



Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung

## Zweiter Zwischenbericht

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

Saskia Gagern

Dr. Barbara Kiepenheuer-Drechsler

Berichtszeitraum: 01.07.19 bis 30.11.19

Berlin/Nürnberg, 28.04.2020

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

Auftraggeber:

**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

Rollnerstraße 14

10963 Berlin

90408 Nürnberg

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

## Inhalt

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Zusammenfassung .....                                                 | 1  |
| 2. Evaluation der JBA Bremen und Bremerhaven .....                       | 5  |
| 2.1. Erhebungsstand der Evaluation.....                                  | 5  |
| 2.2. Empirische Methoden.....                                            | 5  |
| 3. Gemeinsame Maßnahmenplanung.....                                      | 7  |
| 3.1. Formate und Dokumente der gemeinsamen Maßnahmenplanung.....         | 8  |
| 3.2. Umsetzung der gemeinsamen Maßnahmenplanung .....                    | 14 |
| 3.2.1. Umsetzung der gemeinsamen Maßnahmenplanung in der JBA Bremen..... | 14 |
| 3.2.2. Umsetzung der gemeinsamen Maßnahmenplanung in der JBA Bremerhaven | 25 |
| 3.3. Empfehlungen.....                                                   | 34 |
| 4. Umsetzung der Beratungsprozesse vor Ort .....                         | 38 |
| 4.1. Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit.....                        | 39 |
| 4.1.1. Einbeziehung anderer Rechtskreise.....                            | 42 |
| 4.1.2. Kurze Wege und „warme Übergaben“ .....                            | 43 |
| 4.1.3. Instrumente der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit .....    | 45 |
| 4.1.4. Datenaustausch und Datenschutz.....                               | 48 |
| 4.1.5. Bestehende Herausforderungen.....                                 | 51 |
| 4.2. „Sanktionsfreie Beratungspraxis“ in der JBA.....                    | 53 |
| 4.3. Empfehlungen.....                                                   | 56 |
| 5. Ressourcenausstattung .....                                           | 59 |
| 6. Zwischenfazit und Ausblick .....                                      | 63 |
| 7. Literaturverzeichnis .....                                            | 65 |
| Anlagen.....                                                             | 66 |

## 1. Zusammenfassung

Im Land Bremen hat sich ein Organisationsmodell der Jugendberufsagentur (JBA) mit drei Standorten (Bremen-Mitte, Bremen-Nord und Bremerhaven) etabliert, an denen die insgesamt acht Verwaltungspartner aus den verschiedenen Rechtskreisen des SGB II, III und VIII und des Schulgesetzes sowie dem Ressort Arbeit und dem Magistrat der Stadt Bremerhaven Beratungsleistungen für unter 25-jährigen Jugendliche „unter einem Dach“ organisieren und anbieten. Teile dieses umfassenden Angebots sind auch BO-Teams an den Schulen und Angebote der Aufsuchenden Beratung. Die JBA wird durch verschiedene Austausch- und Besprechungsformate sowie Fachkonzepte im Sinne einer gemeinsam denkenden und agierenden neuen rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit gestaltet.

Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) wurde im Oktober 2018 mit der Durchführung einer Evaluation der JBA beauftragt. Im Juli 2019 wurde ein erster Zwischenbericht vorgelegt. Dieser befasste sich zum einen mit der Strukturanalyse der JBA, um den Aufbauprozess der JBA abzubilden. Zum anderen lag der Schwerpunkt des ersten Evaluationsberichtes auf einer ersten Bewertung des Kennziffernkatalogs und des damit verbundenen Konzepts zur Wirkungsanalyse. Der vorliegende zweite Zwischenbericht der Evaluation legt den Schwerpunkt auf Erkenntnisse zur Umsetzung der gemeinsamen Maßnahmenplanung im Rahmen der JBA sowie auf die Umsetzung der Beratungsprozesse. Fragen zur Wahrnehmung und Akzeptanz der JBA durch Mitarbeitende, Ausbildungsbetriebe sowie durch junge Menschen werden im Rahmen des Abschlussberichts der JBA im Herbst 2020 vorgelegt werden.

