betrifft die Einheiten „Ausbildungsvermittlung im AG-S“, „BIZ“, „Eingangszone“ sowie „Bereichsleitung“ und „Teamleitungen“. Mit welchem Anteil diese für die Kunden\*innen der JBA zuständig sind, kann jeweils nur als Schätzung in die genannten VZÄ einfließen.

Das **Jobcenter Bremen** (gE) hat im betrachteten Zeitverlauf 2018 - 2020 einen Zuwachs in 2019 von 18,7 VZÄ in der JBA gehabt, in 2020 einen leichten weiteren Zuwachs von 0,7 VZÄ. Für das **Jobcenter Bremerhaven** (gE) hat sich der Personaleinsatz in 2019 um 1,3 VZÄ verringert, für 2020 wieder leicht um 1,03 erhöht.

Die **senatorischen Behörden Bremens** setzen Personal an den Standorten Bremen-Mitte und Bremen-Nord ein. Zudem gibt es Stellenanteile, die der JBA Bremen-Bremerhaven übergreifend zugeschrieben werden können. Grundlage der Angaben der Senatsstellen und des Magistrats der Stadt Bremerhaven ist eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung aus dem Jahr 2015. Der hier benannte Personalumfang wurde durch den Haushalts- und Finanzausschuss in Bremen für die Jahre bis 2019 nachbewilligt (vgl. Beschlussvorlage Haushalts- und Finanzausschuss Controlling VL-512/2018, Stand: 15.08.2018). Die Erfassung (vgl. Tabelle 3) macht deutlich, dass die Institutionen über die bewilligten Stellenanteile hinaus weitere Stellenanteile in der JBA einsetzen. Momentan steht die Aktualisierung der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung an. Ob sich die prognostizierten Synergie- und Einspareffekte zum jetzigen Zeitpunkt und anhand der vorhandenen Datengrundlage abbilden lassen bleibt abzuwarten.

Die **Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa (SWAE)** übernimmt an den bremischen Standorten mit jeweils einer Personalstelle (VZÄ) die Aufsuchende Beratung und steuert die Kooperation mit der Aufsuchenden Beratung für junge Geflüchtete (ESF-Projekt mit Kooperationsvereinbarung mit SWAE und SKB). Mehr als eine weitere Personalstelle ist in der JBA Bremen-übergreifend tätig. Im Zeitverlauf von 2018 zu 2020 wurden keine personellen Veränderungen verzeichnet.

Die berufsschulische Beratung im Rahmen der „Zentralen Beratung Berufsbildung“ (ZBB) wird in Bremen von der **Senatorin für Kinder und Bildung (SKB)** im Jahr 2020 mit insgesamt 5,6 VZÄ übernommen. Dazu kommen 3,5 VZÄ sowie 10 Stunden Fachberatung der Berufsorientierung entsprechend der Bewilligung des Haushalts- und Finanzausschusses über den Senat finanziert. Die Stellenanteile haben sich im Zeitverlauf nicht verändert.

Die Fachberatung Jugendhilfe übernimmt für die zwei JBA-Standorte in Bremen die **Senatorin für Soziales, Jugend, Integration und Sport (SJIS)**. Die Stellenanteile haben sich im Zeitverlauf zwischen 2019 und 2020 leicht verändert – am Standort Bremen-Mitte werden in 2020 1VZÄ mehr geschaffen, leichte Änderungen gab es auch in den Stellenanteilen in Bremen-Nord (+ 0,14 VZÄ). Insgesamt werden nun 7,14 VZÄ in der JBA eingesetzt; diese werden über den Senat finanziert.

In Bremerhaven wird über den **Magistrat der Stadt Bremerhaven** die Aufsuchende Beratung, die Laufbahnberatung Berufliche Schulen und die Fachberatung Jugendhilfe übernommen. Im Jahr 2020 bringt der Magistrat 9,75 VZÄ in der JBA ein; davon werden 6 VZÄ finanziert durch den Bremer Senat. Im Personaleinsatz hat sich keine Änderungen im Vergleich zu 2018 ergeben.

## 7.2 Zwischenfazit in Bezug auf die Forschungsfragen

*Inwiefern finden bei Planung und Steuerung von Maßnahmen Kosten- und Effizienzabwägungen statt? Bei welchem Partner entstehen in welchem Umfang inhaltliche und finanzielle Synergieeffekte? Was hat sich durch die veränderte Ressourcenverwendung verändert? Gibt es messbare Veränderungen? Ist der Einsatz effizient?*

Aus der Evaluation geht hervor, dass bei den jeweiligen JBA-Verwaltungspartnern in Bremen und Bremerhaven Kosten- und Effizienzabwägungen bei der Auseinandersetzung mit der jeweils **eigenen Maßnahmenplanung** weitestgehend über verschiedene standardisierte Verfahren stattfinden. Hinsichtlich einer **rechtskreisübergreifenden Maßnahmeplanung fehlen jedoch bislang** systematische Möglichkeiten, um die Effizienz und Effekte für einzelne Partner beurteilen zu können. Eine Übersicht über alle angebotenen Maßnahmen im Kontext der JBA wird erarbeitet und kann als Grundlage für die Weiterentwicklung dieser Fragestellungen dienen.

Inhaltliche und finanzielle Synergieeffekte bzw. Einsparungen bei den JBA-Partnern bleiben auf Basis der geführten Interviews schwer einschätzbar. Zum Teil wird davon ausgegangen, dass Einsparungen und finanzielle Synergieeffekte einer gemeinsamen Maßnahmenplanung erst in Zukunft sichtbar werden. Die Interviews zeigen, dass auch Einschätzungen zu Ressourcenverwendungen schwer möglich sind.

Für den Einsatz von Personal innerhalb der JBA Bremen-Bremerhaven ist anzumerken, dass keine gemeinsame Personalplanung besteht, keine Zielgrößen des einzusetzenden Personals festgelegt wurden und die Hoheit über den Einsatz des Personals weiterhin bei den jeweiligen Institutionen liegt. Der Einsatz von Personal der Verwaltungspartner in der JBA wird jeweils eigenverantwortlich von diesen geplant und bestimmt bzw. beruht auf institutioneninternen Vorgaben. Somit sind Antworten auf die Fragen nach einem effizienten Ressourceneinsatz nicht übergreifend für die JBA zu beantworten, sondern können nur partnerintern gefunden werden.

## 7.3 Handlungsempfehlungen zur Ressourcenausstattung

- Es zeigt sich, dass nicht an allen Standorten Personalressourcen für koordinierende, übergreifende Aufgaben eingeplant wurden. Der hiermit verbundene Personaleinsatz wird aber aus Sicht der Evaluation als sehr gewinnbringend für die Qualitätsentwick-

lung in der Zusammenarbeit und damit auch der Beratung gesehen. Es ist daher zu prüfen, ob hier Nachbesserungen vorgenommen werden können.

- Der Personaleinsatz der landesseitigen Partner der JBA ist seit Einrichtung der JBA konstant. Es ist zu prüfen, ob hier bei sich ändernden Bedarfen (z.B. mehr Ansprachen in der aufsuchenden Beratung) Anpassungen vorgenommen werden können.
- Die Partner der JBA verfügen nicht über ein gemeinsames Budget. Dies erschwert die Zusammenarbeit insbesondere bei der Planung und Umsetzung gemeinsamer Veranstaltungen und Aktionen, da immer wieder erneut der jeweilige Ressourceneinsatz geklärt werden muss. Die Einrichtung eines gemeinsamen Budgets für Öffentlichkeitsarbeit und gemeinsame Veranstaltungsplanung wäre zielführend, würde die Zusammenarbeit weiter erleichtern und für die Abstimmung investierte Personalressourcen einsparen.
- Da Fragen nach einem effizienten Einsatz von Ressourcen im Rahmen der JBA eine Rolle spielen, kann es sinnvoll sein, zukünftig Verfahrensmöglichkeiten zur Feststellung von Ressourceneinsatz, Einsparungen und erzielten Effekten bei gemeinsam geplanten Maßnahmen, Projekten und Veranstaltungen zu entwickeln.

## 8. Wirkungsmessung der Jugendberufsagentur

Die Etablierung einer Jugendberufsagentur zieht die Frage nach sich, wie die Wirkungen, die sich aus dieser Intervention ergeben, erfasst und dargestellt werden können. Die Frage nach dem „sozialen Ertrag“ der Einrichtung einer Jugendberufsagentur ist sowohl vor dem Hintergrund des öffentlichen Interesses als auch vor dem Hintergrund der damit verbundenen Investitionen nachvollziehbar und gerechtfertigt. Die Auseinandersetzung mit der Wirkung der vorgenommenen Maßnahmen dient aber auch als Grundlage für eine interne Optimierung der gewählten Vorgehensweisen und Verfahren.

Eine Wirkungsanalyse ist immer, insbesondere aber im sozialen Bereich jenseits kontrollierter quasi-experimenteller Bedingungen, ein komplexer Prozess. Eine Wirkung zu erfassen bedeutet, dass nachvollzogen werden kann, dass **bestimmte Ursachen zu bestimmten Resultaten führen**, welche ohne diese Ursachen nicht eingetreten wären (Oberndörfer et al 2010:23). Überträgt man dieses Verständnis auf die Untersuchung der Wirkungen einer Jugendberufsagentur, so wird deutlich, wo eine zentrale Herausforderung einer Wirkungsanalyse in diesem Bereich liegt: Eine quasi-experimentelle Untersuchung mit einer *vergleichbaren Kontrollgruppe*, die von Oberndörfer et al. als „Königsweg der Wirkungsanalyse“ angesehen wird (ebenda: 21), ist im Fall der Jugendberufsagentur Bremen-Bremerhaven mangels des Vorliegens einer Kontrollgruppe (Kontrollgruppe „ohne Einführung einer JBA“) zur Beantwortung der Frage, wie die Entwicklung *ohne* die Etablierung einer JBA verlaufen wäre, nicht möglich. Daher wurde im Konzept der Wirkungsanalyse der *Vorher-Nachher-Vergleich gewählt*. Im vorliegenden Fall bedeutet dies, dass die Ausprägungen von bestimmten Indikatoren, wie sie *vor* der Etablierung der JBA Bremen-Bremerhaven vorlagen (2014/2014), mit den entsprechenden Kennziffern in den Jahren *nach* Etablierung der JBA Bremen-Bremerhaven verglichen werden, um daraus Rückschlüsse auf die erzielte Wirkung zu ziehen. Bei der Wahl dieses Referenzrahmens stellt sich grundsätzlich das Problem, dass exogene Faktoren (hier beispielsweise die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung oder die Anzahl der Schulabgänger/innen etc.) nur schwer von den eigentlichen, durch die jeweilige Intervention, Maßnahme oder Aktivität verursachten Wirkungen getrennt bzw. nicht konstant gehalten werden können. Die beschriebene Problematik ist nicht neu und wurde im Kontext der JBA-Arbeit mehrfach diskutiert (vgl. Müller 2012; Borrs 2016; Bötzel, Sommer et al 2018). Bereits 2016 stellte das IAW in der Analyse von Jugendberufsagenturen bundesweit fest: „Belastbare längerfristige Kausaleffekte sind erst dann zu erwarten, wenn längere Zeitreihen mit präzisen Informationen vorliegen.“ (Borrs 2016: 6).

Hinzu kommt - und das wurde im Verlauf der Evaluation besonders deutlich - dass sich die erzielten Wirkungen nicht ausschließlich in „harten“ Kennzahlen abbilden lassen. Laut Kehl und Sundermann greifen kausale Wirkungskonzepte und Kennzahlen besonders bei Organisationen, die sich der Lösung von sozialen Problemen widmen (z.B. Organisationen aus dem

Sozialwesen, der Gesundheitsversorgung oder dem Bildungssystem) zu kurz: „Elementare Zukunftsherausforderungen wie Migration, demografischer Wandel, Integration von benachteiligten Gruppen, Bildung oder soziale Kohäsion lassen sich mit der Orientierung an betriebswirtschaftlichen Standards nicht hinreichend lösen. Ob diese Herausforderungen erfolgreich gemeistert werden, kann nicht einfach in Zahlen ausgedrückt werden.“ (Kehl & Sundermann 2017). Die – für die Arbeit der Jugendberufsagentur Bremen-Bremerhaven ausschlaggebende „soziale Praxis“ stellt sich als ein „sich gegenseitig beeinflussendes Wirkungsgeflecht“ dar (Oberndörfer et al 2010:21).

Zur Abbildung der Wirkung werden im Folgenden daher sowohl die vorliegenden **statistischen Indikatoren aus dem Kennziffersystem** zur quantitativ messbaren Wirkung herangezogen, als auch die im Rahmen der Evaluation durchgeführten **quantitativen und qualitativen Erhebungen** und die dort gewonnenen qualitativen Aussagen zur Wirkung der JBA und den durch die JBA generierten Mehrwert für junge Ratsuchende, Betriebe und die Qualität der Beratung dargelegt.

Den Leitfragen, in welchem Maß die Ziele „junge Menschen unter 25 können schneller eine Ausbildung beginnen und abschließen“ und „mehr junge Menschen unter 25 erlangen einen Berufsabschluss“ bislang durch die Angebote der Jugendberufsagentur erreicht werden konnten, soll dabei ebenso nachgegangen werden, wie der Frage, inwiefern die selbstgesetzten Gleichstellungsziele der JBA erreicht werden.

## 8.1 Erkenntnisse der Evaluation zur quantitativ messbaren Wirkung

### 8.1.1 Wirkmodell JBA

Als theoretischer Hintergrund für die Abbildung der Wirkungen der JBA wurde von den Planungs- und Koordinierungsgruppen Bremen und Bremerhaven ein Wirkmodell der JBA erarbeitet (vgl. Deputationsvorlage 19/375-L Anlage 2 „Wirkungsanalyse für die Jugendberufsagentur“, Stand 29.03.2017). Im Rahmen dieses Wirkmodells werden **Hypothesen zu den Wirkungszusammenhängen** mit Bezug auf die Arbeit der Jugendberufsagentur aufgestellt. Unter Berücksichtigung der jeweiligen Kontextfaktoren werden Output, Outcome und möglicher Impact der JBA theoretisch dargelegt.



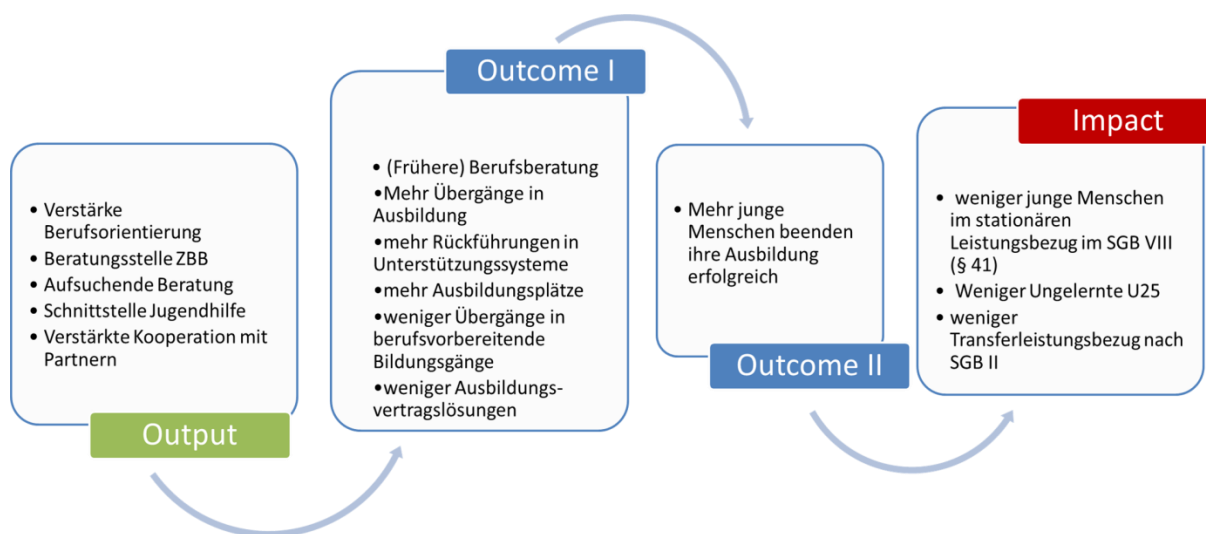


Abbildung 12: Abbildung der erwarteten Wirkungen im Rahmen Wirkungsmodells, eigene Darstellung nach Deputationsvorlage 19/375-L, Anlage 2

Den unterschiedlichen Bereichen Kontext, Output, Outcome und Impact wurden die möglichen Zulieferungen von Datenprodukten aus unterschiedlichen Systemen zugeordnet bzw. diese aufeinander bezogen. Dieses Vorgehen ist durchdacht und nachvollziehbar. Die Problematik der Messbarkeit der einzelnen Faktoren zeigt sich – wie eingangs bereits eingeführt – allerdings bei der Übertragung des theoretischen Wirkmodells auf die Praxis.

### 8.1.2 Kennziffernkatalog JBA

Von den Partnern der Verwaltungsvereinbarung wurde als Grundlage für die Erfolgsmessung der JBA-Arbeit ein gemeinsames Zahlenwerk – der **Kennziffernkatalog** – entwickelt (vgl. Deputationsvorlage 19/375-L, Anlage 2 S. 7 ff.). Dieser Kennziffernkatalog basiert auf der damaligen Entscheidung, **keine neuen Erhebungen** durchzuführen, sondern möglichst auf Zahlen zurückzugreifen, die durch die einzelnen, an der JBA beteiligten Partner bereits erhoben werden. Dementsprechend sind im Kennziffernkatalog prozessproduzierte Zahlen abgebildet, die aus anderen, bereits bestehenden Datengenerierungsprozessen entstanden sind (insbesondere die regelmäßig erhobenen und veröffentlichten Daten der Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit und die der „Berichterstattung zum Übergang Schule – Beruf/Studium“ (vgl. Deputationsvorlage 19/375-L, Anlage 2 S. 7)). Die so ausgewählten und zusammengeführten Kennziffern werden separat für die Kommunen Bremen und Bremerhaven sowie überwiegend getrennt nach Geschlecht aufgeführt. Unterstrichen werden muss, dass es sich bei den Zahlen um aggregierte Daten auf kommunaler Ebene und nicht um Individualdaten handelt. Die Kennziffern beschreiben also Entwicklungen in den Kommunen Bremen und Bremerhaven, nicht junge Menschen.

Im Rahmen der Evaluation wurde eine Reihe von Forschungsfragen zum Kennziffernkatalog formuliert. Konkret ging es um dessen (i) **Eignung für Dokumentation oder Messung** der

JBA-Arbeit, (ii) die Frage, ob **zusätzliche oder andere Kennzahlen** erhoben werden müssten und darum (iii) welche **fünf Kennzahlen** zentral sind (vgl. Gagern et al 2019, Kapitel 4.1).

(i) Bereits im 1. Zwischenbericht der Evaluation wurde darauf verwiesen, dass es anhand der bisher im Kennziffernkatalog enthaltenen Kennziffern schwer ist, den Erfolg der Arbeit des „Kooperationsbündnisses JBA“ zu messen (vgl. Gagern et al 2019). Problematisch ist insbesondere der Nachweis einer kausalen Verknüpfung der JBA-Arbeit mit den formulierten Outcome- bzw. Impact-Kennzahlen. Dies wurde in der Gruppendiskussion zur quantitativen Wirkungsanalyse sowie in mehrfachen Aussagen der Interviewpartner/innen bestätigt.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass die im Kennziffernkatalog vorliegenden Daten – da es keine Vergleichsgruppe „ohne JBA“ in Bremen-Bremerhaven gibt - ausschließlich Aussagen im Rahmen eines Vorher-Nachher-Vergleichs zulassen. Um hier wissenschaftlich valide Aussagen zu gewinnen wäre die Berücksichtigung bzw. Konstanthaltung sämtlicher Faktoren, welche die Zielvariablen ebenfalls beeinflussen, eigentlich notwendig, in der Umsetzung aber nur schwer möglich.

(ii) Vor diesem Hintergrund scheint die Abkehr von den bisherigen Kennziffern als Instrument der „Erfolgsmessung“ und die Erhebung bzw. Einbeziehung weiterer Kennzahlen, um die Zusammenarbeit der JBA besser abbilden zu können, empfehlenswert. Diese Auswahl dieser Kennziffern muss eng verbunden sein mit einer kritischen Zieldiskussion, denn nur wenn alle Partner ein **gemeinsames Zielverständnis** haben, können entsprechende Indikatoren abgeleitet werden. Die Auswahl sollte daher in einen diskursiven Prozess eingebettet sein, damit sowohl Zielstellung als auch daraus abgeleitete Kennzahlen durch alle Beteiligten legitimiert sind. Dieser Prozess wurde – auf Basis der im ersten Zwischenbericht der Evaluation vorgenommenen Empfehlungen – bereits von der AG Evaluation im Jahr 2020 angegangen.

(iii) Vor dem dargelegten Hintergrund und der Komplexität der Wirkungszusammenhänge im Kontext der JBA ist die **Festlegung auf fünf zentrale Kennzahlen schwierig**. Die Evaluation stellt im Folgenden die aus ihrer Sicht am geeignetsten erscheinenden Kennziffern vor, bei denen die Arbeit der Jugendberufsagentur die höchsten Einflussmöglichkeiten hat. Allerdings soll unterstrichen werden, dass die Arbeit der Jugendberufsagentur nicht auf diese Kennziffern reduziert werden sollte, sondern immer kontextualisiert werden muss a) durch die allgemeinen Rahmenbedingungen der Arbeit (Kontextvariablen Schule, Ausbildungsmarkt) und b) ergänzt werden muss um qualitative Einschätzungen der Arbeit (vgl. Kapitel 8.2).

In den qualitativen Interviews wurde überwiegend eine skeptische Einschätzung der Mitarbeitenden zur quantitativen Messbarkeit des Erfolges der JBA deutlich. In der Gruppendiskussion Bremen wurde ähnlich argumentiert: Als Erfolg werde gewertet, wenn Probleme

und Hemmnisse der jungen Menschen bei der Aufnahme einer Ausbildung abgebaut werden. Kennzahlen könnten diese Arbeit jedoch nicht abbilden.

Andererseits wurde die kritische Auseinandersetzung der Partner mit dem Kennziffernkatalog der JBA durchaus auch als positiver Lernprozess angesehen, und sollte auch aus Sicht der Evaluation als solcher verstanden werden.

#### **Kennziffernkatalog**

*„Wir verfeinern es, wir verbessern es, aber wir stampfen es eben nicht ein; sondern wir versuchen es eben besser zu machen“*

(Interview SKB)

### **8.1.3 Diskussion einzelner Kennziffern der JBA**

Grundsätzlich sollte klar kommuniziert werden, dass der Wirkmächtigkeit der Angebote der JBA Grenzen gesetzt sind. Dafür lassen sich zwei grundsätzliche Bereiche benennen, die von der JBA kaum bis nicht beeinflusst werden können, jedoch einen wichtigen Einfluss auf die Arbeit der JBA haben: **Individuelle (Berufswahl)-Entscheidungen** junger Menschen (a) und **strukturelle Faktoren (b)**. Diese strukturellen Faktoren werden – zu – Recht im Kennziffernkatalog der JBA Bremen-Bremerhaven als Kontextfaktoren geführt.

#### **Kontext**

a) Auf individueller Ebene kann die JBA bei bestimmten Entscheidungen bezüglich Bildung und Arbeit zwar beratend begleitend, diese aber nur bedingt beeinflussen: dazu zählen u.a. das Image von der dualen Ausbildung, die beruflichen Präferenzen junger Menschen und das Matching von (regionalem) Ausbildungsplatzangebot mit den Interessen der jungen, ausbildungsinteressierten jungen Menschen.

b) Noch weniger Einfluss hat die JBA auf strukturelle Faktoren wie die demographische Entwicklung (z.B. die Größe der Schüler\*innenkohorten, ggf. auch die Anzahl der Schüler\*innen ohne Schulabschluss) und die allgemeine Lage auf dem Ausbildungsmarkt (Bereitstellung von Ausbildungsplätzen, Abschluss von Ausbildungsverträgen): diese Faktoren geben den möglichen Beratungsspielraum und den Horizont der Zielerreichung der JBA vor. Sie gilt es daher im Blick zu behalten, um die erzielte Wirkung entsprechen bewerten zu können (ausführlicher dazu 1. Zwischenbericht Gagern et al 2019, Kapitel 4.3.2).

#### **Output der JBA**

Für eine „Dokumentation“ der JBA-Arbeit bilden die **Output-Kennzahlen** und hier insbesondere die **Anzahl der in der JBA beratenen Fälle** die Beratungsarbeit der JBA relativ deutlich ab. Bislang fehlen allerdings im Bereich Output im Kennziffernkatalog noch Kennzahlen einzelner Partner. Abgebildet werden **für Bremen** die Fälle aus ZBB, aufsuchender Beratung

und der Fachberatung Jugendhilfe, für **Bremerhaven** nur die aufsuchende Beratung und die Fachberatung Jugendhilfe. Nicht enthalten sind für beide Stadtgemeinden die Fälle aus SGB II und III.

Klar muss allerdings sein: bei den Beratungsfällen ist das Ziel nicht bei allen Rechtskreisen bzw. Partnern gleichermaßen, immer mehr junge Menschen zu beraten. Ist eine Ausweitung der Beratungstätigkeit im Bereich SGB III und SGB II durchaus positiv zu werten, so sieht dies im Bereich der Fachberatung Jugendhilfe schon anders aus. Für diesen Bereich ist nicht davon auszugehen, dass die Anzahl der Beratungen per se gesteigert werden sollte, vielmehr sollte sich dieser Wert stabil einpendeln, da nur ein gewisser Prozentsatz der jungen Menschen diese Unterstützung benötigt.

Konstatiert werden kann das bisherige Fehlen von Kennziffern, welche die neue Form der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit als Output der JBA abbilden (Zuleitungen, Vermittlungsaktionen, Fallberatungen). So ist zu prüfen, inwiefern sich **Zuleitungen von jungen Menschen unter den Rechtskreisen** erfassen lassen. Grundlage dieser Erfassung muss eine klare Definition sein, was als Zu- oder Weiterleitung zu verstehen ist. Dies zeigt auch die im Rahmen der Online-Mitarbeitendenbefragung erhobenen Einschätzungen zu „Zuleitungen“, deren Ergebnisse deutlich machten, dass hier noch kein einheitliches Verständnis einer „Zuleitung“ vorliegt (vgl. Kapitel 5.1. und 3. Zwischenbericht Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b, Kapitel 3.1).

### *Outcome*

Die Frage nach dem Outcome der JBA – also der durch die Beratung in der JBA erzielten Wirkungen bei der Zielgruppe – ist selbstverständlich zentral. Gleichzeitig lässt sich konstatieren, dass sich insbesondere hier bei den aufgeführten Indikatoren überwiegend kein einfacher kausaler Zusammenhang zur Arbeit der JBA herstellen lässt.

Ausgewählte – teilweise auch in den Jugendberufsagenturen der Stadtstaaten Hamburg und Berlin bislang herangezogene Indikatoren – werden im Folgenden kurz vorgestellt und auf ihre Aussagekräftigkeit mit Bezug auf die Wirkung bei den jungen Menschen diskutiert, bevor anschließend auf mögliche „zentrale“ Indikatoren Bezug genommen wird<sup>12</sup>.

### *Einmündungsquote in Ausbildung (C4a)*

Das Ziel der JBA Bremen-Bremerhaven, mehr junge Menschen in betriebliche Ausbildung zu vermitteln wird im Kennziffernkatalog theoretisch durch die **Einmündungsquote in betriebliche Ausbildung** (C4a) abgebildet. Seit Beginn des Berichtsjahres in betriebliche bzw. schulische Ausbildung **einmündende Bewerber\*innen** werden hier in Relation zu den **gemeldeten Bewerber\*innen** für Berufsausbildungsstellen gesetzt. Dabei wird nach Ge-

---

<sup>12</sup> Zu den Kennziffern des Berliner Berichtswesen siehe Kiepenheuer-Drechsler et al 2019; zu den Kennziffern des Controlling der Hamburger JBA siehe Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg 2018.

schlechtern differenziert. Die Einmündungsquote liegt in beiden Stadtgemeinden durchschnittlich bei etwas über 30 Prozent, in beiden Stadtgemeinden über die Jahre mit leicht steigender Tendenz.

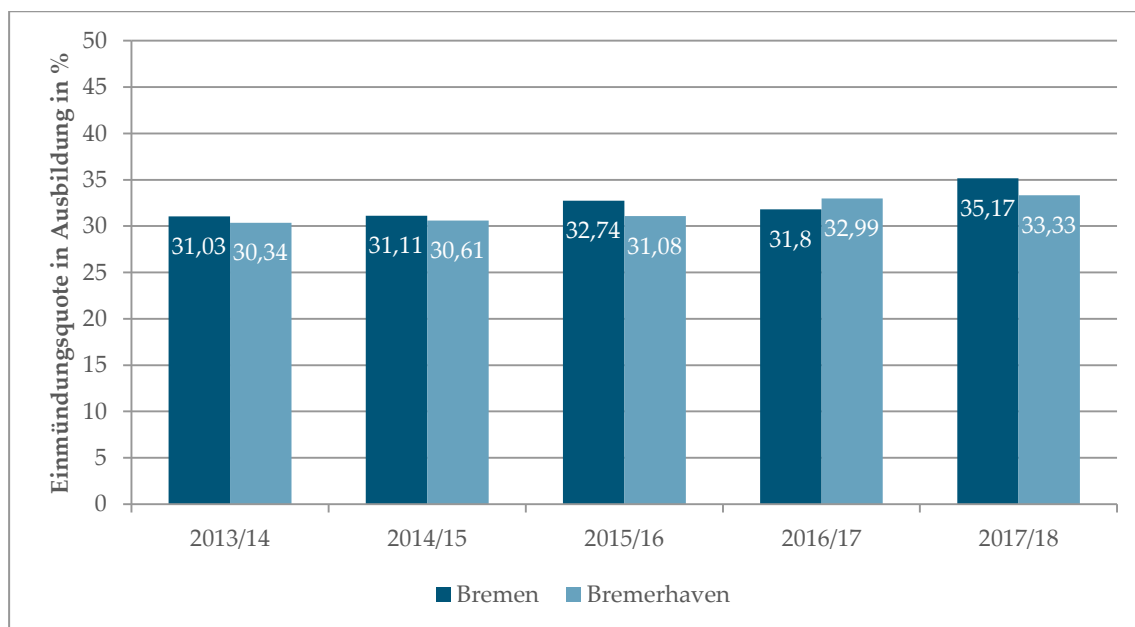


Abbildung 13: In (ungeförderte) Ausbildung einmündende Bewerber\*innen in Relation zu den gemeldeten Bewerber\*innen für Berufsausbildungsstellen. Quelle: Kennziffernkatalog der JBA Bremen-Bremerhaven. Daten aus 2018/2019 liegen für diesen Indikator nicht vor. Eigene Darstellung, f-bb.

Diese positive Tendenz könnte durchaus auf den Einfluss der JBA zurückzuführen sein; allerdings lässt sich der Anteil der Wirkung der Kontextfaktoren (Bereitstellung von Ausbildungsplätzen über alle Branchen hinweg) nicht leicht ersehen. Die Einmündungsquote findet auch im Berichtswesen der JBA Berlin und im Controlling der JBA Hamburg<sup>13</sup> Anwendung (Kiepenheuer-Drechsler et al 2018: 82; Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg 2014: 30).

Dieser Indikator kann insofern als Annäherung an die Wirkung von Jugendberufsagenturen oder ähnlichen Kooperationsverbänden verstanden werden und könnte sich auf längere Sicht – unter den benannten Einschränkungen – durchaus dazu eignen, das u.a. durch die JBA beeinflusste Geschehen auf dem Ausbildungsmarkt transparent abzubilden. Es beruht aber nicht auf einer genuin durch die JBA gewonnenen Kennziffer.

### *Direkte Übergänge in Ausbildung C1*

Etwas breiter als die Einmündungsquote – die nur diejenigen jungen Menschen betrachtet, die sich bei der Agentur für Arbeit als Bewerber auf eine Ausbildungsstelle registriert haben – bildet der Indikator C1 „**direkte Übergänge aller Schulentlassenen in Ausbildung**“ das Geschehen am Übergang ab. Hierbei werden **alle** Schulentlassenen (und nicht nur die Be-

<sup>13</sup> In Hamburg werden allerdings keine Quoten sondern nur absolute Zahlen abgebildet

werber\*innen) in den Blick genommen. Bei den erfolgten Übergängen in Ausbildung wird nach Art der Ausbildung (duale, schulische) und nach Geschlecht unterschieden.

Unter „direktem Übergang in Ausbildung“ ist dabei die **Aufnahme einer dualen oder schulischen Ausbildung im direkten Anschluss an das Verlassen der Schule** zum 1.9. des jeweiligen Schulentlassjahres gemeint. Die Schüler\*innen mit direktem Übergang werden bei dieser Kennziffer in Relation zu allen Schüler\*innen des Schulentlassjahres gesetzt.

Betrachtet man die vorliegenden Kennziffern im Zeitraum 2013 – 2019 so lässt sich keine eindeutige Tendenz ablesen – die Anzahl der Schulentlassenen, die sich schnell für einen Übergang in Ausbildung entscheidet, scheint (zumindest seit 2015/16) einigermaßen stabil zwischen 16 Prozent und 17 Prozent zu liegen.

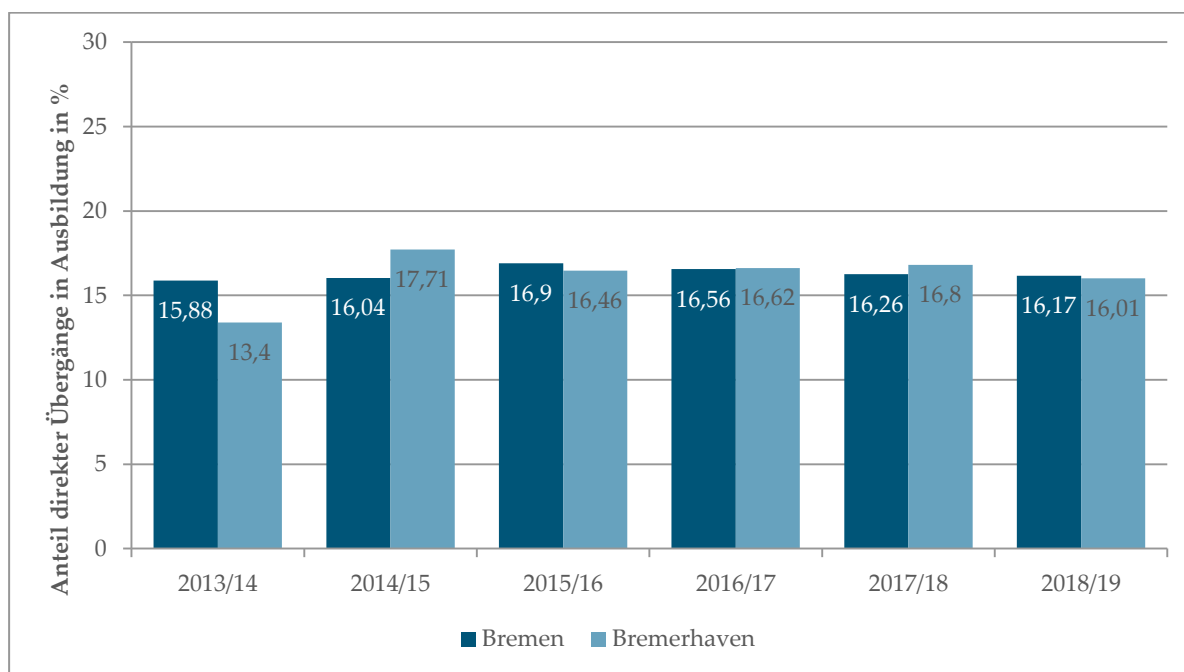


Abbildung 14: Anteil der direkten Übergänge in Ausbildung aller Schulabgänger\*innen in Relation zu allen Schüler\*innen des Schulentlassjahres. Quelle: Kennziffernkatalog der JBA Bremen-Bremerhaven. Eigene Darstellung, f-bb.

Von Interviewpartner\*innen wird angemerkt, dass Übergänge von Bremer Jugendlichen in Ausbildung in anderen Landkreisen über diesen Indikator nicht abgebildet werden, ebenso wenig wie der Bereich der privatschulischen Ausbildungen. Auch sollte bedacht werden, dass ein „direkter Übergang“ in Ausbildung nicht für jede\*n Schüler\*in das beste und erstrebenswerteste Ziel darstellt und es daher eine Verkürzung der Zielstellung der JBA darstellen würde, ihren Erfolg auf diesen Indikator zu reduzieren. Der Indikator sollte über längere Zeit beobachtet werden, eignet sich aber weniger für die Abbildung einer kurzfristigen Wirkung der JBA.

### Direkte Übergänge der Schulentlassenen ohne Abitur C2

Dieser Indikator (C2) nimmt die Schüler\*innen ohne Abitur genauer in den Blick und soll diejenigen unter ihnen abbilden, denen ein direkter Übergang gelingt. Dabei wird sehr differenziert erfasst nach **dualer** (C2a) oder **schulischer Ausbildung** (C2b) und dem **schulischen Übergangsbereich** (C2c). Im Übergangsbereich abermals differenziert nach **Bildungsgängen an der BFS** (C2ca) (Berufsfachschule, ermöglicht u.a. Nachholen des Schulabschlusses) und **berufsvorbereitende Bildungsgängen** (C2cb). Des Weiteren werden Übergänge in **Bildungsgänge zum Erwerb des theoretischen Teils einer FH-Zugangsberechtigung** (C2d&e) erfasst. Die Schüler\*innen ohne Abitur (C2), denen ein direkter Übergang gelingt werden in Relation gesetzt zu allen Schüler\*innen, denen ein direkter Übergang gelingt (C1).

Betrachtet man die im Kennziffernkatalog vorliegenden Daten lassen sich allerdings für diesen Indikator **keine klaren Aussagen** ablesen. Zwar wird ein deutlich höherer Anteil junger Menschen sichtbar, die in die Angebote des Übergangssystems direkt einmünden. Die Werte schwanken jedoch zwischen den Jahren – die angestrebte Tendenz, dass durch die JBA mehr junge Menschen in duale Ausbildung und weniger in die Angebote des Übergangssystems einmünden, ist nicht ablesbar.

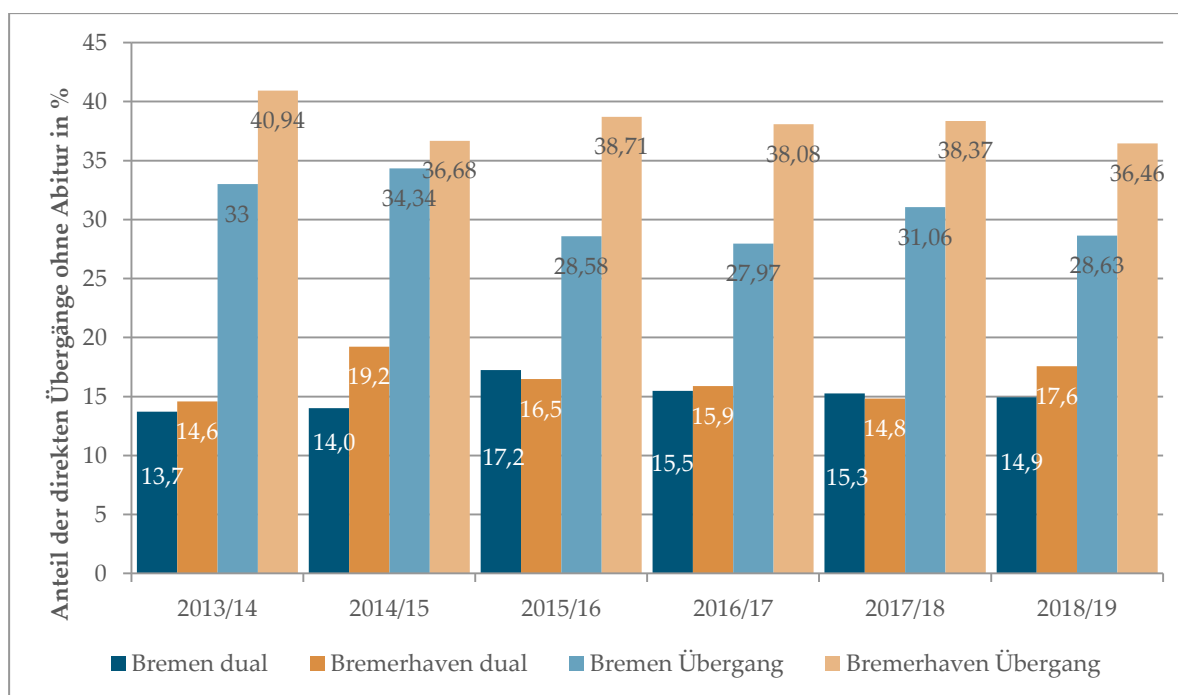


Abbildung 15: Anteil der direkten Übergänge aller Schulabgänger\*innen ohne Abitur in Relation zu allen Schüler\*innen des Schulentlassjahres in a) duale Ausbildung b) Angebote des schulischen Übergangsbereich. Quelle: Kennziffernkatalog der JBA Bremen-Bremerhaven. Eigene Darstellung, f-bb.

Bedacht werden sollte aber auch: Die Beratung der JBA hat zum Ziel, für jeden jungen Menschen die bestmögliche Richtung aufzuzeigen. Dies kann, muss aber nicht der Weg in duale Ausbildung sein. Daher kann dieser Indikator zwar ggf. über einen längeren Zeitraum das Geschehen am Übergang transparenter abbilden, er bildet jedoch nicht unbedingt die Zieler-

reichung der JBA ab, junge Menschen auf ihrem Weg in Ausbildung zu begleiten und - entsprechend ihren Neigungen und Fähigkeiten - zu beraten. Dies kann auch einen langsamen Übergang mit Zwischenschritten beinhalten, der sich hierüber nicht abbilden ließe, aber ebenso erfolgreich zum Ziel führen kann.

Aussagen dazu, ob durch die JBA Bremen-Bremerhaven junge Menschen schneller eine Ausbildung beginnen, kann anhand der Indikatoren C1 und C2 nicht eindeutig beantwortet werden. Auch gilt es zu bedenken, dass nicht für alle Zielgruppen der JBA und damit auch nicht für alle Partner der JBA eine schnellere Einmündung in Ausbildung das angestrebte Ziel ist, da dies nicht zwingend zu einer stabilen beruflichen Integration und zu einer nachhaltigen sozialen Teilhabe führt.