Die JBA Bremen-Bremerhaven hat sich zur Aufgabe gemacht, eine „aufeinander abgestimmte gemeinsame Bewertung, Planung und Auswahl von Maßnahmen zur Berufsorientierung, Berufsvorbereitung, Ausbildung, Qualifizierung und Absicherung des Ausbildungserfolges“ vorzunehmen (vgl. Verwaltungsvereinbarung 2015). 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. Für die JBA Bremen-Bremerhaven existiert ein Papier, in dem Maßnahmen und Programme in der JBA, die von den Partnern gemeinsam geplant werden, sowie Maßnahmen und Programme in der JBA, in die die Partner einzeln involviert sind, abgetragen sind; Regelförderinstrumente der Agenturen für Arbeit und der Jobcenter sind hier nicht verzeichnet. Ein vollständiger Überblick über Maßnahmen und Angebote scheint bisher einzig in Bezug auf die JBA Bremerhaven durch eine Angebotsübersicht vorzuliegen. Für die JBA Bremen bzw. die JBA Bremen-Bremerhaven soll dies perspektivisch durch eine geplante Übersicht/Datenbank ermöglicht werden.

Die gegenseitige Information zu Maßnahmen und grundsätzliche Abstimmung zu größeren Vorhaben und gemeinsamen Aktivitäten findet 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 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.

Die Erhebungen in Bezug auf die **gemeinsamen 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. Ziele für die Weiterentwicklung der gemeinsamen Maßnahmenplanung werden eher „nach außen“ gerichtet: so wird eine intensivere Anbindung und Zusammenarbeit der JBA zu externen Strukturen wie dem Jugend- und Sozialamt Bremerhavens und zu der JBA Cuxhaven diskutiert. Verschiedene Empfehlungen wurden auf Basis der Erkenntnisse zur gemeinsamen Maßnahmenplanung in der JBA Bremen-Bremerhaven formuliert.

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 Prozess 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. Deutlich wird: die neue Form der Zusammenarbeit erleichtert durch „kurze Wege“ und den engen kollegialen Austausch die alltägliche Arbeit. Dieser enge Austausch unterstützt eine ganzheitliche Sicht auf die jungen Ratsuchenden. Ein weiterer Synergieeffekt der neuen Zusammenarbeit ist, dass sich „warme Übergaben“ gut realisieren lassen.

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 Kolleg\*innen Lösungsansätze entwickelt werden.

Überwiegend wird die Zusammenarbeit in der JBA somit als Entlastung in der alltäglichen Beratungsarbeit wahrgenommen. 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.

In erster Linie profitieren nach Einschätzungen der Mitarbeitenden aber die jungen Menschen von der engen Zusammenarbeit der Partner. Sie haben nun kurze Wege und erfahren eine schnellere Weiterleitung an Partner. Ihnen wird in der JBA eine breitere Angebotspalette, ganzheitlichere Beratung und höhere Transparenz der Angebote geboten. Nicht zu unterschätzen ist, dass durch die Vielfalt der Beratungsangebote mögliche bessere Zuleitung in weitere Rechtskreise nach Vertrauensaufbau z.B. bei der aufsuchenden Beratung oder der Jugendhilfe und das damit verbundene Gefühl des „Aufgehobenseins“ bestehen. Eine direkte Befragung der Menschen steht noch aus und wird im Abschlussbericht der Evaluation diese Erkenntnisse ergänzen.