### *Unversorgte Bewerber\*innen ohne Alternative*

Unter unversorgten Bewerber\*innen ohne Alternative werden diejenigen jungen Menschen von der Statistik der Bundesagentur für Arbeit erfasst, für die weder die Einmündung in eine Berufsausbildung, noch ein weiterer Schulbesuch, eine Teilnahme an einer Fördermaßnahme oder eine andere Alternative zum 30.09. bekannt ist und für die weiterhin Vermittlungsbemühungen laufen (Bundesagentur für Arbeit 2017). Da es erklärtes Ziel der JBA ist, alle jungen Menschen zu unterstützen und auf **einen Berufsabschluss hinzuführen**, sollte durch die Bemühungen der JBA perspektivisch die Anzahl der unversorgten Bewerber\*innen sinken. Im Kennziffernkatalog werden die unversorgten Bewerber\*innen erfasst und in Bezug gesetzt zur Gesamtzahl der Bewerber\*innen auf einen Ausbildungsplatz. Dieser Indikator kann in den Augen der Evaluation theoretisch durchaus durch die Arbeit der JBA beeinflusst werden, da durch verbesserte Beratungs- und Vermittlungsleistungen verstärkt auf Vermittlung und Matching hingewirkt werden kann.

Einschränkend sollte aber darauf hingewiesen werden, dass auch dieser Indikator vor dem Hintergrund der Angebotssituation auf dem Ausbildungsmarkt zu diskutieren ist, da ein starker Zusammenhang zu den jeweils gemeldeten Ausbildungsstellen und einem gelingenden Matching besteht (vgl. BA 2018: 13).<sup>14</sup> Ein großer Anteil des beobachteten bundesweiten Anstiegs (rund 45 Prozent) von „Unversorgten“ geht laut Bundesagentur für Arbeit zudem auf junge geflüchtete Menschen zurück (ebenda).

Die im Kennziffernkatalog enthaltenden Daten lassen für den Zeitraum 2013/14 – 2017/18 folgende Entwicklung erkennen:

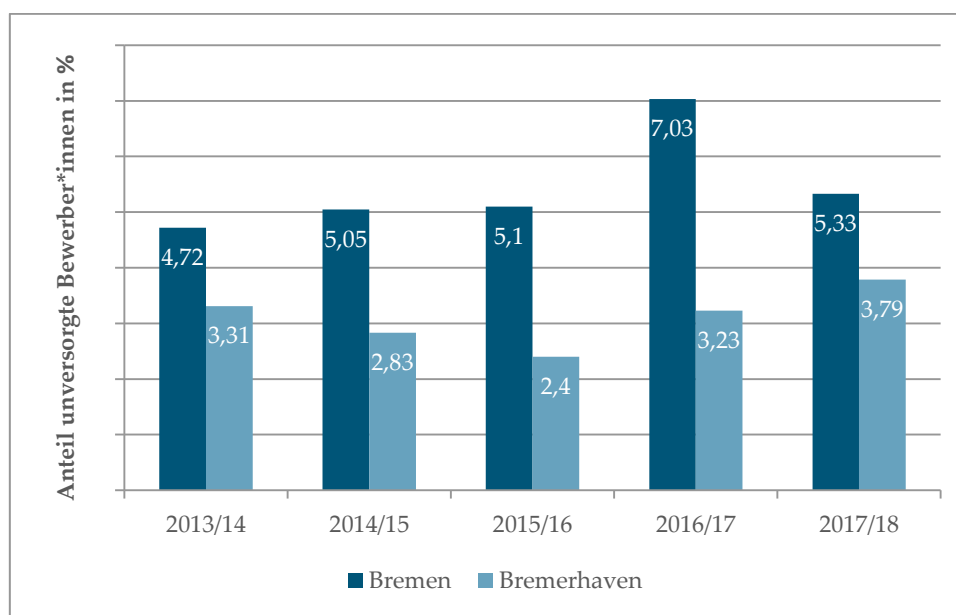
Im Jahr der Basiserhebung (Berichtsjahr 2013/2014) betrug der entsprechende Anteil in Bremen 4,72 Prozent, in Bremerhaven 3,31 Prozent (bei einer absoluten Zahl von 144 Personen

---

<sup>14</sup> In Bremen beträgt die Relation von Ausbildungsstellen zu Bewerber\*innen in 2018/2019 5589 gemeldete Berufsausbildungsstellen zu 4339 gemeldeten Bewerber\*innen. Also gibt es rein rechnerisch für jede\*n Bewerber\*in 1,2 Stellen - im Bundesvergleich sind dies mit 1,18 ähnlich Zahlen. Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit Bewerber und Berufsausbildungsstellen. Zeitreihe Monatszahlen ab März 2009, Stand Oktober 2019.



bzw. 42 Personen). Im Folgejahr stieg er in Bremen auf 5,05 Prozent (183 Personen), während er in Bremerhaven absank auf 2,83 Prozent (35 Personen). Dieser Trend hält an: in Bremen besteht auch in den Jahren 2015/16 – 2017/18 eine steigende Tendenz, wobei ein Ausreißer nach oben im Jahr 2016/2017 zu verzeichnen ist (7,03 Prozent in Bremen, 247 Personen)). In Bremerhaven hingegen sinkt der Wert zunächst, um dann ab 2016/2017 wieder auf 3,79 Prozent (53 Personen) anzusteigen.



**Abbildung 16: Anteil unversorgter Bewerber\*innen an allen Bewerber\*innen** Quelle: Kennziffernkatalog der JBA Bremen-Bremerhaven. Für 2018/2019 liegen hierzu keine Zahlen vor. Eigene Darstellung, f-bb.

Die Datenauswertung zeigt, dass sich über die vergangenen Jahre keine einheitliche Tendenz für die beiden Stadtgemeinden abzeichnet. Die theoretische Annahme, dass auf längere Sicht durch die Arbeit der JBA weniger junge Menschen als „unversorgt“ in die Statistik eingehen, lässt sich noch nicht ablesen. Vielmehr scheint es ein – in den beiden Stadtgemeinden unterschiedlich ausgeprägtes – Ausbildungsplatzangebot und Matching zu geben, dass diese Entwicklung beeinflusst. Schwer nachweisbar bleibt, welchen Anteil die JBA an den Entwicklungen trägt und wie sich diese von den genannten Kontextfaktoren abgrenzen lässt. Die Aussagekraft dieses Indikators für die Arbeit der JBA sollte daher kritisch im Zeitverlauf geprüft werden. Der Indikator ist aber insofern von Bedeutung, da er den Vermittlungsbedarf dieser Personengruppe abbildet – dem die JBA nachzukommen hat.

### **Unbesetzte Ausbildungsstellen(C6)**

Neben der Relation zwischen dem Ausbildungsstellenangebot und den Bewerber\*innen auf Ausbildungsstellen, spielt der Matchingprozess – also die Zusammenführung und Abstimmung der Interessen der jungen Menschen mit den vorhandenen Bedarfen auf Seiten der Wirtschaft - eine bedeutende Rolle. Wenn dieses Matching gut funktioniert, bleiben nur wenige freie Ausbildungsstellen unbesetzt, so die Annahme. Daher werden im Kennziffernkatalog der JBA Bremen-Bremerhaven mit dem Indikator C6 auch die unbesetzten Ausbil-

dungsstellen abgebildet. Die vorliegenden Zahlen zeigen – trotz einer kontinuierlichen Arbeit der JBA - deutliche Schwankungen, die in den beiden Stadtgemeinden nicht gleichförmig verlaufen<sup>15</sup>. Direkte Rückschlüsse auf die JBA sind nicht ablesbar, da diese keinen direkten Einfluss auf den Ausbildungsmarkt hat. Zwar hat die JBA keinen direkten Einfluss auf das Ausbildungsplatzangebot der Unternehmen, auf Basis dieses Indikators können aber gezielte Nachvermittlungsaktionen der JBA umgesetzt werden. Zudem zeigt dieser Indikator ggf. einen Nachsteuerungsbedarf, der in den Lenkungsgremien und mit den Kooperationspartnern aus der Wirtschaft aufgegriffen werden kann.

### *Vorzeitige Vertragslösungen*

Das Ziel, dass **weniger junge Menschen ihren Ausbildungsvertrag vorzeitig lösen** wird – wie im Berichtswesen der JBA Berlin (vgl. Kiepenheuer-Drechsler et al 2018) – ebenfalls im Kennziffernkatalog der JBA Bremen-Bremerhaven aufgeführt. Auch wenn angenommen werden kann, dass hier durch die Angebote der Jugendberufsagentur eine positive Einflussnahme stattfindet (durch bessere Berufsorientierung, begleitende Beratung und Unterstützungsangebote), kann dies anhand der vorliegenden Zahlen zu vorzeitigen Vertragslösungen nicht sauber belegt werden. Diese Zahlen umfassen Vertragslösungen, die zu einem Abbruch führen, aber auch Vertragslösungen die z.B. von betrieblicher Seite ausgelöst wurden. Insgesamt kann nicht nach Gründen der Vertragslösung differenziert werden. Dies schränkt die Aussagekraft erheblich ein und lässt keine Rückschlüsse auf die Arbeit der JBA zu. Von einer grafischen Darstellung der Zahlen wurde aus diesem Grund abgesehen.

Aussagen dazu, ob durch die JBA Bremen-Bremerhaven mehr junge Menschen einen Berufsabschluss erlangen, kann höchstens indirekt aus den Indikatoren zu vorzeitigen Vertragslösungen, unbesetzten Ausbildungsstellen und den Indikatoren zur Einmündung in Ausbildung abgelesen werden. Allerdings sind auch hier der Einfluss, den die JBA in diesem Zusammenhang ausüben kann, und der Einfluss weiterer Faktoren nicht klar abzugrenzen.

### *Impact*

Der gesellschaftliche Impact der JBA – also die durch die JBA bewirkten gesellschaftlichen Veränderungen – ist wissenschaftlich noch schwerer zu fassen, als die bereits kritisch diskutierten Outcomefaktoren. Im Kennziffernkatalog der JBA Bremen werden unter „Impact“ Indikatoren aufgeführt, die auf die Reduzierung derjenigen Personen, die auf staatliche Transferleistungen angewiesen sind abzielen. *„Wir müssen der Langzeitarbeitslosigkeit den Nachwuchs entziehen“* – so der Staatsrat beim Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen der Freien Hansestadt Bremen, Ekkehart Siering auf dem Fachtag der Jugendberufsagenturen der Stadtstaaten

---

<sup>15</sup> Zu unbesetzten Ausbildungsstellen werden folgende Angaben gemacht: 2017/18: 327 (Bremen), 25 (Bremerhaven); 2016/17: 93 (Bremen), 50 (Bremerhaven); 2015/16: 110 (Bremen) 28 (Bremerhaven); 2014/15: 312 (Bremen), 88 (Bremerhaven); 2013/14: 166 (Bremen), 37 (Bremerhaven). Erfasst werden dabei bei der Agentur für Arbeit/den Jobcentern gemeldete Stellen.

Berlin, Bremen und Hamburg im Mai 2019<sup>16</sup>. Das sei auch von zentraler Bedeutung für die Arbeit der Jugendberufsagentur. Auch wenn diesem Ziel nichts entgegen zu setzen ist, erscheint es aus Sicht der Evaluation jedoch verkürzt, die Anzahl der Arbeitslosen unter 25 (SGB III) und der Leistungsbezieher unter 25 (SGB II) in direkten Zusammenhang mit der Arbeit der Jugendberufsagentur zu setzen. Auch hier sind wieder komplexere Wirkmechanismen im Gange.

### *Arbeitslose unter 25 (SGB II und SGB III)*

Die Verknüpfung der Arbeit der Jugendberufsagentur mit dem Anteil der arbeitslos gemeldeten 18- bis unter 25-Jährige im SGB II (Indikator D2) und SGB III (Indikator D3) wurde bereits im Zusammenhang mit der Jugendberufsagentur Berlin kritisch diskutiert (Kiepenheuer-Drechsler et al. 2019: 79ff). Auch mit Bezug auf die JBA Bremen muss deutlich gemacht werden, dass die Arbeit der JBA nicht der einzige Faktor ist, der die Entwicklung der Jugendarbeitslosigkeit und des Leistungsbezuges beeinflusst. Einen weitaus stärkeren Effekt haben aus Sicht der Evaluation konjunkturelle Entwicklungen und demographische Faktoren. Das Zusammenspiel dieser Faktoren ist komplex, der Anteil der JBA Bremen-Bremerhaven in diesem Zusammenspiel nicht valide und isoliert darstellbar. Es wird daher davon abgeraten, einen Impact der JBA auf Basis dieser Indikatoren abbilden zu wollen. Der Indikator taugt hingegen als Risikoanzeiger und beschreibt den Handlungsbedarf für diese Zielgruppe.

### *Arbeitslose unter 25 ohne Berufsabschluss (Ungelernte)*

Da junge Menschen ohne qualifizierte Abschlüsse besonders stark vom Risiko der Arbeitslosigkeit betroffen sind<sup>17</sup>, die Jugendberufsagentur aber junge Menschen dabei unterstützen soll, einen qualifizierten Berufsabschluss zu erlangen, ist dieser Indikator etwas genauer zu betrachten. Beim Indikator D3a handelt es sich um das Verhältnis des Bestandes an Arbeitslosen ohne Berufsabschluss (ungelernte) in der Altersgruppe U25 zum Bestand an Arbeitslosen in der Altersgruppe U25 insgesamt. Mit dieser Aufschlüsselung wird ein spezifischer Aspekt des Ziels der Reduzierung von Jugendarbeitslosigkeit abgebildet, nämlich die Verbesserung der Chancen, eine bestehende Arbeitslosigkeit zu überwinden bzw. die Reduzierung des Risikos, länger in Arbeitslosigkeit zu verweilen.

Betrachtet man den Anteil der ungelernten Personen im SGB II oder SGB III-Leistungsbezug unter allen jungen Menschen gleichen Alters (U25) im SGB II / III-Leistungsbezug, so zeigt sich, dass die Zahlen über die Jahre leicht steigen und nicht sinken, wie man durch die Arbeit der JBA eigentlich annehmen sollte. Insofern ist auch hier zu prüfen, ob die Aussage-

---

<sup>16</sup> Vgl. Dokumentation der Fachtagung Jugendberufsagenturen unter <https://www.fachtagung-jugendberufsagentur.de/dokumentation/> [zuletzt abgerufen 14.09.2020].

<sup>17</sup> Siehe hierzu etwa Weber, B./ Weber, E. (2013): „Bildung ist der beste Schutz vor Arbeitslosigkeit“. IAB-Kurzbericht 4/2013. Abrufbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb0413.pdf> [Zuletzt besucht: 28.02.2019].

kraft des Indikators mit Bezug auf die Arbeit der Jugendberufsagentur ausreichend valide ist, oder ob andere Einflussgrößen (wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Lage am Ausbildungsmarkt, demographische Rahmenbedingungen) auch hier überwiegen.

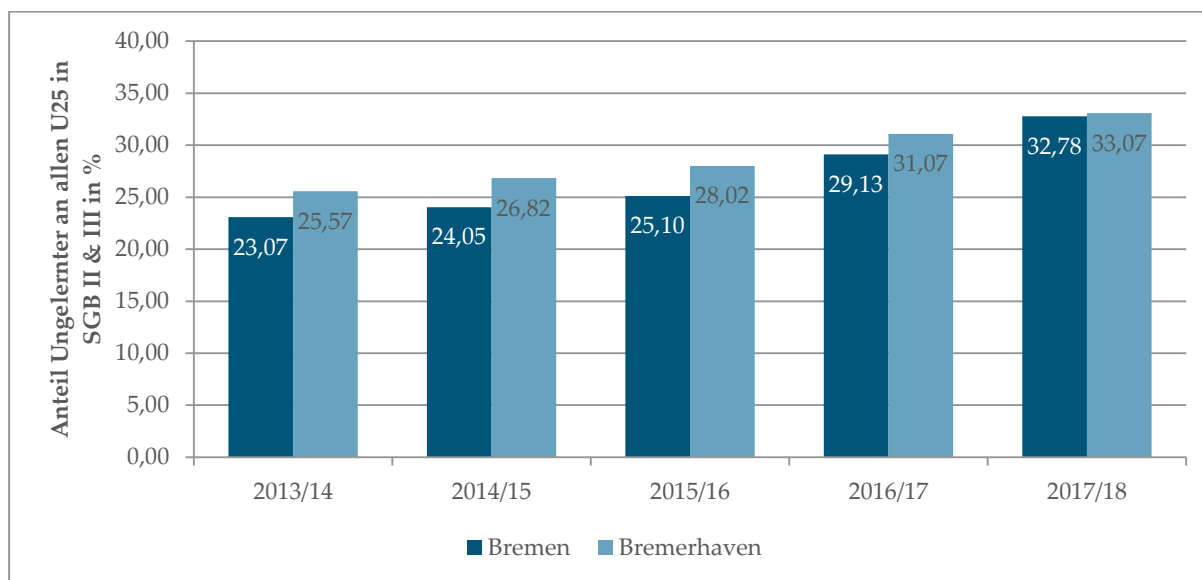


Abbildung 17: Anteil der u-25jährigen ohne Berufsabschluss (ungelernte) in SGB II und SGB III-Bezug in Relation zu allen U25 in SGB II und III-Leistungsbezug. Quelle: Kennziffernkatalog der JBA Bremen-Bremerhaven. Für 2018/2019 liegen hierzu keine Zahlen vor. Eigene Darstellung, f-bb.

### *Junge Volljährige unter 27 Jahren im station. SGB VIII-Bezug (§ 41 SGB VIII)*

Als weiterer Indikator für die Abbildung des Impacts werden junge Volljährige unter 27 Jahren im stationären SGB VIII-Bezug (nach § 41 SGB VIII) im Kennziffernkatalog angeführt. Allerdings liegen für diesen Indikator nur für Bremerhaven entsprechende Zahlen vor. Hierbei handelt es sich um sogenannte „Leistungen zur Verselbstständigung für junge Volljährige“ - Hilfen für junge Volljährige nach der stationären Hilfe zur Erziehung („Care Leaver“). Diese sollen durch die Schnittstellenarbeit der JBA besser in die bestehenden Unterstützungsangebote integriert werden, ein Rückgang des Leistungsbezuges im Bereich SGB VIII, §41 soll – so die Annahme – durch die JBA herbeigeführt werden können. Anhand der vorliegenden Daten kann keine klare Tendenz abgelesen werden. Auch erscheinen insbesondere im Kontext „Care Leaver“ die Wirkzusammenhänge zu komplex, um sie über eine einfache Annahme: „bessere Beratung in JBA = weniger Leistungsbezieher in SGB VIII, §41“ abbilden zu können<sup>18</sup>.

Grundsätzlich ist der Ansatz, dass Jugendberufsagenturen dazu beitragen sollten, junge Menschen auf ein selbstständiges (Arbeits-)leben unabhängig von staatlichen Transferleistungen vorzubereiten und dementsprechend zu unterstützen, unbenommen. Nur gilt es, die

<sup>18</sup> Weitere Informationen siehe [www.careleaver-kompetenznetz.de](http://www.careleaver-kompetenznetz.de). Zu beachten ist in diesem Zusammenhang die Reform des Kinder- und Jugendstärkungsgesetz, zu dem der Dialogprozess gerade beendet wurde und das im Jahr 2021 voraussichtlich in Kraft treten soll. Vgl. hierzu den offiziellen Internetauftritt des [BMFSFI-Dialog-Forums „Mitreten – Mitgestalten“](#)

Entwicklung der Zahlen nicht kausal mit der Arbeit der JBA zu verbinden, sondern vielmehr diese Daten als wichtige und die Arbeit der JBA bestimmende Größe zu betrachten. Die JBA Hamburg formuliert in ihrem internen Controlling einen vergleichbaren Ansatz mit der Kennzahl „Jugendliche im Alter bis 25 mit einem Leistungsanspruch Alg I und Alg II“. Sie beschreibt diese Kennzahl entsprechend als „Risikokennziffer“, die die Anzahl der Personen angibt, „die im Alter bis 25 Jahre Leistungen zur Deckung ihres Lebensunterhaltes mangels einer beruflichen Perspektive benötigen“ (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, 2018).

### *Gender-Mainstreaming*

Ziel der JBA Bremen-Bremerhaven ist es im Rahmen eines Gender-Mainstreaming auch mit Blick auf die Controllingzahlen der JBA eine differenzierte Erfassung nach Geschlechtern vorzunehmen und die Genderperspektive zu beachten. Soweit Daten getrennt nach Frauen und Männern vorliegen, sollen sie auch so ausgewiesen werden (Vorlage für die Sitzung des Senats am 02.08.2016, S. 19)

Diese Festlegung bietet potentiell die Möglichkeit, Nachsteuerungsbedarfe besser zu erkennen. Grundsätzlich positiv zu vermerken ist, dass die im Kennziffernkatalog vorgelegten Daten weitestgehend nach Geschlecht differenziert dargestellt werden. Dies – sowie die insgesamt sehr differenzierte Aufschlüsselung der einzelnen Indikatoren – ermöglicht bei Bedarf eine differenziertere Analyse, die allerdings im Bereich der Output-Indikatoren (Beratungsfälle in allen Angeboten/Institutionen der JBA) noch nicht umgesetzt wird.