Eine **zentrale Herausforderung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit** ist, dass die Daten der jungen Menschen nicht von allen Beratungsinstitutionen gleichermaßen eingesehen werden können. Die Übermittlung von Daten von Schülerinnen und Schülern zum Beispiel zu Zwecken der Berufsberatung ist durch das Bremische Schuldatenschutzgesetz geregelt. In diesem Landesgesetz kann aber keine Rückübermittlung durch Bundesinstitutionen wie die Agentur für Arbeit geregelt werden. Um dennoch Informationen zum Verbleib junger Menschen bekommen zu können, wurde die datenschutzrechtliche Einwilligungser-

klärung entwickelt. Für die JBA Bremen/Bremerhaven wurde zudem das Instrument der Schweigepflichtentbindung eingeführt, die 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. Es kann durchaus vorkommen dass im Verlauf einer Beratung mehrfach spezifische Schweigepflichtsentbindungen eingeholt werden.

Die Evaluation zeigt in Bezug auf die Umsetzung einer „**sanktionsfreien Beratung in der JBA**“ erwartungsgemäß, dass die Einstellungen der Mitarbeitenden der verschiedenen Rechtskreise zu Sanktionen von jungen Menschen heterogen sind. Aus Sicht des Jobcenters, das als einziger Rechtskreis konkrete Weisungsbefugnisse zur Aussprache von Sanktionen hat, stehen Sanktionen bei der Zielgruppe der jungen Menschen nicht im Vordergrund und werden nur ausgesprochen, wenn tatsächlich über einen längeren Zeitraum keine Mitwirkung erfolgt. Sanktionen haben mitunter Auswirkungen auf die Beratungsprozesse in anderen Bereichen, wie dem Rechtskreis bzw. der Schnittstelle zu SGB XIII (Jugendhilfe) bzw. der Fachberatung Jugendhilfe und dem Bereich der aufsuchenden Beratung. Die Mitarbeitenden der Rechtskreise und Bereiche versuchen daher miteinander ins Gespräch zu kommen und sich im Einzelfall auszutauschen.

Im Rahmen der Evaluation werden auch die eingesetzten **personellen Ressourcen der JBA-Arbeit** beleuchtet. In Bezug auf die einzelnen Verwaltungspartner haben sich im Zeitverlauf von Februar 2018 bis Januar 2019 einzelne Veränderungen ergeben. Insgesamt gab es einen Zuwachs von ca. 31 Vollzeitäquivalenten, wobei dies nicht zwangsläufig zusätzliches Personal darstellt, sondern auch auf personellen Umschichtungen basieren kann. Grundsätzlich ist anzumerken, dass keine gemeinsame Personalplanung der JBA-Partner besteht und die Hoheit über den Einsatz des Personals bei den jeweiligen Institutionen liegt.

## **2. Evaluation der JBA Bremen und Bremerhaven**

In der Verwaltungsvereinbarung vom 14.04.2015 und der Kooperationsvereinbarung mit den Unternehmensverbänden und Kammern vom 14.04.2015 im Land Bremen wurde festgelegt, dass die Jugendberufsagentur (JBA) begleitend zu evaluieren ist. Diese begleitende Evaluation dient der strategischen Steuerung und untersucht die Erreichung der Ziele der JBA, die in der Verwaltungsvereinbarung geregelte Aufbau- und Ablauforganisation und die Ressourcenausstattung der JBA. Die Umsetzung der Gleichstellungsziele soll darüber hinaus in der Evaluation erfasst werden.

### **2.1. Erhebungsstand der Evaluation**

Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) wurde im Oktober 2018 mit der Durchführung der Evaluation beauftragt. Im Juli 2019 wurde ein erster Zwischenbericht der Evaluation vorgelegt (nach Rückmeldungen hierzu aus der AG Evaluation wurde die Endfassung des ersten Zwischenberichts mit Datum 01.10.2019 erstellt). Dieser befasste sich mit der Strukturanalyse der JBA, um den Aufbauprozess der JBA abzubilden. Ein Schwerpunkt lag darüber hinaus auf einer ersten Bewertung des Kennziffernkatalogs und des damit verbundenen Konzepts zur Wirkungsanalyse. Zentrale Ergebnisse des Evaluationsberichtes wurden am 27. Juni 2019 der AG Evaluation in einer Präsentation vorgestellt.