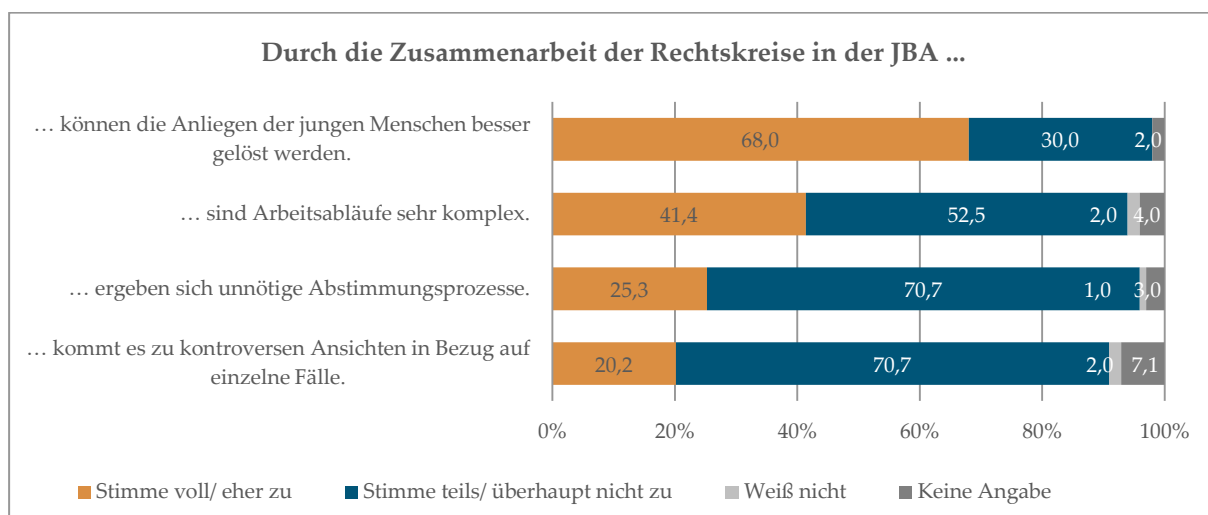
## **8.2 Erkenntnisse der Evaluation zur qualitativ erfassbaren Wirkung**

Bevor eine abschließende Empfehlung zur Wirkungsanalyse und der weiteren Nutzung und Ausgestaltung des Kennziffernkataloges ausgesprochen wird, sollen im Folgenden die durchaus wichtigen qualitativen Einschätzungen zur Wirkung der JBA aus Innensicht (Perspektive der Mitarbeitenden) und Außensicht (Perspektive der Betriebe und der jungen Ratsuchenden) dargestellt werden.

### **8.2.1 Wirkung und Mehrwert aus Sicht der Mitarbeitenden**

In der Befragung der Beschäftigten und Führungskräfte der JBA Bremen-Bremerhaven wurde der Mehrwert und die Bedeutung der JBA aus Sicht der Mitarbeitenden erhoben (vgl. 3. Zwischenbericht Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b). Unter anderem wurde die Zusammenarbeit der verschiedenen Rechtskreise und Bereiche im Hinblick auf die sich daraus ergebenden Vorteile für junge Menschen von den Mitarbeitenden bewertet. Die überwiegende Mehrheit der Befragten (68 Prozent) gaben an, dass ihrer Einschätzung nach die Anliegen der jungen Menschen durch die Zusammenarbeit der Rechtskreise in der JBA besser gelöst werden könnten (vgl. Abbildung 18). Der Aussage, dass aufgrund dieser Zusammenarbeit für die Mitarbeitenden komplexe Arbeitsabläufe entstehen, stimmen etwa 41 Prozent

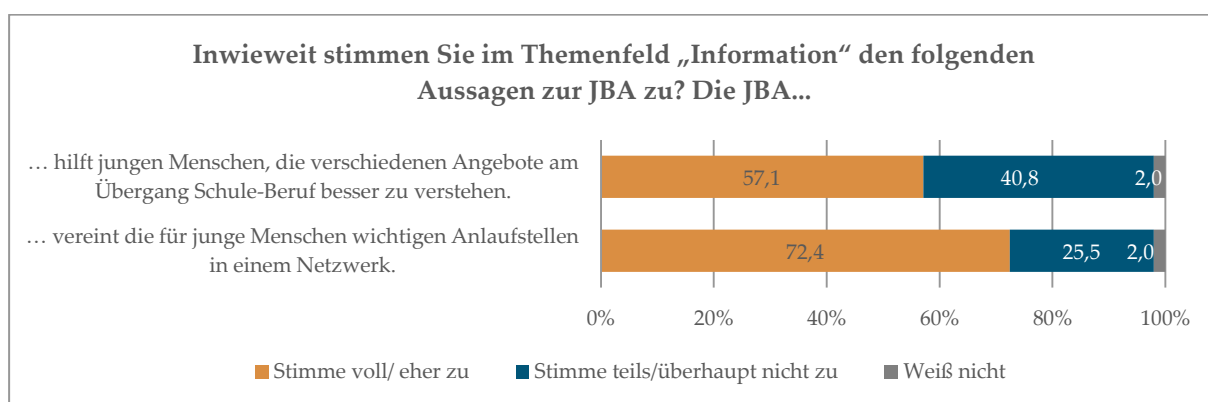
der Beschäftigten zu. Die Einschätzungen, dass sich durch die neue Form der Zusammenarbeit unnötige Abstimmungsprozesse ergeben und dass es zu kontroversen Ansichten in Bezug auf einzelne Fälle komme, teilen hingegen nur ca. 25 bzw. 20 Prozent der Mitarbeitenden. Nachteilige Aspekte der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit werden damit zwar geäußert, aber nur von einem Teil der Befragten gesehen.



**Abbildung 18: Einschätzungen zur Wirkung der Zusammenarbeit der Rechtskreise in der JBA, n=99-100, Anteile in Prozent, Mitarbeiterbefragung 2019, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven**

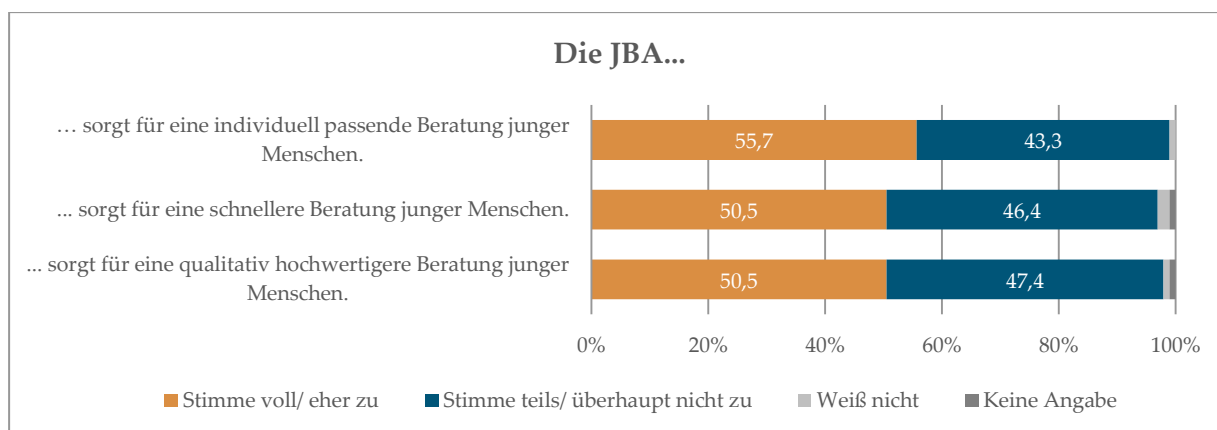
Die Gründung des Kooperationsbündnisses der JBA Bremen-Bremerhaven wurde mit verschiedenen Zielsetzungen in Bezug auf die Verbesserung des Übergangs junger Menschen in Ausbildung verbunden: u.a. sollte eine transparentere Information erfolgen und die Beratungsqualität sollte gesteigert werden.

Dass durch die JBA eine **transparentere Information** über die bestehenden Angebote erfolgt sahen etwa 57 Prozent der Befragten (vgl. Abbildung 19). Aus Sicht der meisten Mitarbeitenden (ca. 72 Prozent) vereint die JBA die für junge Menschen wichtigen Anlaufstellen.



**Abbildung 19: Einschätzungen zur Wirkung der JBA zu Aspekten der Information junger Menschen, n=98, Anteile in Prozent, Mitarbeiterbefragung 2019, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven**

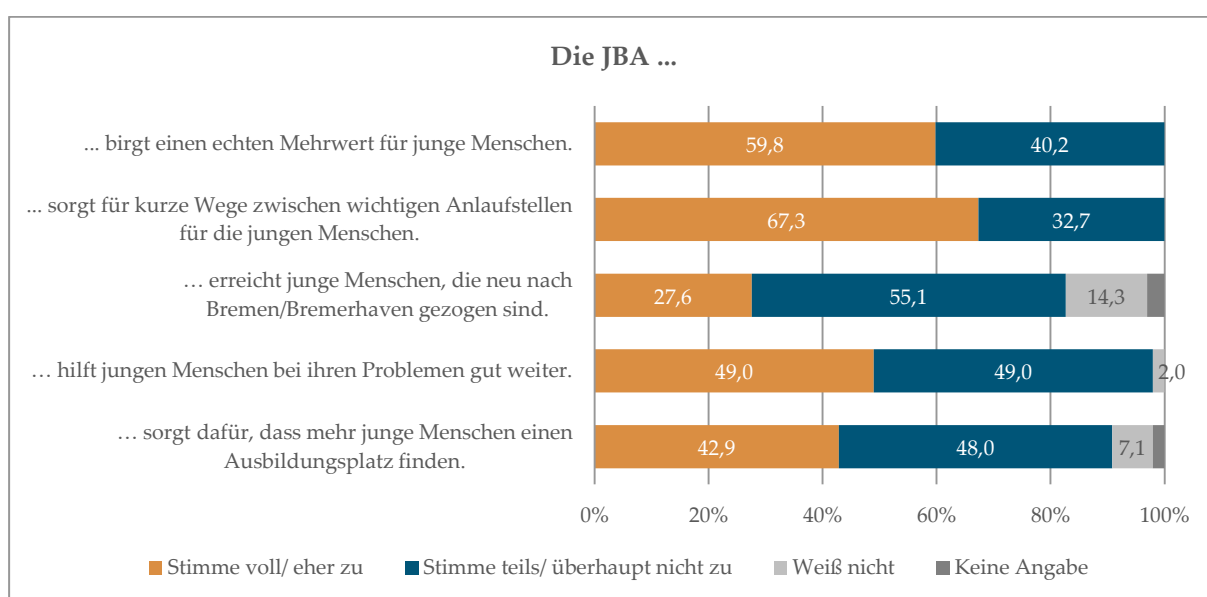
Im Hinblick auf die **Beratungsleistungen der JBA** ist festzustellen, dass rund die Hälfte der befragten Mitarbeitenden davon ausgehen, dass die JBA für eine individuell passende (55,7 Prozent), eine schnellere (50,5 Prozent) sowie eine qualitativ hochwertigere Beratung (50,5 Prozent) junger Menschen sorgt (vgl. Abbildung 20).



**Abbildung 20: Einschätzungen zur Wirkung der JBA zu Aspekten der Beratung junger Menschen, n=97, Anteile in Prozent, Mitarbeiterbefragung 2019, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven**

Insgesamt sehen etwa 60 Prozent der befragten Mitarbeitenden in der JBA einen **echten Mehrwert** für die Zielgruppe der jungen Menschen (vgl. Abbildung 21).

Bei der Abfrage unterschiedlicher Wirkungsaspekte der JBA stimmten mehr als 2/3 der Befragten (67,3 Prozent) zudem der Aussage zu, dass die JBA für **kurze Wege** zwischen den wichtigen Anlaufstellen für junge Menschen sorgt. Knapp die Hälfte (49 Prozent) sind der Ansicht, dass die JBA den Ratsuchenden bei Ihren Problemen gut weiterhilft – etwas weniger (42,9 Prozent) finden, dass die JBA dafür sorgt, dass mehr junge Menschen einen Ausbildungsplatz finden.



**Abbildung 21: Einschätzungen zu verschiedenen Wirkungsaspekten der JBA, n=97-98, Anteile in Prozent, Mitarbeiterbefragung 2019, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven**

Ziel der JBA ist es ja auch, junge Menschen zu erreichen, die **neu nach Bremen oder Bremerhaven gezogen** sind. Dieses Ziel wird – anders als die anderen Aspekte – noch nicht zufriedenstellend erreicht. So gehen nur etwa 28 Prozent der Beschäftigten davon aus, dass die JBA auch die jungen Menschen erreicht, die neu nach Bremen oder nach Bremerhaven, und damit in die Einzugsgebiete der JBA, ziehen. Um die 17 Prozent der Beschäftigten macht hierzu keine Angabe bzw. gibt „Weiß nicht“ an. Dies deutet darauf hin, dass eine Einschätzung hierzu für die Mitarbeitenden nicht immer möglich erscheint, vermutlich da in der Beratung nicht immer erfasst wird, ob die oder der Ratsuchende in diese Gruppe fällt.

*„Ein Mehrwert ist, dass wir fast alles für die jungen Menschen haben, wenn sie es annehmen wollen und uns entsprechend mit realistischen Ideen fordern ihnen zu helfen.“*

(Mitarbeiterbefragung)

Darüberhinausgehende Statements zum Mehrwert der JBA wurden ebenfalls über die Online-Befragung erhoben – sie unterstreichen den bereits aus den Einzelinterviews zu Beratungsprozessen ersichtlichen Aspekt der niedrigschwellogenen Ansprache, der ganzheitlichen Beratung, der verbesserten Beratungsleistung und Qualität durch eine gelebte rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit.

*„Schnelle Kommunikation von Jugendhilfe und JC.“* (Mitarbeitendenbefragung)

*„Gute Beratung durch Zusammenarbeit der jeweiligen relevanten Partner“* (Mitarbeitendenbefragung)

*„Die Möglichkeit, Kunden\*innen direkt in die Ausbildungsvermittlung, ZBB oder Fachberatung Jugendhilfe zu begleiten oder den Kontakt herzustellen und der damit verbundene Austausch unter den Kollegen.“* (Mitarbeitendenbefragung)

Damit inhaltlich verbunden steht der positive Aspekt der „Kurzen Wege“, den die Befragten in ihren Kommentaren ebenfalls thematisieren.

Hervorzuheben ist, dass die Mitarbeitenden einen Mehrwert der neuen Zusammenarbeit auch darin sehen, dass sie einen Fall nicht „abgeben“, sondern die Möglichkeit einer **„warmen Übergabe“** besteht. Manche gehen sogar so weit von einer „warmen Begleitung“ zu sprechen. Grundsätzlich wird es als hoher Mehrwert betrachtet, dass die Möglichkeit besteht, im gesamten Beratungsprozess in einem engen Austausch zu bleiben und falls notwendig die Beratung weiterhin abzustimmen.



Aus Sicht der **Aufsuchenden Beratung** ist ein wichtiger Mehrwert, dass durch eine ganzheitlichere Sicht eine größere Rücksichtnahme auf die aktuellen Befindlichkeiten und Problemlagen der jungen Menschen geleistet werden könne, was wiederum in der Wahrnehmung eines „*besseren Aufgehobenseins*“ resultiere. Auch kann durch das Angebot der aufsuchenden Arbeit die Hemmschwelle, bestehende Beratungsangebote (wieder) in Anspruch zu nehmen, gesenkt werden.

### 8.2.2 Wirkung der JBA aus Sicht der Betriebe

Um neben der Innensicht auch die Außensicht der JBA zu erfassen wurde im Rahmen der Evaluation auch eine quantitative Befragung bei Ausbildungsbetrieben in den Stadtgemeinden Bremen und Bremerhaven umgesetzt<sup>19</sup>. Die ausführlichen Ergebnisse dieser Befragung sind im 3. Zwischenbericht der Evaluation dargestellt (Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b). An dieser Stelle soll auf die Einschätzungen der Betriebe zu Mehrwert und Wirkung der JBA eingegangen werden. Die ausbildenden Betriebe sollten zunächst eine Einschätzung dazu abgeben, inwiefern die JBA einen **Mehrwert für die jungen Menschen** darstellt, ihnen bei Problemen gut weiterhilft und entsprechende Angebote vorhält (vgl. Abbildung 22). Des Weiteren wurden auch bei den Betrieben wieder die Bereiche **Transparenz und Information** und die Qualität und Nachhaltigkeit einer Beratung mit Fokus **auf die Vermittlung in Ausbildung** erfragt und um eine Einschätzung zu konkreteren Erfahrungen der Betriebe mit Unterstützungsleistungen während der Ausbildung gebeten.

Insgesamt deutlich wurde, dass viele Betriebe hierzu (noch) keine Angaben machen konnten, bzw. keine Einschätzung vornehmen wollten („weiß nicht“) – was darauf hindeutet, dass sie noch nicht auf einen ausreichenden Erfahrungsschatz in der Zusammenarbeit mit der Jugendberufsagentur zurückgreifen können. Dies mag einerseits an einer noch unzureichenden Bekanntheit der JBA bei Unternehmen liegen, andererseits könnte dies aber auch bedeuten, dass wenn ein junger Mensch in einem Betrieb angekommen ist, der Kontakt zur JBA nur noch in wenigen (komplexeren) Fällen überhaupt notwendig wird, für viele Betriebe der Bezug zur JBA also gar nicht offensichtlich wird.

Nach allgemeiner Einschätzung von ca. 1/3 der teilnehmenden Betriebe (31 Prozent) hat die JBA einen Mehrwert für junge Menschen. Ob die JBA jungen Menschen bei ihren Problemen am Übergang Schule-Beruf weiterhelfen kann und die entsprechenden Angebote bereithält, wird aus betrieblicher Sicht hingegen kritischer betrachtet. Nur rund 17 Prozent stimmen zu, dass die JBA bei Problemen gut weiterhelfen kann. Rund 18 Prozent schätzen ein, dass die

---

<sup>19</sup> Von 3.700 angeschriebenen Unternehmen, die beim Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit Bremen-Bremerhaven gemeldet waren, konnte nach Datenprüfung und -bereinigung auf 120 teilweise oder vollständig ausgefüllte Fragebögen für die Auswertungen zurückgegriffen werden. Hiervon hatten 74 Prozent ihren Sitz in Bremen und 23 Prozent in Bremerhaven und 4 Prozent einen sonstigen Unternehmenssitz. Etwa 19 Prozent waren Kleinstunternehmen mit 0-9 Mitarbeiter\*innen, etwa 48 Prozent Kleinunternehmen (10-49 Mitarbeiter\*innen), 21 Prozent hatten 50 – 249 Mitarbeiter\*innen und ca. 12 Prozent 250 und mehr Mitarbeiter\*innen (vgl. Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b - 3. Zwischenbericht Kapitel 4.1).

JBA die entsprechenden Angebote zur Problemlösung bereithält – 16,3 Prozent sehen hingegen dass die JBA diese Angebote noch nicht bereithält – der weitaus größte Anteil macht dazu allerdings keinerlei Aussage (vgl. Abbildung 22)

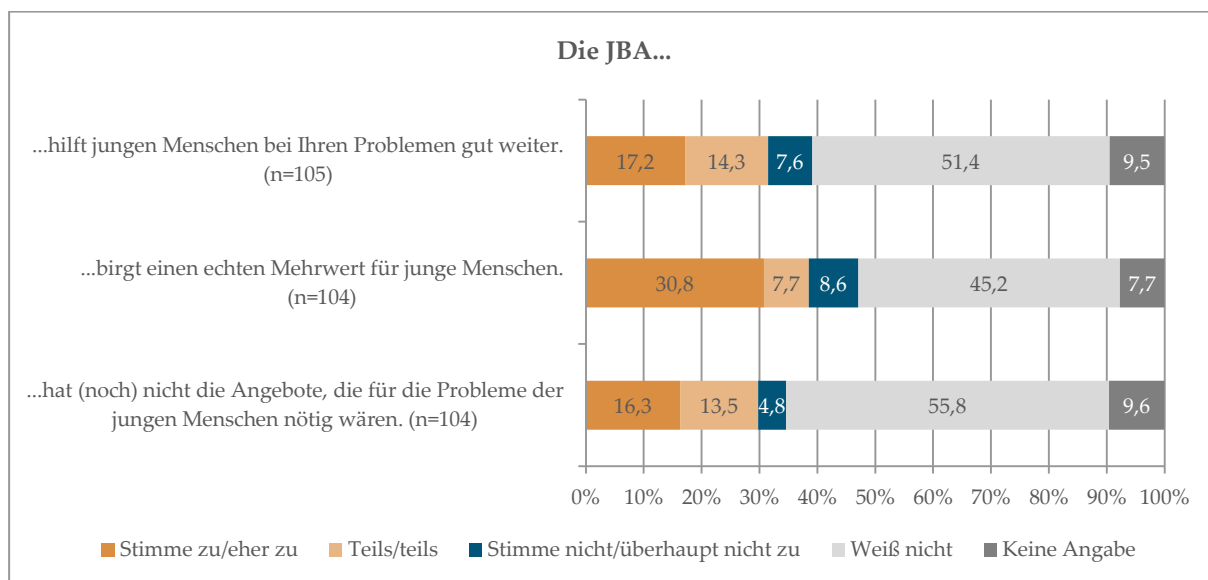


Abbildung 22: Einschätzungen der Betriebe zum Mehrwert der JBA n=104-106, Anteile in Prozent, Betriebsbefragung 2019, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven

Mit ebenfalls kritischem Blick, aber in der Tendenz etwas positiver wird die Herstellung von **Transparenz** durch die JBA beurteilt (vgl. Abbildung 23). Nur jeder fünfte der teilnehmenden Betriebe (19,8 Prozent) ist der Ansicht, dass die JBA für **kurze Wege** zwischen wichtigen Anlaufstellen sorgt.