Der vorliegende zweite Zwischenbericht der Evaluation legt den Schwerpunkt auf Erkenntnisse zur Umsetzung der gemeinsamen Maßnahmenplanung im Rahmen der JBA sowie auf die Umsetzung der Beratungsprozesse.

Fragen zur Wahrnehmung und Akzeptanz der JBA durch Mitarbeitende, Ausbildungsbetriebe sowie durch junge Menschen werden im Rahmen des Abschlussberichts der JBA im Herbst 2020 vorgelegt werden.

Der Schwerpunkt der Erhebungen innerhalb des zweiten Berichtszeitraumes (06/2019-11/2019) lag auf den Wirkungen der JBA „nach innen“. Im Rahmen der qualitativen Analyse der Maßnahmenplanung der JBA und in der Analyse der Umsetzung der Beratungsprozesse vor Ort standen vor allem Erkenntnisse zu Prozessen im Vordergrund, die auf die internen Verfahrensabläufe ausgerichtet sind. Im Erhebungszeitraum kamen sowohl Dokumentenanalyse, als auch Gruppendiskussionsverfahren sowie Einzelinterviews zum Einsatz. Die einzelnen in diesem Evaluationszeitraum genutzten Analyseschritte und Methoden wurden im ersten Zwischenbericht ausführlich dargelegt (siehe Kapitel 2). Im Folgenden wird daher nur auf die für den Berichtszeitraum relevanten Datengrundlagen näher eingegangen.

### **2.2. Empirische Methoden**

#### ***Desk research/Dokumentenanalyse***

Mithilfe der Dokumentenanalyse werden verschiedene „Prozessdokumente“ der JBA analysiert. Hierzu zählen zum einen Dokumente, die den politischen und administrativen Prozess

im Umfeld der JBA beschreiben, wie Vereinbarungen, politische Beschlüsse, Berichte und parlamentarische Vorlagen. Im vorliegenden Bericht stehen vor allem von den Gremien der JBA erstellte Dokumente, wie Fachkonzepte oder Protokolle, Listen und Übersichten im Fokus, die der Evaluation zu diesem Zweck zur Verfügung gestellt wurden.

### ***Qualitative Experten\*innen-Interviews***

Um Erkenntnisse über die Prozesse innerhalb der JBA, die auf die internen Verfahrensabläufe ausgerichtet sind zu generieren, wurden im Berichtszeitraum zwei qualitative Befragungen von Vertreterinnen und Vertretern der beteiligten Rechtskreise und Bereiche der JBA durchgeführt. Erkenntnisse aus diesen qualitativen Interviews fließen in den vorliegenden Zwischenbericht ein.

Zum Thema „Gemeinsame Maßnahmenplanung im Rahmen der JBA-Arbeit“ wurden zwischen dem 17.09.2019 und dem 10.10.2019 elf Interviews mit Vertretern\*innen der Verwaltungspartner der JBA geführt: Agentur für Arbeit Bremen-Bremerhaven, Jobcenter Bremen, Jobcenter Bremerhaven, Die Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa, Die Senatorin für Kinder und Bildung, das Amt für soziale Dienste der Freien Hansestadt Bremen, Der Magistrat der Stadt Bremerhaven. Befragt wurden Vertretungen der Leitungsebenen der Institutionen (z.B. Team- und Bereichsleitungen), die in Planungsprozesse von Maßnahmen der JBA eingebunden sind. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 45 Minuten und wurden telefonisch durchgeführt. Hauptinhalt und -ziel der Interviews war das Einholen von Einschätzungen zum Umsetzungsstand einer gemeinsamen Maßnahmenplanung in der JBA Bremen-Bremerhaven und der JBA Bremerhaven (vgl. Anlage 1). In einem zweiten Teil der Interviews wurden zudem Kosten- und Effizienzabwägungen innerhalb der Maßnahmenplanung<sup>1</sup> in den Blick genommen. Erkenntnisse aus diesen Interviews gehen insbesondere in Kapitel 3 dieses Berichtes ein.

Mit dem Fokus auf die „Umsetzung der Beratungsprozesse vor Ort“ fanden im Zeitraum vom 23.10.2019 bis zum 29.11.2019 weitere zehn Interviews mit Vertreter\*innen aus dem operativen Bereich der Verwaltungspartner (z.B. Berater\*innen) statt. Befragt wurden Vertreter\*innen folgender Institutionen: Agentur für Arbeit Bremen-Bremerhaven (hier: Berufsberatung), Jobcenter Bremen und Jobcenter Bremerhaven (hier: Arbeitsvermittlung, Ausbildungsvermittlung), Die Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa (hier: Aufsuchende Beratung) Die Senatorin für Soziales, Jugend, Integration und Sport (hier: Fachberatung Jugendhilfe), Die Senatorin für Kinder und Bildung (hier: ZBB in Bremen), Der Magistrat der Stadt Bremerhaven (hier: Aufsuchende Beratung, Fachberatung Jugendhilfe, Laufbahnberatung Berufliche Schulen). Die etwa halbstündigen Interviews wurden telefonisch geführt. Sie umfassten einen Frageteil zur Umsetzung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit in Bezug auf die stattfindenden Beratungsprozesse vor Ort und einen Frageteil zur Umsetzung

---

<sup>1</sup> Erkenntnisse zu Fragestellungen der Kosten- und Effizienzabwägungen im Rahmen der JBA-Arbeit werden im Abschlussbericht der Evaluation im Herbst 2020 beleuchtet.

einer „sanktionsfreien Beratungspraxis“ (vgl. Anlage 2). Erkenntnisse aus diesen Interviews gehen insbesondere in Kapitel 4 dieses Berichtes ein.

### **Gruppendiskussionsverfahren**

Mit dem Verfahren der Gruppendiskussionen können die Perspektiven unterschiedlicher Beteiligter und Gruppen in einem offenen Prozess eingeholt werden. Im Berichtszeitraum fanden zwei dreieinhalb-stündige Gruppendiskussionen zum Thema „Maßnahmen und gemeinsame Maßnahmenplanung in der JBA Bremen-Bremerhaven“ statt. Sie wurden im Nachgang zu den durchgeführten Einzelinterviews zu Maßnahmenplanung mit Vertreter\*innen der Rechtskreise und Bereiche auf Leitungsebene durchgeführt. Eine Gruppendiskussion fand am 29.10.2019 in Bremen mit Vertretern\*innen der Verwaltungspartner der JBA Bremen statt; eine Gruppendiskussion mit Bezug zur JBA Bremerhaven fand mit entsprechenden Vertretern\*innen der Verwaltungspartner des Standortes am 08.11.2019 statt. Die beiden Gruppendiskussionen dienten dazu, die erhobenen Ergebnisse aus den Einzelinterviews zum Umsetzungsstand der gemeinsamen Maßnahmenplanung in Bremen und Bremerhaven gemeinsam zu reflektieren und zu ergänzen. Gleichzeitig wurde im Sinne einer begleitenden Evaluation durch die direkte Rückspiegelung von Ergebnissen ein Raum geschaffen, Ideen zur Weiterentwicklung der gemeinsamen Maßnahmenplanung der JBA abzuleiten (vgl. Anlage 3). Die Ergebnisse der Gruppendiskussionen wurden in anonymisierter Form aufbereitet, zusammengefasst und fließen in den vorliegenden Bericht, insbesondere in das folgende Kapitel ein.