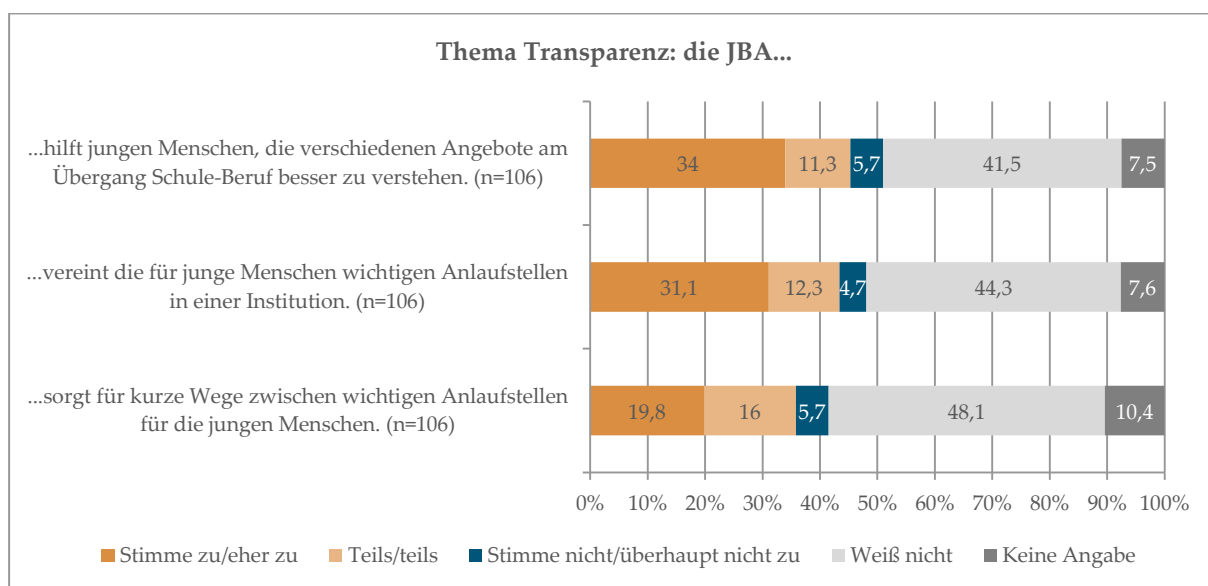
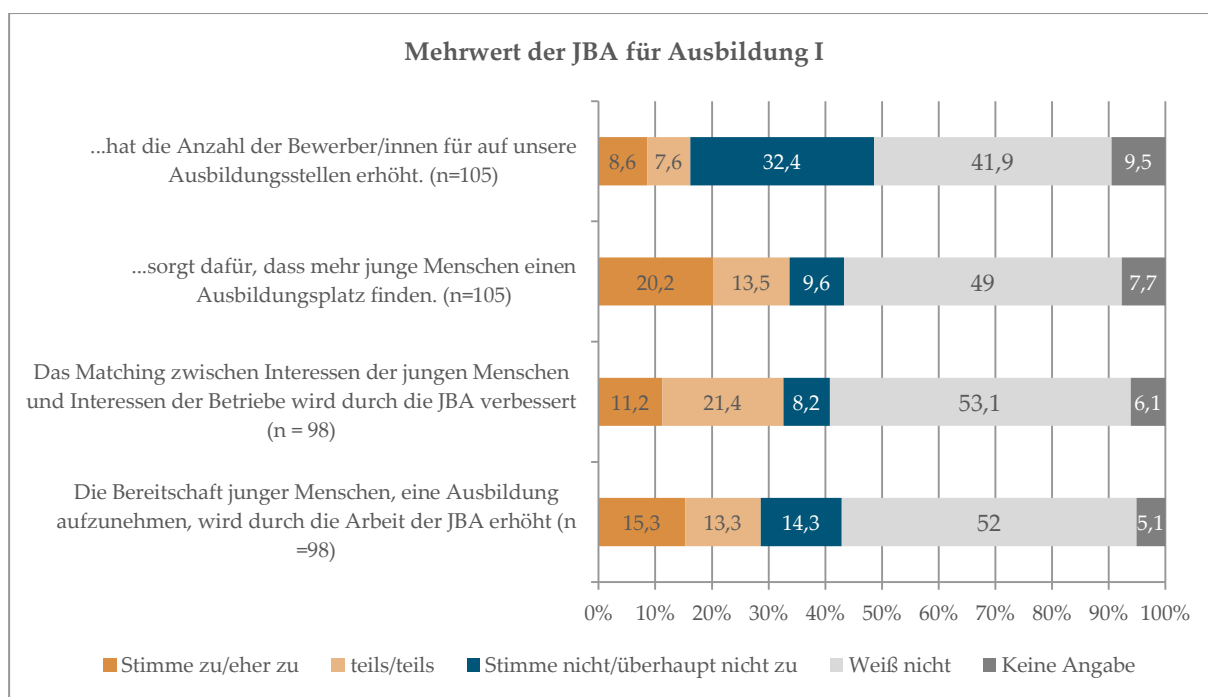


Abbildung 23: Einschätzungen der Betriebe zur Transparenz der JBA n=106, Anteile in Prozent, Betriebsbefragung 2019, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven

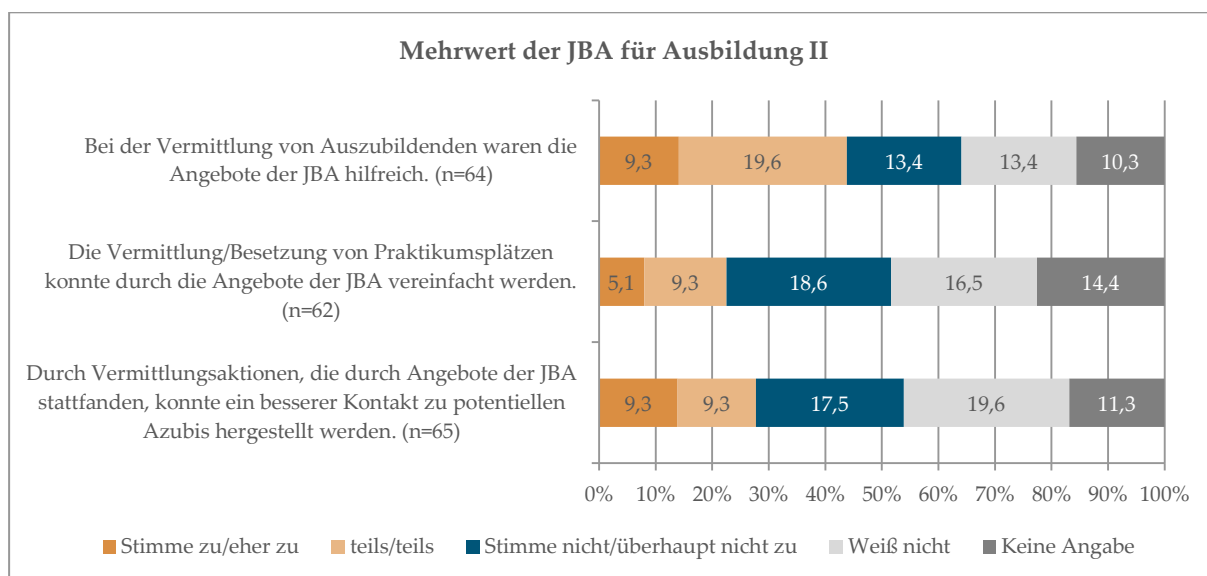
Diese Einschätzung unterscheidet sich damit wesentlich von der Einschätzung sowohl der Mitarbeitenden der JBA (67,3 Prozent) (vgl. Kapitel 5.1. und Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b, Kapitel 3) als auch der jungen Menschen selbst (75 Prozent) (siehe Kapitel 5.2). Etwas positiver wird die **Bündelungen der relevanten Anlaufstellen** unter dem Dach der JBA (31,1 Prozent) und der **Transparenz über die bestehenden Angebote** durch die Beratung der JBA (34 Prozent) durch die Betriebe eingeschätzt.

Mit Blick auf den Mehrwert der JBA für die **Vermittlung in Ausbildung** zeigt sich, dass zwar rund 20 Prozent der Betriebe einschätzen, dass mehr **junge Menschen durch die JBA einen Ausbildungsplatz finden** und 15 Prozent der Betriebe davon ausgehen, dass die JBA die **Bereitschaft für die Aufnahme einer Ausbildung** erhöht. Zum **Matching** gehen immerhin rund 11 Prozent der Betriebe davon aus, dass hier eine Verbesserung mit Hilfe der JBA erreicht werden konnte, 13,3 Prozent stimmen dem noch teilweise zu. Eher kritisch wird bewertet, ob sich durch die JBA die Anzahl der Bewerbungen auf einen Ausbildungsplatz erhöht hat (8,6 Prozent und 7,6 Prozent teilweise).



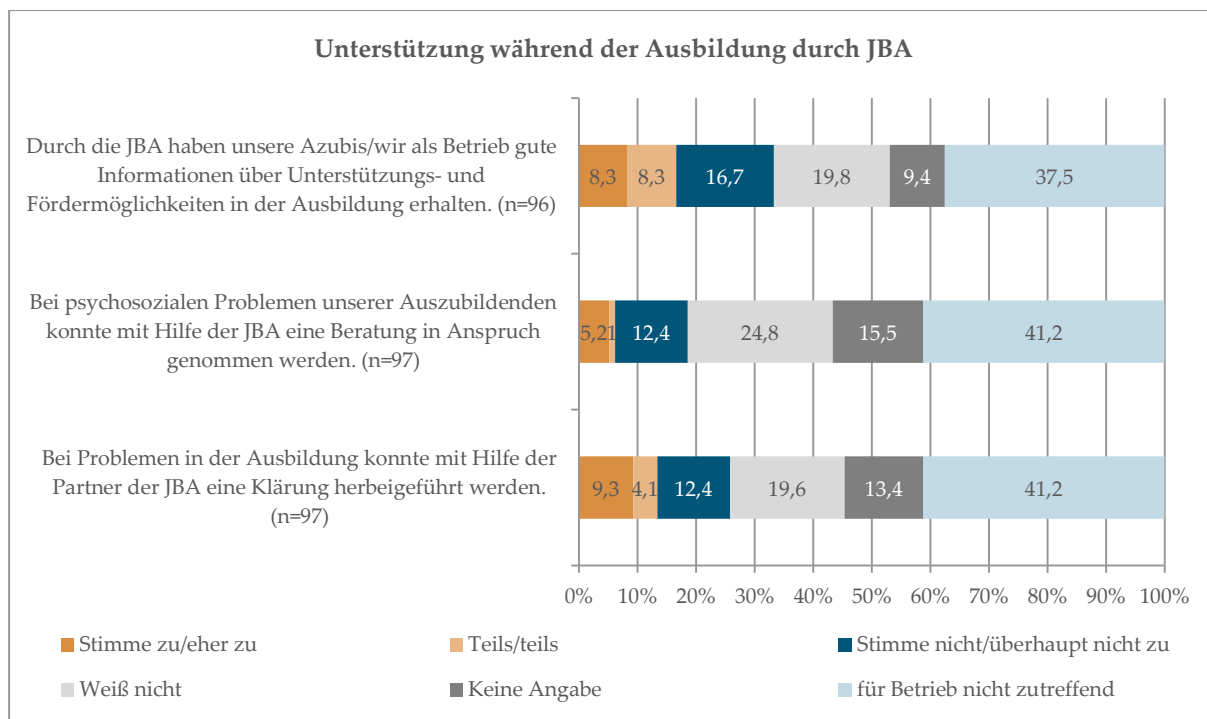
**Abbildung 24: Einschätzungen aller teilnehmenden Betriebe zum Mehrwert für die Ausbildung n=98-105, Anteile in Prozent, Betriebsbefragung 2019, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven**

Mit Bezug auf Betriebe, die bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der JBA gemacht haben wurde deutlich, dass ein ähnlich niedriger Anteil der Betriebe (9,3 Prozent) angibt, dass durch **Vermittlungsaktionen der JBA** ein besserer Kontakt zu potentiellen Auszubildenden hergestellt werden konnte bzw. dass die Angebote der JBA allgemein hilfreich bei der **Vermittlung von Auszubildenden** waren (vgl. Abbildung 25).



**Abbildung 25: Einschätzungen der Betriebe die bereits in Kontakt zur JBA standen zum Mehrwert für die Ausbildung n=62-65, Anteile in Prozent, Betriebsbefragung 2019, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven**

Die Partner der Jugendberufsagentur übernehmen nicht nur Aufgaben in der beruflichen Orientierung und der Vermittlung, sondern sie stehen auch **bei Problemen während der Ausbildung** beratend zur Verfügung – auch mit dem Ziel, drohende Ausbildungsabbrüche vorzubeugen bzw. abzuwenden (vgl. Abbildung 26).



**Abbildung 26: Einschätzungen der Betriebe zur Unterstützung während der Ausbildung n=96-97, Anteile in Prozent, Betriebsbefragung 2019, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven**

Auch wenn die überwiegende Anzahl der befragten Betriebe zu diesen Fragen keine Aussagen machen konnte, da diese Problematik in ihrem Betrieb noch nie auftrat („für Betrieb

nicht zutreffend“) oder sie darüber keine Kenntnis hatten oder keine Aussage treffen wollten („weiß nicht“/„keine Angabe“) gaben 8,3 Prozent der Betriebe an, während der Ausbildung **Informationen zu Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten** über die JBA erhalten zu haben. Etwas mehr (9,3 Prozent) konnten mit Hilfe der JBA eine **Klärung bei Problemen in der Ausbildung** herbeiführen, 5,2 Prozent der Betriebe konnten Unterstützung im Fall von **psychosozialen Problemen** in Anspruch nehmen (vgl. Abbildung 26). Auch wenn es sich hier um kleine Fallzahlen handelt ist dieser Befund durchaus positiv zu werten, da – mit Blick auf die Gesamtzahl der Auszubildenden – diese Problematiken nur bei einer sehr kleinen Gruppe auftreten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass aus Sicht der befragten Betriebe die JBA ein Moderator bzw. Vermittler zwischen jungen Menschen und Ausbildungsbetrieben ist, es aber bislang noch wenige Berührungspunkte zu geben scheint. Grundsätzlich wird – insbesondere im Vergleich zur Innensicht der Mitarbeitenden, aber auch zur Sicht der jungen Menschen, die Arbeit der JBA und insbesondere in ihrer Außenwirkung durch die Ausbildungsbetriebe im Land Bremen noch eher kritisch beurteilt. Anhand einzelner Kommentare werden aber durchaus auch positive Aspekte hervorgehoben, die an dieser Stelle zitiert werden sollen.

*„[Die] Betreuung von jungen Erwerbslosen wird zentralisiert und Unternehmen haben einen Ansprechpartner. Die Mitarbeiter in der JBA sind i.d.R. freundlich und um Hilfe bemüht. Hier sollte von Seiten der Politik und des Managements effektivere Möglichkeiten der Motivation der jungen Menschen, als Instrumente für die JBA, geschaffen werden.“ (Unternehmensbefragung)*

*„Die JBA vermittelt eher den Eindruck, dass sie jungen Menschen helfen möchte. Die jungen Menschen werden weniger wie Arbeitslose behandelt. Zusätzlich werden dort mehr Möglichkeiten/Perspektiven aufgezeigt, als z.B. beim reinen Jobcenter für über 25-Jährige.“ (Unternehmensbefragung)*

*„Ein besserer Vermittlungsprozess durch verstärkten Dialog mit Unternehmen auf der einen Seite und jungen Erwerbslosen auf der anderen Seite.“ (Unternehmensbefragung)*

Verbesserungsbedarf besteht aus Sicht der Betriebe darin – dies wurde aus dem Antwortverhalten der Betriebe und aus Einzelrückmeldungen deutlich – die Bekanntheit der JBA

noch deutlich zu erhöhen. Einzelne Betriebe gaben an, dass eine Stellenbörse auf der JBA Website, eine Übersicht zu finanziellen Hilfen, eine engere Zusammenarbeit mit den allgemeinbildenden Schulen und eine Erweiterung der Weiterbildungsförderung nützlich wären. Ebenfalls – so der Wunsch - sollte der Kontakt zwischen Betrieben und der JBA verstärkt werden.

### **8.2.3 Wirkung der JBA aus Sicht der Ratsuchenden**

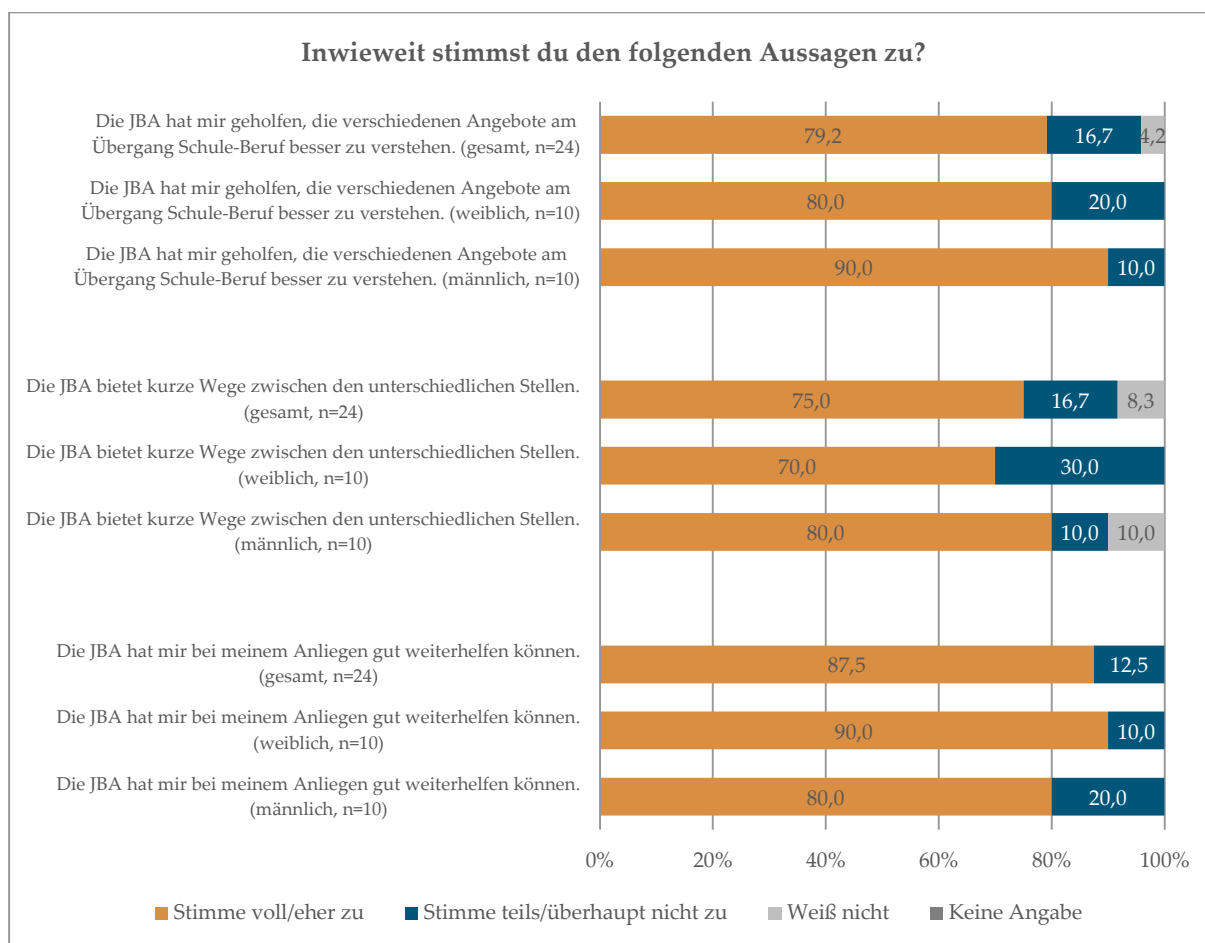
Die Jugendberufsagentur Bremen-Bremerhaven ist mit ihren Angeboten und Unterstützungsleistungen für junge Menschen da – und muss sich auf lange Sicht selbstverständlich daran messen lassen, ob sie die angestrebte Wirkung bei jungen Menschen auch entfaltet. Dies kann einerseits quantitativ erfolgen – die damit einhergehenden Implikationen wurden bereits in Kapitel 8.1 diskutiert. Eine quantitative Erfassung ermöglicht in der Regel jedoch immer nur eine Abbildung von statistischen Daten – und bildet keine individuellen Verläufe, Bildungsketten etc. ab. Hierfür wäre eine weitaus aufwendigere Längsschnitterhebung notwendig wie sie beispielsweise im Rahmen des Nationalen Bildungspanels (NEPS)<sup>20</sup> umgesetzt wird. Eine Filterung der über das NEPS erfassten Stichprobe der Startkohorte SC 3 bzw. SC 4<sup>21</sup> nach Bundesländern ist möglich, die Erhebungen des NEPS erfassen u. a. auch Fragen zur Ausbildung.

Um zu erheben, inwiefern die Zielgruppe der jungen Menschen die JBA als relevant für ihre Fragen, Anliegen und Probleme rund um den Übergang Schule-Beruf einschätzt, wurden im Rahmen der schriftlichen Befragung der Evaluation die jungen Menschen nach ihren Einschätzungen zu verschiedenen Aspekten des „Mehrerts“ der JBA gefragt. Als möglicher Mehrwert wurde angenommen, dass die diversen Angebote am Übergang besser verstanden werden, dass die Annahme der Angebote durch „kurze Wege“ niedrigschwelliger und einfacher wird und dass den jungen Menschen bei ihren an die JBA herangetragenen Anliegen auch geholfen werden konnte.

---

<sup>20</sup> Das Nationale Bildungspanel (NEPS) erhebt Längsschnittdaten zu Bildungserwerb, Bildungsprozessen und Kompetenzentwicklung in formalen, nicht formalen und informellen Kontexten über den gesamten Lebensverlauf. Dazu wurden 6 Startkohorten vom Säugling bis zu Erwachsenen im Rentenalter mit insgesamt mehr als 50.000 Personen gezogen. Diese werden jährlich befragt und auf ihre Kompetenzen hin getestet. Weitere Informationen zum NEPS sind unter <https://www.lifbi.de/> und bei Blossfeld/Roßbach/von Maurice (2011) zu finden. Das NEPS wird seit 2014 vom Leibniz-Institut für Bildungsverläufe e. V. (LifBi) an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg in Kooperation mit einem deutschlandweiten Netzwerk weitergeführt.

<sup>21</sup> In der Startkohorte SC3 wurden 2010 bundesweit Fünftklässler\*innen an allgemeinbildenden und Förderschulen befragt – und diese im Zeitverlauf weiter begleitet. Sie sollten mittlerweile (2020) 20 Jahre alt sein und den Übergang von der Schule in den Beruf erlebt haben bzw. erleben. In SC4 wurden 2010 bundesweit fast 14.500 Neuntklässler/-innen an allgemeinbildenden Schulen erstmals befragt und getestet. Sie nehmen weiter an der Längsschnittstudie teil. Diese jungen Menschen sind 2020 ca. 24 Jahre alt, befinden sich somit in einem Alter, in dem sie potentiell Erfahrungen mit dem Thema „Ausbildung“ gemacht haben können.



**Abbildung 27: Einschätzungen der jungen Menschen zum Mehrwert der JBA n=24, Anteile in Prozent, Befragung junger Menschen 2020, Evaluation JBA Bremen-Bremerhaven**

Einige Jugendliche beschrieben, dass sie nach der Beratung in der JBA mehr Kenntnisse zu konkreten Berufen und Berufsfeldern hätten oder welche Tätigkeiten und Berufe zu ihnen passen würden. Sie hatten durch die Beratungsleistungen der JBA eine **bessere berufliche Orientierung** erhalten.

Für einige junge Menschen bot die Beratung in der JBA vor allem eine **bessere Strukturierung der anstehenden Zwischenschritte** auf dem Weg zu einem beruflichen Abschluss, aber auch zu einer geregelten Lebensführung. In einem Interview wurde deutlich, dass obwohl bereits feststeht, welche berufliche Richtung in Zukunft eingeschlagen werden soll, Unterstützung benötigt wird, um diesen Prozess zu organisieren.

**Bessere Strukturierung der nächsten Schritte durch JBA:**

*„Ich hab auch immer schon ein Ziel gehabt, so war das nicht. [...] Aber ich wusste nicht, wie ich das mache und in welchen Schritten. Und diese Schritte, da haben sie mir dann halt dabei geholfen. [...] Man merkt das, also ich merke, dass mir das geholfen hat.“ (Interview #1).*

Verändert hat sich durch die Beratung in der JBA für einige Befragte auch, dass sie für ihren weiteren Weg bestärkt wurden. So spielt der Aspekt der **Motivation der jungen Menschen** in einigen Interviews eine wichtige Rolle. Die jungen Menschen schätzten zudem die erhaltenen, **zusätzlichen Hilfestellungen und Informationen**, die ihnen ihre Lebenssituation erleichterten.

Gleichzeitig muss gesagt werden, dass diese Aussagen aufgrund der Größe des Samples nur erste Hinweise geben können. Zielführend wäre eine regelmäßige Befragung junger Menschen als Instrument der Qualitätssicherung und Bedarfserhebung in der JBA einzuführen, durch das die Anliegen und Klärungsbedarfe aber auch die Erfahrungen in der Beratung aufgenommen und in die Prozesse der JBA eingespeist werden können.

### 8.3 Zwischenfazit in Bezug auf die Forschungsfragen

*In welchem Maß wird das Ziel „junge Menschen unter 25 können schneller eine Ausbildung beginnen und abschließen“ erreicht? In welchem Maß wird das Ziel „mehr junge Menschen unter 25 erlangen einen Berufsabschluss“ erreicht? Was sind die Gründe für den Grad der Zielerreichung? Gehen junge Menschen auf dem Weg zum Berufs-/Studienabschluss verloren? Und wenn ja: Wer und warum bzw. auf welche Weise? Wie wird der Zielorientierung „Erlangung eines Berufsabschlusses“ in den Verfahrensabläufen der Jugendberufsagentur Rechnung getragen? Ist das Ziel hinreichend implementiert?*

Die Verwaltungspartner der JBA Bremen-Bremerhaven haben versucht die Beantwortung von Fragestellungen zur Wirkung und der Zielerreichung mithilfe eines Kennziffernkatalogs, dem über ein „Wirkmodell“ **Hypothesen zu den Wirkungszusammenhängen** zugrunde gelegt wurden, näher zu kommen. Um das Ziel „mehr junge Menschen erlangen einen Berufsabschluss“ quantitativ messbar zu machen, wird im Kennziffernkatalog z.B. die **Einmündungsquote in betriebliche Ausbildung** abgebildet. Bereits im 1. Zwischenbericht der Evaluation wurde darauf verwiesen, dass es anhand der bisher im Kennziffernkatalog enthaltenen Kennziffern schwer ist, den Erfolg der Arbeit des „Kooperationsbündnisses JBA“ zu messen (vgl. Gagern et al. 2019). Problematisch ist insbesondere der Nachweis einer kausalen Verknüpfung der JBA-Arbeit mit den formulierten Outcome- bzw. Impact-Kennzahlen. Dies ist aus einer wissenschaftlichen Beurteilung heraus schwierig und wurde auch in den



Gruppendiskussionen zur quantitativen Wirkungsanalyse sowie in mehrfachen Aussagen von Interviewpartnern/innen bestätigt. **Individuelle (Berufswahl)-Entscheidungen** junger Menschen und **strukturelle Faktoren** geben den Beratungsspielraum der JBA vor; eng damit verknüpft steht auch der Grad der Zielerreichung. Bedacht werden muss auch: Die Beratung der JBA hat zum Ziel, für jeden jungen Menschen die bestmögliche Richtung aufzuzeigen. Dies kann, muss aber nicht der Weg in duale Ausbildung sein. Der Einfluss, den die JBA in diesem Zusammenhang auf den Übergang in Ausbildung ausüben kann und der Einfluss weiterer Faktoren ist nicht klar voneinander abzugrenzen, sodass nicht beurteilt werden kann, in welchem Maß die JBA darauf bezogene Zielsetzungen erfüllt. Grundsätzlich ist der Ansatz, dass Jugendberufsagenturen dazu beitragen sollten, junge Menschen auf ein selbstständiges (Arbeits-)leben unabhängig von staatlichen Transferleistungen vorzubereiten und dementsprechend zu unterstützen, unbenommen. Vorgeschlagen wurde aber bereits im 1. Zwischenbericht, die Entwicklung der Zahlen nicht kausal mit der Arbeit der JBA zu verbinden, und somit als Begründungen für die Zielerreichung heranzuziehen, sondern vielmehr diese Daten als wichtige und die Arbeit der JBA bestimmende Größe zu betrachten.

Inwiefern die Zielorientierung „Erlangung eines Berufsabschlusses“ in den Verfahrensabläufen der Jugendberufsagentur integriert ist, konnte dagegen über die Erkenntnisse der Akzeptanzstudie und die qualitativen Interviews mit jungen Menschen, erfasst werden. Die Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden zeigt: Im Hinblick auf die Beratungsleistungen der JBA geht mindestens die Hälfte der Befragten davon aus, dass die JBA für eine individuell passende, eine schnellere sowie eine qualitativ hochwertigere Beratung junger Menschen sorgt. Auch sorgt die JBA aus Sicht vieler Mitarbeitenden für kurze Wege zwischen den verschiedenen Anlaufstellen, die für junge Menschen relevant sind. Die qualitativen Interviews junger Menschen brachten die Einschätzung hervor, dass durch die JBA in den betrachteten Fällen eine bessere berufliche Orientierung, eine bessere Strukturierung der anstehenden Zwischenschritte, eine größere Motivation der jungen Menschen und zusätzlichen Hilfestellungen und Informationen als sehr hilfreich aufgefasst wurden. Für einige Befragte hatte sich durch die Beratung in der JBA viel verändert. Aus den Ergebnissen der Evaluation lässt sich insofern ablesen, dass die JBA mit den zwischen den agierenden Partnern gestalteten Verfahrensabläufen den Weg zum Berufs-/Studienabschluss für die jungen Menschen mitbegleitet und durch Beratungen passend unterstützt.

*Werden die Gleichstellungsziele der JBA erreicht? Ist die Gender-Perspektive in den Verfahrensabläufen hinreichend implementiert? Wie wird der Aspekt der Diversität in der Arbeit der JBA berücksichtigt? Werden neu zugezogene junge Menschen hinreichend betrachtet?*

Im Hinblick auf die Frage danach, ob die **Gleichstellungsziele der JBA** erreicht werden und ob die **Gender-Perspektive in den Verfahrensabläufen** hinreichend implementiert ist, zeigt sich in der Evaluation (vgl. Kapitel 5.1), dass eine genderneutrale Beratung überwiegend als Selbstverständlichkeit in den Beratungsprozessen aufgefasst wird. Durch Schulungen zur

genderneutralen Beratung für alle Mitarbeitenden ist die Thematik auch in den Verfahrensabläufen noch einmal gestärkt worden. Positiv hervorzuheben ist auch, dass erste Erfahrungen in der Projektumsetzung von gendersensibler Berufsorientierung vorliegen (siehe Punkt 5.1. – Gleichstellungsziele in der Beratung). Dies stellt eine gute Basis für eine Verstärkung der Ansätze dar.

Wesentlich für die Arbeit der JBA ist Wahrnehmung und Klärung der verschiedenen Belange einer heterogenen Zielgruppe. Um der Diversität innerhalb der Gruppe junger Menschen unter 25 Jahren zu begegnen hält die JBA durch die Kooperation zueinander verschiedene Angebote an den Standorten bereit (vgl. Kapitel 3), um die unterschiedlichen Belange dieser Zielgruppe aufnehmen zu können. So erhalten z.B. junge Menschen mit Lernbeeinträchtigungen oder psychosozialen Problemen über die Angebote der Fachberatung Jugendhilfe und der Aufsuchenden Beratung wichtige Unterstützung. Die Aufsuchende Beratung Geflüchtete steht für junge Menschen aus anderen Herkunftsländern zur Verfügung und kann deren Bedarfe aufnehmen. Auch die Ergebnisse der Online-Befragung und der qualitativen Interviews mit jungen Ratsuchenden machte deutliche, dass in der JBA auf ihre spezifischen Fragen und Bedürfnisse eingegangen werden konnte (vgl. Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b).

Ziel der JBA ist es ja auch, junge Menschen zu erreichen, die **neu nach Bremen oder Bremerhaven gezogen** sind. Dieses Ziel wird – nach den Erkenntnissen der Evaluation – noch nicht zufriedenstellend erreicht. Nur etwa 28 Prozent der Beschäftigten der JBA gehen davon aus, dass die JBA auch die jungen Menschen erreicht, die neu nach Bremen oder nach Bremerhaven, und damit in die Einzugsgebiete der JBA, ziehen. Neu nach Bremen oder Bremerhaven gezogene Menschen, die nicht mehr schulpflichtig sind, werden nicht über die Schulen erreicht und mit einer Einwilligungserklärung versorgt. Gleichzeitig ist zu konstatieren, dass aus Sicht verschiedener befragter Gruppen (Mitarbeitende, Ausbildungsbetriebe, junge Menschen) insgesamt von einer eher geringen Bekanntheit der JBA ausgegangen wird. Insofern wird eine Bekanntheitssteigerung des Netzwerks der JBA als essentiell betrachtet, um auch diese Zielgruppe besser zu erreichen.

## 8.4 Handlungsempfehlungen zur Wirkungsmessung und -abbildung

Die Frage, inwieweit die bisher ausgewählten Kennzahlen geeignet sind, um den Erfolg der Arbeit der JBA zu messen bzw. zu dokumentieren war leitend für die unter 7.1.3 vorgenommene kritische Diskussion. Deutlich wird, dass eine eindeutige Dokumentation bzw. Messung des „Erfolges“ der JBA anhand dieser Kennzahlen nicht umsetzen lassen wird. Vielmehr müssen auch die am ehesten geeignet erscheinenden Kennzahlen immer wieder in ihren Wirkungskontext eingebettet und die Wirkungszusammenhänge – und damit auch der Anteil der JBA am jeweiligen „Erfolg“ – diskutiert werden.

### 8.4.1 Ausgewählte Kennziffern

Bevor auf mögliche weitere Kennzahlen bzw. ein anderes Vorgehen bei der Abbildung der Wirksamkeit der JBA näher eingegangen wird, werden im Folgenden die als zentral identifizierten Kennzahlen des bisherigen Kennziffernkataloges kurz benannt. Sie beruhen alle nicht auf genuin für die JBA-Bremen-Bremerhaven gebildeten und erhobenen Kennziffern, sondern leiten sich aus den in den jeweiligen rechtskreisen vorliegenden Daten ab.

#### *Welche fünf Kennzahlen sind zentral?*

##### **1. Beratungsfälle in der JBA (alle Partner)**

Sollten zukünftig Fälle in den Output-Kennzahlen integriert bleiben, sollte sichergestellt sein, dass dies alle beteiligten Rechtskreise gleichermaßen umfasst. Eine einheitliche Definition von Beratungsfällen für alle Rechtskreise ist an sich wünschenswert, aber nicht zwangsläufig notwendig, solange die Vergleichbarkeit im Zeitverlauf gegeben ist. Die jeweilige Definition der Maßnahmen sollte jedoch transparent gemacht werden.

##### **2. Unversorgte Bewerber\*innen (C4d)**

In Indikator C4d werden unversorgte Bewerber\*innen ohne bekannte Alternative zum 30.09. nach Geschlecht differenziert erfasst. Ziel der JBA ist es, alle jungen Menschen zu unterstützen und auf einen Berufsabschluss hinzuführen. Dementsprechend sollte durch die Bemühungen der JBA perspektivisch die Anzahl der unversorgten Bewerber\*innen sinken. Dieser Indikator kann in den Augen der Evaluation theoretisch durchaus durch die Arbeit der JBA beeinflusst werden, da durch verbesserte Beratungs- und Vermittlungsleistungen verstärkt auf Vermittlung und Matching hingewirkt werden kann. Er ist aber nicht ausschließlich durch die JBA zu beeinflussen, was in der Kommunikation des Indikators beachtet werden sollte. Wie unter 7.1.3 ausgeführt bleibt schwer nachweisbar, welchen Anteil die JBA an den Entwicklungen trägt und wie sich diese von den genannten Kontextfaktoren abgrenzen lässt.

##### **3. Einmündung in Ausbildung (C4a)**

Das Ziel der JBA mehr junge Menschen in betriebliche Ausbildung zu vermitteln wird im Kennziffernkatalog durch die **Einmündungsquote in betriebliche Ausbildung** (C4a) abgebildet, die sich auf die Gruppe der Bewerber\*innen auf einen Ausbildungsplatz und damit die Ausbildungsinteressierten konzentriert. Dieser Indikator könnte sich auf längere Sicht – ebenfalls unter den benannten Einschränkungen – dazu eignen, das u.a. durch die JBA beeinflusste Geschehen auf dem Ausbildungsmarkt transparent abzubilden.

##### **4. Direkte Übergänge in Ausbildung (C1)**

Das Ziel junge Menschen schneller in Ausbildung zu bringen kann über diesen Indikator theoretisch abgebildet werden. Allerdings zeigen sich auch hier die Einschränkungen der bekannten Wirkungszusammenhänge und auch dieser Indikator kann nicht isoliert betrach-

tet werden. In diesem Indikator werden **alle** Schulentlassenen (und nicht nur die Bewerber\*innen) in den Blick genommen. Bei den erfolgten Übergängen in Ausbildung wird nach Art der Ausbildung (dual, schulische) und nach Geschlecht unterschieden. Beachtet werden sollte, dass ein „direkter Übergang“ in Ausbildung nicht für jede\*n Schüler\*in das beste und erstrebenswerteste Ziel darstellt und es daher eine Verkürzung der Zielstellung der JBA darstellen würde, ihren Erfolg auf diesen Indikator zu reduzieren.

### *5. Direkte Übergänge der Schulentlassenen ohne Abitur (C2)*

Die Zielgruppe der Schulentlassenen ohne Abitur und die Frage, inwieweit diesen ein direkter Übergang gelingt rücken damit in den Fokus. Wichtig erscheint aber, die vorgenommene Differenzierung des Indikators beizubehalten, da diese sehr unterschiedlichen Übergänge beschreiben. Auch sollte der Frage nachgegangen werden, warum über diesen Indikator bislang keine klaren Tendenzen abgelesen werden können. Auch hier kommt dem Zusammenspiel verschiedener Faktoren eine Bedeutung zu.

### *6. Unbesetzte Ausbildungsstellen (C6)*

Der Matchingprozess – also der Zusammenführung und Abstimmung der Interessen der jungen Menschen und den vorhandenen Bedarfen auf Seiten der Wirtschaft spielt eine bedeutende Rolle. Wenn dieses Matching gut funktioniert, bleiben nur wenige freie Ausbildungsstellen unbesetzt, so die Annahme. Da die JBA keinen direkten Einfluss auf den Ausbildungsmarkt hat ist die Aussagekraft des Indikators für den Erfolg der JBA zwar eingeschränkt, auf dieser Basis können aber gezielte Nachvermittlungskaktionen der JBA umgesetzt werden. Zudem zeigt dieser Indikator ggf. einen Nachsteuerungsbedarf, der in den Lenkungsgremien und mit den Kooperationspartnern aus der Wirtschaft aufgegriffen werden kann.

### *7. Anteil Ungelernter im SGB II und III –Bereich (D2b / D3a)*

Da junge Menschen ohne qualifizierte Abschlüsse besonders stark vom Risiko der Arbeitslosigkeit betroffen sind und die Jugendberufsagentur junge Menschen dabei unterstützen soll, einen qualifizierten Berufsabschluss zu erlangen, ist dieser Indikator genauer zu betrachten. Ziel ist es, jungen Menschen durch die berufliche Ausbildung eine gute Ausgangsbasis für ein von Transferleistungen unabhängiges Leben zu ermöglichen und der Verfestigung von Langzeitarbeitslosigkeit entgegen zu wirken. Daher erscheint eine gemeinsame Betrachtung aus dem Bereich SGB II und III an dieser Stelle zielführend. Kritisch zu prüfen ist aber, ob die Aussagekraft des Indikators mit Bezug auf die Arbeit der Jugendberufsagentur ausreichend valide ist, oder ob andere Einflussgrößen (wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Lage am Ausbildungsmarkt, demographische Rahmenbedingungen) hier überwiegen.

## 8. Leistungsbeziehende U25 SGB II/III (D2/3)

Die Arbeit der JBA ist nicht der einzige Faktor, der die Entwicklung der Jugendarbeitslosigkeit und die Leistungsbezüge in SGB II und III beeinflusst. Einen weitaus stärkeren Effekt haben aus Sicht der Evaluation konjunkturelle Entwicklungen und demographische Faktoren. Anhand dieses Indikators kann daher nicht auf den Erfolg der JBA geschlossen werden. Er gibt aber wichtige Hinweise auf die Ausgangslage auf der die JBA ihre Arbeit aufbauen muss und sollte somit weiter auch im Kontext JBA Beachtung finden.

### 8.4.2 Weiterentwicklung

- Aus Sicht der Evaluation **ist von einer Weiterführung des Kennziffernkataloges in der bisherigen Form abzusehen**, da erstens Zielformulierungen der JBA aus Sicht der Evaluation zu diskutieren und zu konkretisieren sind und zweitens die beschriebene Problematik der Feststellung kausaler Zusammenhänge existiert.
- Vielmehr ist die **Einrichtung eines Monitoringsystems** zu empfehlen. Ein solches Monitoringssystem sollte anders als bisher die Interpretation der Zahlen weniger stark mit zu erreichenden Zielen verknüpfen. Durch ein Monitoringssystem lassen sich jedoch zentrale Entwicklungen im Kontext der JBA dokumentieren und im Zeitverlauf beobachten. Dabei kann ein Monitoringssystem sowohl Hinweise auf Leistungen der JBA geben als auch die Rahmenbedingungen der JBA-Arbeit dokumentieren, beispielsweise über Kontextkennzahlen. Insbesondere können über ein Monitoringssystem aber Problemlagen und Handlungsfelder für die JBA aufgezeigt werden, zum Beispiel durch Kennzahlen wie die Entwicklung von Übergängen zwischen Schule und Beruf, die Zahl der Ungelernten oder der Leistungsbeziehenden.
- Wichtig wird es sein herauszustellen, dass dieses Monitoringssystem nicht zur Abbildung von Erfolgen der JBA dienen kann, sondern einen Orientierungsrahmen für die weitere Ausrichtung der gemeinsamen Arbeit in der Begleitung der jungen Menschen am Übergang von der Schule in den Beruf darstellt. Dies stellt für die bedarfsgerechten Anpassungen der jeweiligen Leistungen einen großen Mehrwert dar.
- Des Weiteren sollten die Möglichkeiten der Wirkmächtigkeit der JBA sollten vor dem Hintergrund der Evaluationsergebnisse von den Partnern der JBA kritisch diskutiert werden. Dabei sollte die Wahrnehmung der operativen Ebene der JBA einbezogen werden.
- Die Ergebnisse dieses Diskussionsprozesses sollten klar kommuniziert werden, um die an die JBA gerichtete Erwartungshaltung aus dem öffentlichen und politisch-administrativen Raum in einem realistischen Rahmen zu halten.