## **3. Gemeinsame Maßnahmenplanung**

Die Verwaltungspartner der JBA haben sich innerhalb der Verwaltungsvereinbarung darauf verständigt, dass eine „aufeinander abgestimmte gemeinsame Bewertung, Planung und Auswahl von Maßnahmen zur Berufsorientierung, Berufsvorbereitung, Ausbildung, Qualifizierung und Absicherung des Ausbildungserfolges“ als gemeinschaftliche Aufgabe erfolgen soll (vgl. § 4 Abs. 1 der Verwaltungsvereinbarung 2015). Zudem wurden in der Kooperationsvereinbarung über die Zusammenarbeit von Kammern und Unternehmensverbänden mit der JBA in der Freien Hansestadt Bremen die „gemeinsame Planung und verbindliche Abstimmung von Programmen und Maßnahmen sowie Durchführung von gemeinsamen Aktionen“ als Aufgabenfeld der Kooperation festgehalten (vgl. § 3 der Kooperationsvereinbarung 2015). Im Rahmen der Evaluation sind zur Überprüfung dieser gemeinschaftlichen Aufgabe verschiedene Fragen leitend:

- Inwieweit sind die Maßnahmen der Partner und der Kooperationspartner (Unternehmensverbände und Kammern) aufeinander abgestimmt?
- Was kann getan werden, um die Angebote so zu gestalten, dass sie den Bedürfnissen der jungen Menschen einerseits und den Bedarfen des Ausbildungsmarktes andererseits Rechnung tragen?

- Welche Verfahren wurden implementiert, um die Bedarfe für eine gemeinsame und abgestimmte Maßnahmenplanung zu ermitteln?

Darüber hinaus wurden **weitere Fragen** formuliert, die in dem Zusammenhang der Analyse der Maßnahmenplanung zu fokussieren sind:

- Inwiefern gelingt eine Zusammenarbeit der Partner und Kooperationspartner im Rahmen der Jugendberufsagentur, z.B. innerhalb der gemeinsamen Maßnahmenplanung?
- Welche Barrieren hemmen die Zusammenarbeit und wie können diese abgebaut werden, welche Erfolgsfaktoren sind im weiteren Prozess zu stärken?

### 3.1. Formate und Dokumente der gemeinsamen Maßnahmenplanung

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. Zudem sind im Laufe der bisherigen Zusammenarbeit verschiedene Unterlagen entstanden, die den Stand der Maßnahmenplanung beschreiben.

Die gegenseitige Information über die Planung und Durchführung von Maßnahmen, Programmen etc. finden u.a. in der Sitzung der **PuKG Bremen-Bremerhaven** und der **PuKG Bremerhaven** statt. Die JBA-Partner informieren sich in diesen Gremien regelmäßig gegenseitig über neue oder auslaufende Maßnahmenangebote, wie Projektideen im Rahmen der Ausbildungsgarantie oder den Einführungsprozess der Lebensbegleitenden Berufsberatung der Agentur für Arbeit (vgl. Protokolle zur Sitzung der PuKG Bremen-Bremerhaven und Bremerhaven am 09.01.19 und am 13.02.19). Insbesondere zu Instrumenten und Maßnahmen, die ausschließlich in den Rechtskreis eines Verwaltungspartners fallen, wird in der PuKG oder bilateral berichtet (vgl. Sitzungsunterlage des Lenkungsausschusses der JBA vom 05.11.2018, TOP 4). Zum Teil wird in diesem Zuge auch über die aktuelle Besetzung der Maßnahmen und über die Nachfrage nach den Maßnahmen und Veranstaltungen z.B. in Form von Teilnehmerzahlen berichtet.

Für die Planung der Maßnahmen der Regelinstrumente aus dem Bereich SGB II und III sind die Agentur für Arbeit Bremen-Bremerhaven und die beiden Jobcenter zuständig. Die gemeinsame Abstimmung und Planung beim Maßnahmeneinkauf von JC und AA in Bremerhaven wird im Zuge der Rückübertragung der Ausbildungsvermittlung des Jobcenters an die Berufsberatung der Agentur für Arbeit gemeinsam durchgeführt. In Bremen können AA und JC jeweils selbst Maßnahmen einkaufen. I.d.R. werden nach Angaben der Agentur für Arbeit aber auch diese Einkaufsprozesse abgestimmt und gemeinsam entschieden, für welche Zielgruppen welche Instrumente vorgehalten werden müssen.