Positiv anzumerken ist, dass nach Vorlage des ersten Evaluationsberichtes ein kritischer Reflexionsprozess des vorhandenen Kennziffernkataloges und der damit verbundenen Wirkungsanalyse bereits in Angriff genommen wurde (vgl. Entscheidungsvorschlag der Partner

der JBA zu einem zukünftigen Berichtssystem, Stand 01.07.2020). So wurde festgehalten, dass das Berichtssystem der JBA-Bremen-Bremerhaven zukünftig einerseits einen alle 1-2 Jahre erscheinenden „Monitoringbericht“ umfasst, der eine inhaltliche Schwerpunktsetzung hat und die JBA Arbeit beschreibt. Andererseits werden ausgewählte Kennziffern („Jugendberufsagentur in Zahlen“) von der PuKG Bremen-Bremerhaven und der Lenkungsgruppe JBA im Kontext diskutiert. Dies soll zukünftig das Format des Kennziffernkatalogs ersetzen. Ergänzend sollen Berichte der einzelnen JBA-Partner erstellt werden, die für Fachpublikum oder für die Öffentlichkeitsarbeit relevante Themen aufgreifen (Berichte zu Vermittlungsaktionen, gemeinsamer Mitwirkung an Messen usw.).

- Um die Perspektive der jungen Menschen noch besser zu erfassen und eine bedarfsorientierte Beratung vorhalten zu können könnte eine **regelmäßige anonyme Befragung junger Menschen** als Instrument der Qualitätssicherung in der JBA eingeführt werden. Durch sie kann die Zufriedenheit der Beratenen erfasst, Anliegen und Klärungsbedarfe erhoben werden.
- Mit einer anonymen Erhebung kann ggf. auch die Diversität der Zielgruppe abgebildet werden, die dann in der Beratung noch besser Berücksichtigung finden könnte.
- Diese Erhebungen bei jungen Ratsuchenden sollten in einem bestimmten Zeitraum (1-2 Wochen) und immer zur gleichen Jahreszeit an den Standorten der JBA durchgeführt werden. Denkbar sind sowohl anonyme Kurzbefragungen online an einem „**Befragungsterminal**“ oder die Ausgabe von **Fragebögen** (ebenfalls anonym), die in einen Briefkasten eingeworfen werden können.
- Die Befragung sollte möglichst niedrigschwellig gestaltet werden. Bei der Auswahl des Befragungszeitfensters kann der vorliegende Jahreszyklus herangezogen werden, da dies den saisonalen Schwerpunkt der Beratungsanliegen (kurz vor Ende des Schuljahres, zur Zeit der Nachvermittlung etc.) veranschaulicht.
- Neben der Ergänzung durch die Erhebung der Zufriedenheit der jungen Ratsuchenden sollten auch Möglichkeiten etabliert werden, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und aus ihren Reihen geäußerte Verbesserungsbedarfe in der Zusammenarbeit zu erfassen. Eine **offene Feedbackkultur, kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten** und ausreichend **Gelegenheiten zur Reflexion des eigenen Beratungsanspruches** können dazu beitragen, die Arbeit der JBA weiter zu verbessern und die Qualität für diese anspruchsvolle Aufgabe langfristig zu sichern.

## 9. Zusammenfassung und Fazit

### *Evaluationsauftrag*

Die Evaluation der Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen in den Städten Bremen und Bremerhaven wurde mit einer zweijährigen Laufzeit als formative Evaluation zwischen Oktober 2018 und Oktober 2020 durch das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) durchgeführt. Die Evaluation umfasste drei Erhebungsphasen: In einer ersten Erhebungsphase wurde die „Wirkung nach Außen“ über eine Strukturanalyse und die Analyse des Kennziffernkataloges und den damit verbundenen Entwurf einer Wirkungsanalyse erfasst und im ersten Zwischenbericht vorgelegt (Gagern et al. 2019). Die zweite Phase der Evaluation befasste sich mit der „Wirkung nach Innen“ und erhob Daten zur Umsetzung der gemeinsamen Maßnahmeplanung und den Beratungsprozessen. Die entsprechenden Ergebnisse wurden im zweiten Zwischenbericht der Evaluation im April 2020 vorgelegt (Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020a). Die dritte und letzte Phase der Evaluation fokussierte auf die Wahrnehmung der Jugendberufsagentur durch Mitarbeitende, Ausbildungsbetriebe und junge Menschen (Akzeptanzstudie). Diese wurden im dritten Zwischenbericht der Evaluation (Gagern & Kiepenheuer-Drechsler 2020b) abgebildet, der im Oktober 2020 vorgelegt wurde. Die Ergebnisse aller drei Erhebungsphasen fließen in den hiermit vorgelegten Abschlussbericht der Evaluation ein.

### *Organisationsanalyse der JBA Bremen-Bremerhaven*

Aus der bisherigen Analyse des im Land Bremen etablierten Organisationsmodells der Jugendberufsagentur zeigt sich, dass angedachte Organisationsstrukturen weitestgehend wie geplant umgesetzt worden sind. Es wurden drei Standorte eröffnet und die Partner mit ihren verschiedenen Geschäftsbereichen (Schule, Jugendhilfe, Arbeitsverwaltung und Grundsicherung) weitgehend dort verortet sowie BO-Teams eingeführt bzw. mit der JBA verbunden. Es wurden die vordefinierten Gremien und Arbeitsgruppen etabliert und die JBA-Arbeit durch verschiedene Austausch- und Besprechungsformate sowie Fachkonzepte im Sinne einer gemeinsam denkenden und agierenden neuen Institution aus verschiedenen Rechtskreisen gestaltet. Die Arbeitsstrukturen und -materialien verweisen auf ein gut angelegtes, durchdachtes System „JBA“, das bedarfsweise Anpassungen zulässt. Wird dies auch weiterhin so gelebt, sind Strukturen und Abläufe gut geeignet, junge Menschen auf ihrem Weg in eine berufliche Zukunft bestmöglich zu begleiten. Die Zielerreichung der JBA hängt allerdings nicht alleine mit den internen Prozessen zusammen, sondern ist auch abhängig von bestehenden Rahmenbedingungen. Diese sollte immer mit bedacht werden.

### *Fazit*

Als **Fazit** lässt sich festhalten, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt und im bundesweiten Vergleich die JBA Bremen-Bremerhaven von ihren Strukturen und Organisationsabläufen

gut aufgestellt ist. Um dies auch weiter zu gewährleisten, muss sichergestellt werden, dass die vorgesehenen Strukturen von allen Mitarbeitenden gelebt werden können. Es geht um eine weitergehende strukturelle Verankerung der angedachten Abläufe und Verfahren, damit z.B. auch neu hinzukommende Mitarbeitende Prozesse im gewünschten Sinne der JBA umsetzen können. Auch ist der kontinuierlichen fachlichen Weiterentwicklung und dem fachlichen Austausch zwischen den Mitarbeitenden eine hohe Priorität einzuräumen. Elemente des Teambuildings und der gemeinsamen Identifizierung mit den Zielen der JBA sollten als fester Bestandteil in die Strukturen integriert werden, um die Zusammenarbeit auf eine dauerhaft tragfähige Basis zu stellen.

### *Bekanntheit der JBA Bremen-Bremerhaven*

Festgestellt werden konnte, dass die **Bekanntheit der JBA** nur von einem kleinen Teil der Befragten – durchweg gleichermaßen von Mitarbeitenden, Unternehmen und jungen Menschen – als hoch eingeschätzt wird. Die Mehrheit sprach sich daher für eine Steigerung dieser aus. Nur ein Viertel der jugendlichen Befragten ging davon aus, dass ihre Peergroups die Angebote der JBA kannten. Aus Sicht der meisten Mitarbeitenden sollte die Öffentlichkeitsarbeit innovativer gestaltet sein. Es sollten dazu verstärkt soziale Medien eingebunden, Werbekampagnen und eine noch höhere Präsenz an den Schulen erfolgen.

Neben der Erhöhung der allgemeinen Bekanntheit sprechen sich große Teile der Mitarbeitenden der JBA für eine **bessere Sichtbarkeit** der JBA-Standorte aus. Vor allem eine Verbesserung der Außen- und Innenbeschilderung sowie allgemein eine ansprechende und moderne und jugendaffinere Gestaltung der JBA-Standorte werden empfohlen.

### *Fazit*

Als **Fazit** sollte festgehalten werden, dass weitere Anstrengungen unternommen werden sollten, um die Bekanntheit der JBA zu steigern. Dabei sollte mehrgleisig vorgegangen werden – sowohl die Sichtbarkeit im städtischen Raum, die Nutzung sozialer Medien, aber auch die direkte Ansprache von jungen Menschen und deren Erziehungsberechtigten in Schulen und an anderen relevanten Orten muss aufrechterhalten und teilweise verstärkt werden. Zu bedenken ist dabei, dass die adressierte Zielgruppe der 14-25-Jährigen und Eltern bzw. Erziehungsberechtigten kontinuierlich „nachwächst“ und damit immer wieder neu angesprochen werden muss.

### *Beratungsprozesse in der JBA Bremen-Bremerhaven*

In der Verwaltungsvereinbarung der JBA haben die Verwaltungspartner festgehalten, dass die JBA für eine „angestrebte neue Form der Zusammenarbeit“ steht. Zur **Umsetzung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit** wurden im Rahmen der Evaluation die stattfindenden Beratungsprozesse vor Ort in den Blick genommen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Implementation der schriftlich festgelegten Prozessabläufe in der JBA ein Pro-



zess ist, der in der Umsetzungspraxis graduell verläuft und Anpassungen erforderlich macht. Übergreifend lässt sich festhalten, dass sich die Schnittstellen zu den Beratungsleistungen der anderen Partner durch die Zusammenarbeit der JBA deutlich verbessert haben. Die aktuelle rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit wird durch die Mitarbeitenden der JBA überwiegend positiv bewertet.

Hinsichtlich **Austausch- und Besprechungsformaten** zeigte sich für Bremen und Bremerhaven, dass vor allem große Dienstbesprechungen bzw. große Mitarbeiterformate und die Formate der Kollegialen Fallberatung von den Mitarbeitenden am regelmäßigsten, aber an den Standorten unterschiedlich intensiv wahrgenommen werden. Mitarbeitende in Bremen wünschten sich mehr große, rechtskreis- und bereichsübergreifende Mitarbeiterformate und Austausch- und Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeitenden der JBA an den Standorten.

Die Evaluation ergab, dass **Fallbesprechungen** als Austausch von „Tür zu Tür“ ad hoc und bedarfsbezogen im Alltag der JBA stattfinden und diese Gelegenheit von den Mitarbeitenden sehr geschätzt wird. Darüber hinaus können im Rahmen von monatlich stattfindenden, anonymisierten **Kollegialen Beratungen** aller Partner grundsätzliche Probleme in einer Fallkonstellation angesprochen und durch die Erfahrung der anderen Kollegen\*innen Lösungsansätze entwickelt werden.

**Zuleitungen** von jungen Menschen von einem JBA-Partner zum anderen an den Standorten finden je nach Rechtskreis in unterschiedlich stark frequentierten Konstellationen statt. Aus der subjektiven Wahrnehmung der Mitarbeitenden zur Häufigkeit von Zuleitungen und der Zusammenfassung aller Standorte kann abgeleitet werden, dass zwischen den Rechtskreisen SGB II und SGB III verhältnismäßig oft Zuleitungen realisiert werden, sowie auch zwischen dem SGB II und der Fachberatung Jugendhilfe.

Eine **zentrale Herausforderung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit** liegt darin, dass die Daten der jungen Menschen nicht von allen Beratungsinstitutionen gleichermaßen eingesehen werden können. Für die JBA Bremen-Bremerhaven wurde daher das Instrument der Schweigepflichtentbindung eingeführt, das explizit Inhalte benennt, die an die weiteren in den Prozess involvierten Partner weitergegeben werden können und freiwillig durch den jungen Menschen unterzeichnet werden. Die Schweigepflichtentbindung wird spezifisch für den Beratungsfall und die beteiligten Rechtskreise/Bereiche eingeholt.

Überwiegend wird die Zusammenarbeit in der JBA somit als Entlastung in der alltäglichen Beratungsarbeit wahrgenommen und ein deutlicher Mehrwert darin gesehen. Andererseits sollte nicht vernachlässigt werden, dass die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit auch Mehrarbeit mit sich bringt, da der Bearbeitungsauftrag erweitert wurde und eine Kontaktaufnahme zu den Partnern Zeit benötigt. Die Bereitschaft zur gemeinsamen rechtskreisüber-

greifenden Zusammenarbeit und eine gemeinsame „Kultur der JBA“ gilt es daher weiter zu fördern.

### *Fazit*

Grundsätzlich kann ein **positives Fazit** zu den in der JBA Bremen-Bremerhaven etablierten Beratungsprozessen gezogen werden. Die Beratungsprozesse sind etabliert und fachlich fundiert. Es zeigt sich jedoch, dass der fachliche Austausch der die Beratungsprozesse stützt, noch nicht für alle Mitarbeitende gleichermaßen im Fokus steht, bzw. die fachlichen Austauschformate an den Standorten in Bremen und dem Standort Bremerhaven noch unterschiedlich intensiv genutzt werden. Dies zeigt einerseits, dass bereits gute Erfahrungen vorliegen, diese aber noch konsequenter ausgewertet und auf die anderen Standorte bzw. Beratungskontexte übertragen werden sollten. Ggf. bestehende Hindernisse sind dabei zu identifizieren und so weit als möglich im partnerschaftlichen Dialog zu beheben.

### *Gemeinsame Maßnahmeplanung in der JBA Bremen-Bremerhaven*

Die Erhebungen in Bezug auf die **gemeinsame Maßnahmenplanung in der JBA Bremerhaven** zeigen etablierte Verfahren und in weiten Teilen eine gut funktionierende Abstimmungspraxis zwischen den Partnerinstitutionen vor Ort. Es wird als gewinnbringend betrachtet, dass die Partner bei gemeinsamen Maßnahmen, Projekten etc. sich jeweils entsprechend ihres Tätigkeitsgebietes einbringen. In Bezug auf eine gemeinsame Maßnahmenplanung sind im Laufe der bisherigen Zusammenarbeit verschiedene Unterlagen und Strukturen zur Unterstützung dieser gemeinschaftlichen Aufgabe entstanden. Die erstellten Unterlagen zielen darauf ab, Transparenz über die Angebote der Partner herzustellen und bieten erste Möglichkeiten, Angebote bzw. Veranstaltungen zu verzahnen.

Die gegenseitige Information zu Maßnahmen und grundsätzliche Abstimmung zu größeren Vorhaben und gemeinsamen Aktivitäten findet in der JBA Bremen-Bremerhaven über die Planungs- und Koordinierungsgruppen (PuKG Bremen-Bremerhaven und PuKG Bremerhaven) statt. Verschiedene Arbeitsgruppen haben sich gebildet, in denen Informationen über die Angebote der Partner ausgetauscht werden und (gemeinsame) Planungen stattfinden. Zur Maßnahmenplanung in Bezug auf die Gesamtzielgruppe - alle jungen Menschen unter 25 Jahren - wurde für Bremen und Bremerhaven die AG „Maßnahmenplanung“ eingerichtet. Für die JBA Bremerhaven finden Abstimmungen im Sinne einer gemeinsamen Maßnahmenplanung nach vorheriger Vorabstimmung in einer kleineren Leitungsrunde in der PuKG Bremerhaven statt. Der Prozess der Maßnahmenplanung kann hier mitunter aufgrund der geringeren Größe des Standortes anders organisiert werden. Aufgrund des Einkaufs gleicher Regelförderinstrumente finden darüber hinaus insbesondere zwischen der Agentur für Arbeit und den Jobcentern im JBA-Kontext vielfach bilaterale Abstimmungen statt.

Die Erhebungen zum **Umsetzungsstand einer gemeinsamen Maßnahmenplanung** für die JBA Bremen-Bremerhaven ergibt, dass der Austausch zu Maßnahmen als gewinnbringend

erachtet wird und sich ein vertieftes Verständnis für die anderen Partner eingestellt hat. Herausforderungen in Bezug auf die gemeinsame Maßnahmenplanung werden in der Erfüllung der jeweiligen gesetzlichen Aufträge der Partner bei gleichzeitiger Verfolgung eines gemeinsamen Ziels der JBA gesehen. Daraus ergeben sich z.T. auch gegensätzliche Auffassungen. Die Erhebung von Bedarfen für eine (gemeinsame) Maßnahmenplanung findet in mehreren Kontexten statt und wird nicht immer transparent gemacht.

Für eine **Weiterentwicklung der gemeinsamen Maßnahmenplanung** wird einerseits eine größere Transparenz zu partnerinternen Bedarfserhebungen und Maßnahmenplanungen angeregt; andererseits besteht der Wunsch danach, Abstimmungsprozesse anlassbezogen unter Einbezug nur betreffender Partner vorzunehmen. Eine wichtige Entwicklungsaufgabe wird es sein, zu erarbeiten, wie weitreichend die Möglichkeiten der Diskussion zu Maßnahmenplanungen zwischen den Partnern der JBA gestaltet werden können und sollten.

### *Fazit*

**Fazit** der Erhebungen zur gemeinsamen Maßnahmenplanung ist: Bevor das große Ziel einer rechtskreisübergreifend abgestimmten Maßnahmenplanung angegangen werden kann, muss zunächst die **Herstellung von Transparenz** der vorhandenen Maßnahmen der Partner, eine Transparenz über die Bedarfserfassung für die jeweilige Maßnahmenplanung und ein regelmäßiger Informationsfluss und Austausch zu noch fehlenden Maßnahmen angeregt werden. Hier sind die Partner in den vergangenen Jahren einen guten Schritt weiter gekommen. Die nun bestehenden Strukturen der AG Maßnahmenplanung, aber auch die PuKG als zentrales Gremium der Abstimmung bilden eine solide Basis dafür. Dass eine gemeinsame Maßnahmenplanung erst in einem weiteren Schritt angegangen werden kann, ist fachlich nachvollziehbar und zeigt sich auch im bundesweiten Vergleich in anderen Jugendberufsagenturen.

### *Zur Ressourcenausstattung der JBA Bremen-Bremerhaven*

Die Ressourcen, die als Input für die Zusammenarbeit der JBA von den Vereinbarungspartnern zur Verfügung gestellt werden, umfassen sowohl den Einsatz bzw. die Freistellung von Personal, als auch die Bereitstellung und Ausstattung von Räumlichkeiten. Darüber hinaus werden Mittel für die landesweite Öffentlichkeitsarbeit und die Umsetzung von gemeinsamen Veranstaltungen (landesweit oder standortbezogen) durch die Partner in den Prozess eingebracht. Andererseits werden durch die Jugendberufsagentur keine per se neuen Strukturen aufgebaut, sodass der Ressourceneinsatz in vielen Bereichen keinen großen Änderungen unterworfen war. Grundsätzlich ist anzumerken, dass in der JBA Bremen-Bremerhaven die Hoheit über den Einsatz des Personals bei den jeweiligen Institutionen liegt. Es besteht keine gemeinsame **Personalplanung**, es wurden keine Zielgrößen des einzusetzenden Personals festgelegt und der Einsatz von Personal der Verwaltungspartner in der JBA wird jeweils eigenverantwortlich von diesen geplant und bestimmt bzw. beruht auf institutioneninternen Vorgaben.

Aus der Evaluation geht hervor, dass bei den jeweiligen JBA-Verwaltungspartnern in Bremen und Bremerhaven Kosten- und Effizienzabwägungen bei der Auseinandersetzung mit der jeweils **eigenen Maßnahmenplanung** weitestgehend über verschiedene standardisierte Verfahren stattfinden. Hinsichtlich einer **rechtskreisübergreifenden Maßnahmeplanung fehlen jedoch bislang** systematische Möglichkeiten, um die Effizienz und Effekte für einzelne Partner beurteilen zu können. Eine Übersicht über alle angebotenen Maßnahmen im Kontext der JBA wird erarbeitet und kann als Grundlage für die Weiterentwicklung dieser Fragestellungen dienen. Inhaltliche und finanzielle Synergieeffekte bzw. Einsparungen bei den JBA-Partnern bleiben schwer einschätzbar. Einsparungen und finanzielle Synergieeffekte einer gemeinsamen Maßnahmenplanung werden voraussichtlich erst in Zukunft sichtbar werden.

### *Fazit*

Als **Fazit** zur Ressourcenausstattung der JBA Bremen-Bremerhaven lässt sich festhalten, dass nur in einem sehr geringen Maß und auch nicht bei allen Verwaltungspartnern zusätzliche Ressourcen in die JBA investiert wurden. Dies und der Umstand, dass es kein gemeinsames Budget für die JBA gibt, sondern die Partner weiterhin die Hoheit über ihre jeweiligen Ressourcen haben macht die Abbildung des Ressourceneinsatzes und damit auch die Abbildung von finanziellen Synergien und einer Effizienzsteigerung schwer bis nahezu unmöglich. Aus den guten Erfahrungen am Standort Bremerhaven lässt sich weiterhin ableiten, dass sich die Investition zusätzlicher personeller Ressourcen für übergeordnete Aufgaben lohnen, da sie die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit stützen und voranbringen können – dies sollte bei der Ressourcenplanung zukünftig bedacht werden.

### *Wirkungsmessung und –abbildung in der JBA Bremen-Bremerhaven*

Die Frage nach dem „sozialen Ertrag“ der Einrichtung einer Jugendberufsagentur ist sowohl vor dem Hintergrund des öffentlichen Interesses als auch vor dem Hintergrund der damit verbundenen Investitionen nachvollziehbar und gerechtfertigt.

Bei der Wahl eines Referenzrahmens für diese Wirkungsanalyse stellt sich aber grundsätzlich das Problem, dass exogene Faktoren (hier beispielsweise die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung oder die Anzahl der Schulabgänger\*innen etc.) nur schwer von den eigentlichen durch die Intervention, Maßnahmen oder Aktivitäten der Jugendberufsagentur Bremen-Bremerhaven verursachten Wirkungen getrennt werden können. Die für die Arbeit der Jugendberufsagentur Bremen-Bremerhaven ausschlaggebende „soziale Praxis“ stellt sich also als ein „sich gegenseitig beeinflussendes Wirkungsgeflecht“ dar. Deutlich wurde, dass sich die erzielten Wirkungen nicht ausschließlich in „harten“ Kennzahlen abbilden lassen.

Zur Abbildung der Wirkung der JBA Bremen-Bremerhaven wurden daher sowohl die vorliegenden **statistischen Indikatoren aus dem Kennziffersystem** zur quantitativ messbaren Wirkung herangezogen, als auch die im Rahmen der Evaluation durchgeführten **quantitati-**

**ven und qualitative Erhebungen** und die dort gewonnenen qualitativen Aussagen zur Wirkung der JBA und den durch die JBA generierten Mehrwert für junge Ratsuchende, Betriebe und die Qualität der Beratung dargelegt.

In erster Linie profitieren nach **Einschätzungen der Mitarbeitenden** aber die jungen Menschen von der engen Zusammenarbeit der Partner. Durch die Befragung der **jungen Menschen** konnte diese Einschätzung bestätigt werden. Sie schätzen die kurzen Wege und erfahren eine schnelle Weiterleitung und warme Übergaben an Beratungsfachkräfte anderer Partner. Der Mehrheit der befragten jungen Menschen konnte durch ihren letzten Besuch in der JBA ein besseres Verständnis für die Angebote am Übergang Schule-Beruf vermittelt werden. Sie bestätigten auch, dass sie die wichtigen Anlaufstellen für ihre Fragen unter einem Dach vorfanden und zwischen diesen kurze Wege herrschten. Im Ergebnis gaben fast 9 von 10 befragten Jugendlichen an, dass ihnen bei ihrem Anliegen gut weitergeholfen werden konnte. Verwirrungen durch verschiedene Zuständigkeiten der JBA-Partner entstanden für die Befragten kaum. Dies zeigte sich zusammenfassend auch in einer überwiegenden Zufriedenheit mit dem letzten Besuch in der JBA Bremen-Bremerhaven.

Auch die Mehrheit der Befragten Mitarbeitenden war davon überzeugt, dass die Anliegen der jungen Menschen durch die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit der verschiedenen Stellen besser geklärt werden können. Nachteilige Aspekte der Zusammenarbeit wie unnötige Abstimmungsprozesse traten für die Mehrheit der Beschäftigten nicht oder nur teilweise zutage. Die größte Stärke der JBA sahen die befragten Beschäftigten darin, dass die JBA eine Anlaufstelle für alle Anliegen darstellte, und damit eine bessere, schnellere Beratung und Unterstützung von jungen Menschen erfolge.

Aus **Sicht der befragten Betriebe** ist die JBA ein Moderator bzw. Vermittler zwischen jungen Menschen und Ausbildungsbetrieben. Deutlich wird aber auch, dass es bislang noch wenige Berührungspunkte zwischen JBA und Betrieben zu geben scheint. Grundsätzlich wird – insbesondere im Vergleich zur Innensicht der Mitarbeitenden, aber auch zur Sicht der jungen Menschen – die Arbeit der JBA und insbesondere in ihrer Außenwirkung durch die Ausbildungsbetriebe im Land Bremen noch eher kritisch beurteilt.

Die Analyse des vorliegenden **Kennziffernkataloges** zeigt, dass insbesondere der Nachweis einer kausalen Verknüpfung der JBA-Arbeit mit den formulierten Outcome- bzw. Impact-Kennzahlen problematisch ist. Es wird daher von einer weiteren Verwendung des bislang bestehenden Kennziffernkataloges und des damit verbundenen Wirkungsmodells abgeraten. Empfohlen wird, anhand von ausgewählten Kennziffern ein Monitoringsystem zu etablieren und anders als bisher die Interpretation der Zahlen weniger stark mit zu erreichenden Zielen zu verknüpfen. Durch ein Monitoringsystem lassen sich zentrale Entwicklungen im Kontext der JBA dokumentieren und im Zeitverlauf beobachten. Dabei kann ein Monitoringsystem sowohl Hinweise auf Leistungen der JBA geben als auch die Rahmenbedingungen der JBA-

Arbeit dokumentieren, beispielsweise über Kontextkennzahlen. Insbesondere können über ein Monitoringsystem aber Problemlagen und Handlungsfelder für die JBA aufgezeigt werden, zum Beispiel durch Kennzahlen wie die Entwicklung von Übergängen zwischen Schule und Beruf, die Zahl der Ungelernten oder der Leistungsbeziehenden.

Wichtig ist es dabei herauszustellen, dass dieses Monitoringsystem nicht zur Abbildung von Erfolgen der JBA dienen kann, sondern einen Orientierungsrahmen für die weitere Ausrichtung der gemeinsamen Arbeit in der Begleitung der jungen Menschen am Übergang von der Schule in den Beruf darstellt. Dies stellt für die bedarfsgerechten Anpassungen der jeweiligen Leistungen einen großen Mehrwert dar. Die bereits diesbezüglichen Vorhaben der JBA-Bremen-Bremerhaven werden positiv gewertet.

### *Fazit*

Die JBA-Bremen-Bremerhaven steht im bundesweiten Vergleich nicht alleine vor der Herausforderung ihre Wirkung einerseits sauber und wissenschaftlich vertretbar, andererseits aber auch nachvollziehbar für Außenstehende abzubilden. Grund hierfür sind die komplexen Wirkungszusammenhänge, in denen sich Jugendberufsagenturen bewegen und in die sie mit ihren Aufgabenspektren beeinflussen. Als **Fazit** kann daher gesagt werden, dass die intensive und fachlich qualitativ hohe Auseinandersetzung mit der Thematik „Wirkungsanalyse“ im Land Bremen eine fundierte Grundlage bildet, um den Entwicklungsprozess mit Bezug auf die Erfassung der Wirkung und die Entwicklung eines geeigneten Monitoringsystems fortzuschreiben.

## 10. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Darstellung der Zusammenarbeit in der JBA Bremen-Bremerhaven.....	7
Abbildung 2: Einschätzungen zur Bekanntheit der JBA aus Sicht von Mitarbeitenden der JBA, von Ausbildungsbetrieben und von jungen Menschen.....	16
Abbildung 3: Einschätzungen zur Zusammenarbeit nach Standort.....	23
Abbildung 4: Häufigkeit der Nutzung von Besprechungs- und Austauschformaten der JBA an den Standorten Bremen-Mitte und -Nord.....	24
Abbildung 5: Antworten auf die Frage „Wie gut informiert fühlen Sie sich über die Arbeit der anderen Rechtskreise und Bereiche der JBA?“.....	25
Abbildung 6: Informationswege, über die junge Menschen auf die JBA aufmerksam wurden, Mehrfachnennungen.....	29
Abbildung 7: Zufriedenheit mit dem letzten Besuch in der JBA aus Sicht von jungen Menschen.....	31
Abbildung 8: Einschätzungen zum Angebot der JBA aus Sicht von jungen Menschen.....	32
Abbildung 9: Einschätzungen zu den Räumlichkeiten des JBA Standort Bremen-Mitte und Bremerhaven aus Sicht von jungen Menschen.....	34
Abbildung 10: schematische Darstellung der in der AG Maßnahmeplanung geplanten Vorgehensweise und Zielsetzungen.....	42
Abbildung 11: Übersicht zur Ausbildungsplatzakquise und zu Nachvermittlungskaktionen in Bremen und Bremerhaven im Jahresverlauf.....	43
Abbildung 12: Abbildung der erwarteten Wirkungen im Rahmen Wirkungsmodells.....	60
Abbildung 13: In (ungeförderte) Ausbildung einmündende Bewerber*innen in Relation zu den gemeldeten Bewerber*innen für Berufsausbildungsstellen.....	64
Abbildung 14: Anteil der direkten Übergänge in Ausbildung aller Schulabgänger*innen in Relation zu allen Schüler*innen des Schulentlassjahres.....	65
Abbildung 15: Anteil der direkten Übergänge aller Schulabgänger*innen ohne Abitur in Relation zu allen Schüler*innen des Schulentlassjahres in a) duale Ausbildung b) Angebote des schulischen Übergangsbereich.....	66
Abbildung 16: Anteil unversorgter Bewerber*innen an allen Bewerber*innen.....	68
Abbildung 17: Anteil der u-25jährigen ohne Berufsabschluss (ungelehrte) in SGB II und SGB III-Bezug in Relation zu allen U25 in SGB II und III-Leistungsbezug.....	71
Abbildung 18: Einschätzungen zur Wirkung der Zusammenarbeit der Rechtskreise in der JBA.....	73
Abbildung 19: Einschätzungen zur Wirkung der JBA zu Aspekten der Information junger Menschen.....	73
Abbildung 20: Einschätzungen zur Wirkung der JBA zu Aspekten der Beratung junger Menschen.....	74
Abbildung 21: Einschätzungen zu verschiedenen Wirkungsaspekten der JBA.....	74

Abbildung 22: Einschätzungen der Betriebe zum Mehrwert der JBA.....	77
Abbildung 23: Einschätzungen der Betriebe zur Transparenz der JBA .....	77
Abbildung 24: Einschätzungen aller teilnehmenden Betriebe zum Mehrwert für die Ausbildung.....	78
Abbildung 25: Einschätzungen der Betriebe die bereits in Kontakt zur JBA standen zum Mehrwert für die Ausbildung .....	79
Abbildung 26: Einschätzungen der Betriebe zur Unterstützung während der Ausbildung...	79
Abbildung 27: Einschätzungen der jungen Menschen zum Mehrwert der JBA .....	82

### *Tabellen*

Tabelle 1: Übersicht über die an den Standorten vertretenen Bereiche der Jugendberufsagen- tur Bremen-Bremerhaven.....	11
Tabelle 2: Bedeutung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit aus Sicht der Mitarbei- tenden und der jungen Menschen.....	40
Tabelle 3: Personalbestand der JBA in Vollzeitäquivalenten (VZA).....	57



## 11. Literaturverzeichnis

### *Vereinbarungen und Geschäftsordnungen*

Kooperationsvereinbarung über die Zusammenarbeit von Kammern und Unternehmensverbänden mit der Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen vom 14. April 2015.

Verwaltungsvereinbarung über die Zusammenarbeit im Rahmen einer Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen vom 14. April 2015.

### *Protokolle und Sitzungsunterlagen*

Entwurf Ergebnisprotokoll zur Sitzung des Lenkungsausschusses der JBA vom 05.11.18, Stand: 15.02.2018.

Ergebnisvermerk zur Sitzung der AG „Maßnahmenplanung JBA“ vom 18.10.2019 (Entwurf)  
Protokoll zur Sitzung der PUKG Bremen und Bremerhaven am 09.01.2019.

Sitzungsunterlage des Lenkungsausschusses der JBA vom 02.04.2019, TOP 5 „Sachstand ‚Servicestellen‘ in der JBA“, Stand: 18.03.2019.

### *Fachkonzepte und dazugehörige Anlagen (Einzelverweis – ohne Verweis auf Sitzungsunterlage)*

Datenkonzept für die Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen, Anlage 3 „Handreichung Fallbesprechungen in der Jugendberufsagentur Bremen / Bremerhaven“, Stand: 21.03.2018.

Datenkonzept für die Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen, Anlage 4: „Prozessbeschreibung im Rahmen eines JBA-Datenkonzepts Bremen-Mitte“, Stand: 21.03.2018.

Datenkonzept für die Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen, Anlagen 5a „Jugendberufsagentur Bremerhaven, Wer macht was, wo und wann?“ (Anliegensortierung), 5b Tabelle „Vorsprachen Jugendberufsagentur“ und 5c „Erfassungsliste Kundenanliegen beim Empfang“, Stand: 21.03.2018.

Fortbildungskonzept für die Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen, Stand: 14.03.2019.

Konzepte „Aufsuchende Beratung in der Jugendberufsagentur Bremen“ und „Aufsuchende Beratung in der Jugendberufsagentur Bremerhaven“, Stand: 14.03.2018.

### *Senats- und Deputationsvorlagen Bremen, Unterlagen des Magistrats Bremerhaven*

Deputationsvorlage Nr. 19/375-L vom 12.09.2017 für die Sitzung der staatlichen Deputation für Wirtschaft, Arbeit und Häfen am 27.09.2017, Anlage 2 „Wirkungsanalyse für die Jugendberufsagentur“ und Anlage 3 „Kennziffern der JBA“, Stand: 29.03.2017.

Deputationsvorlage Nr. 19/520-L vom 24.05.2018 für die Sitzung der Deputation für Wirtschaft, Arbeit und Häfen am 13.06.2018.

Unterlage Nr. IV/26/2014 für den Magistrat Bremerhaven vom 09.07.2014, „Ausbildung schafft Zukunft - Jugendberufsagentur und Ausbildungsgarantie für Bremerhaven“.

Unterlage Nr. III/8/2015 für den Magistrat Bremerhaven vom August 2015, „Jugendberufsagentur“).

Vorlage für die Sitzung des Senats am 10.03.2015, Beschlussfassung vom 05.03.2015.

Magistrat Bremerhaven (2014): Bericht 2014 über die Verwaltung und den Stand der Stadtangelegenheiten. Bearbeitet vom Bürger- und Ordnungsamt, Bericht 2014 über die Verwaltung und den Stand der Stadtangelegenheiten Abteilung Statistik und Wahlen. Abrufbar unter: [https://www.bremerhaven.de/sixcms/media.php/94/Magistratsbericht\\_2014.pdf](https://www.bremerhaven.de/sixcms/media.php/94/Magistratsbericht_2014.pdf) [zuletzt abgerufen: 15.09.20].

### *Weitere Dokumente*

Angebotsübersicht Jugendberufsagentur Bremerhaven, Stand Juni 2019.

Arbeitsplanung zur Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen, Stand: 07.02.2019.

Jahreszyklus zu Ausbildungsplatzakquise und Nachvermittlungskaktionen, Dokument zur Sitzung der PuKG Bremen-Bremerhaven am 27.06.2019, aktualisiert zum 22.04.2020.

### *Literaturnachweise*

Anastasio, S. et al. (2020): Studienabbrecher/innen als Zielgruppe der Beratung und Öffentlichkeitsarbeit. Beiträge aus dem Projekt „Queraufstieg Berlin“. f-bb-online 01/20 [im Erscheinen].

Blossfeld, H-P.; Roßbach, H.; Maurice, J. (2011): Education As a Lifelong Process: The German National Educational Panel Study (NEPS).

Borrs, Linda (2016): Jugendberufsagenturen und die Vermittlung von jungen Erwachsenen in Ausbildung und Arbeit. Aktuelle Berichte 15/2016. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Bötel, Annegret/Sommer, Jörn/Karato, Yukako/Ruschmeier, René (2018): Evaluation der Hamburger Jugendberufsagentur. Abschlussbericht. Hamburg und Berlin: Kienbaum Consultants International GmbH und InterVal GmbH.

Bundesagentur für Arbeit (2017): Glossar der Ausbildungsstellenmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit.

Bundesagentur für Arbeit (2019): Berufsausbildungsstellen und Bewerber für Berufsausbildungsstellen – Zeitreihen, 2019, Tab. 6: Seit Beginn des Berichtsjahres gemeldete Berufsausbildungsstellen und gemeldete Bewerber für Berufsausbildungsstellen im Regionenvergleich jeweils zum 30.09.

Bremisches Schuldatenschutzgesetz (BremSchulDSG) vom 27. Februar 2007, Gesamtausgabe in der Gültigkeit vom 16.03.2017 bis 24.05.2018, Zugriff über Transparenzportal Bremen.

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg (2018): Sechs Jahre Jugendberufsagentur. Bestandsaufnahme, Evaluation und Weiterentwicklung. Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft Drucksache 21/15570. Hier: Anlage 6 Kennzahlen gemäß neuem Controlling der JBA.

Die Senatorin für Kinder und Bildung (2018): Jugendberufsagentur. Erster Monitoringbericht: Ausgangslage Schule. Reihe: Bildungsberichterstattung für das Land Bremen, 22.08.2018.

Dokumentation der Fachtagung: „Jugendberufsagentur in Berlin, Bremen und Hamburg“ 7.–8. Mai 2019, Berlin-Kreuzberg. Abrufbar unter: <https://www.fachtagung-jugendberufsagentur.de/dokumentation/> [zuletzt abgerufen 14.09.2020].

Frey, R, Pimminger, I. (2012): Gleichstellungsziele und Gleichstellungsbenchmarks – eine Arbeitshilfe für den ESF. Abrufbar unter: [http://www.esf-gleichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Aktuelles/arbeitshilfe\\_ziele\\_benchmarks.pdf](http://www.esf-gleichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Aktuelles/arbeitshilfe_ziele_benchmarks.pdf) [zuletzt abgerufen: 27.09.2020].

Gagern, S.; Wolf, M.; Kiepenheuer-Drechsler, B. (2019): Erster Zwischenbericht der Evaluation der Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen in den Städten Bremen und Bremerhaven. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), Berlin/Nürnberg.

Gagern, S. & Kiepenheuer-Drechsler, B. (2020a): Zweiter Zwischenbericht der Evaluation der Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen in den Städten Bremen und Bremerhaven. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), Berlin/Nürnberg.

Gagern, S. & Kiepenheuer-Drechsler, B. (2020b): Dritter Zwischenbericht der Evaluation der Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen in den Städten Bremen und Bremerhaven. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), Berlin/Nürnberg.

Kiepenheuer-Drechsler, B.; Steinbach, M.; Wittig, W.; Kretschmer, S. (2019): Evaluierung der Jugendberufsagentur Berlin. Zweiter Zwischenbericht der Evaluation. In: Drucksache 18/1864 des Berliner Abgeordnetenhauses. Abrufbar unter: <https://www.parlament-berlin.de/ad0s/18/IIIPlen/vorgang/d18-1864.pdf> [zuletzt abgerufen: 27.02.2020].

Kehl, K; Sundermann, L. (2017) Wirkung und Effektivität. Wie Sie die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation prüfen und nutzen können. White Paper des Instituts für Sozialmanagement, Zürcher Fachhochschule. Abrufbar unter: <https://www.zhaw.ch/storage/shared/sozialarbeit/News/white-paper-wirkungsanalysen.pdf> [zuletzt abgerufen: 15.09.2020].

Müller, Monika (2012): Jugendberufsagentur – Methodischer Zugang zur Evaluation des Umsetzungsprozesses JBA. Abrufbar unter: [http://www.hdba.de/fileadmin/redaktion/Lehrende/Mueller\\_Monika/Skizze\\_1\\_Evaluation\\_JBA.pdf](http://www.hdba.de/fileadmin/redaktion/Lehrende/Mueller_Monika/Skizze_1_Evaluation_JBA.pdf) [zuletzt abgerufen: 15.09.2020].

Oberndörfer, D.; Hanf, Th.; Weiland, H. (Hrsg.) (2010): Verfahren der Wirkungsanalyse. Ein Handbuch für die entwicklungspolitische Praxis. Freiburger Beiträge zu Entwicklung und Politik 36. Arbeitskreis „Evaluation von Entwicklungspolitik“ DeGEval – Deutsche Gesellschaft für Evaluation.

## Anlage

### Anlage 1 Übersicht über Fach-AGs der JBA Bremen-Bremerhaven

Quelle: Basierend auf Angaben der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Europa, und des Magistrats Bremen. Stand September 2020. Eigene Darstellung

Arbeitsgruppen	Federführung	Turnus
<b>I Gemeinsame Arbeitsgruppen der JBA Bremen und Bremerhaven</b>		
AG Junge Geflüchtete/Besondere Zielgruppen	erst HK, ab Sommer 2017 SWAE	2-3 monatl.
AG Evaluation (ab März 2018)	SWAE	monatl.
AG Fortbildungskonzept	Magistrat BHV Dez.IV	bei Bedarf
AG Maßnahmenplanung	SWAE	5x / Jahr
Städtesitzung der AG Maßnahmeplanung in HB und BHV	SWAE, seit Juli 2020	jeweils monatl.
AG Arbeitsabläufe, Kundensteuerung und Gestaltung JBA Bremen Mitte/Nord	Agentur für Arbeit	bei Bedarf
AG Bremen Mitte/Nord	Agentur für Arbeit	monatl.
<b>II Arbeitsgruppen der JBA Bremerhaven</b>		
Koordinationskreis Schulvermeidung – Berufsfindung - Ausbildung	Magistrat BHV Dez. IV	6x / Jahr
AG FLUEA – Flüchtlinge in Ausbildung	Magistrat BHV Dez. IV	4x / Jahr
Planung und Koordinierung Sprachkurse (Jugendintegrationskurs/BIQ)	Magistrat BHV Dez. I	alle 2-3 Monate/ nach Bedarf
AG Matching Bremerhaven	Magistrat BHV Dez. I	Einbindung über PuKG Bhvn.
Operative Fachgruppe zur Fachberatung Jugendhilfe	Magistrat BHV Dez. I	derzeit ausge- setzt (pandemiebedingt)
Steuerungskreis Ausbildungsbüro	Magistrat BHV Dez. I	quartalsweise
Arbeitstreffen Ausbildungsbüro	Magistrat BHV Dez. I	bei Bedarf
<b>III Abgeschlossene Arbeitsgruppen</b>		
AG Aufsuchende Beratung		
AG Du schaffst das		
AG Tagung JBA Bremen		
AG Fallbesprechungen		
AG Übergangsmangement (JBA Bremerhaven)		
AG Datenkonzept/Kennziffern		
AG Öffentlichkeitsarbeit		
AG Schulbescheinigung		