Im Laufe der Entwicklung der JBA der Freien Hansestadt Bremen entstanden zudem AG-Strukturen, die sich speziell mit der gemeinsamen Maßnahmenplanung und -abstimmung

befassen. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Arbeit der „**AG Junge Geflüchtete**“<sup>2</sup> in der Stadt Bremen unter Beteiligung von Bremerhaven, in der 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, App Junge Geflüchtete/ Entwurfsstadium) erprobt wurde. Vor dem Hintergrund des Nachverfolgens von Übergängen aus den Berufsorientierungsklassen mit Sprachförderung in die Bremer IntegrationsQualifizierung (BIQ) und weitere Förderangebote, besteht die Überlegung, die Zielgruppe der AG zu erweitern und ebenfalls Abgänger\*innen der Praktikumsklassen nachzuverfolgen bzw. deren Übergänge zu analysieren. Die AG könne dies unter einem weitergefassten Titel wie „**AG Junge Geflüchtete/ besondere Zielgruppen**“ in ihre Arbeit integrieren, ggf. ergänzt um weitere Vertreter\*innen der Partner und dem Umfeld der JBA.<sup>3</sup> Für die JBA Bremerhaven existiert analog zur „AG Junge Geflüchtete“ in Bremen die „**AG FLUEA**“, die sich dem Austausch zur Zielgruppe der jungen Geflüchteten und den in Bezug auf diese Zielgruppe genutzten Instrumenten der Partner widmet. Im Fokus stand hier insbesondere die Durchführung von Elternveranstaltungen (vgl. Protokoll AG FLUEA vom 10.08.2018 und 10.12.2018).

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 in den Blick genommen. Die AG ist damit übergreifend auf alle Maßnahmen, Programme etc. der JBA-Partner ausgerichtet. Sie tagt ca. fünfmal im Jahr unter Federführung von SWAE. Die Dokumentation der Sitzungen erfolgt in Ergebnisvermerken. Als formuliertes Ziel sieht die Arbeitsgruppe „die Organisation, Planung und Abstimmung der Maßnahmen“ vor (vgl. Entwurf Ergebnisvermerk AG „Maßnahmenplanung JBA“ vom 18.10.2019). Wie die Abbildung zur AG Maßnahmenplanung aus der AG Sitzung am 05.02.19 zeigt, werden die Aufgaben folgendermaßen konkretisiert:

- Förder-/Maßnahmenlücken identifizieren und ggf. neue Maßnahmen entwickeln,
- neu eingeführte Maßnahmen hinsichtlich ihrer Qualität kontrollieren,
- Maßnahmen bewerten und optimieren,

---

<sup>2</sup> Die AG Junge Geflüchtete in der Stadt Bremen tagt monatlich unter Federführung von SWAE; Ergebnisse werden in Form eines Protokolls festgehalten (vgl. Erster Zwischenbericht der Evaluation der Jugendberufsagentur in Bremen und Bremerhaven 2019, S. 14).

<sup>3</sup> Konkret wird eine terminliche Verknüpfung der beiden AGs vorgesehen, sodass in einem ersten Teil die AG Junge Geflüchtete stattfindet und in einem nachfolgenden zweiten Teil die AG Junge Geflüchtete/ besondere Zielgruppen (vgl. Protokoll AG „Junge Geflüchtete in der JBA“ vom 13.08.19).

- Transparenz über die Besetzung von Maßnahmen und mögliche freie Maßnahmeplätze herstellen (vgl. Abbildung 1).

Ziel der Arbeit ist die generelle Herstellung von Transparenz über alle bestehenden Maßnahmen und Aktionen. Dazu ist innerhalb der AG geplant, eine JBA-interne Datenbank/ Maßnahmenliste zu entwickeln, in der die Maßnahmen der JBA-Partner für unter 25-jährige Menschen verzeichnet sind. Die Maßnahmen sollen darin benannt und mit verschiedenen Informationen z.B. zur Laufzeit, zum Umfang von Maßnahmeplätzen und die mit der Durchführung von Maßnahmen beauftragten Bildungsträger ergänzt werden. Zum Zeitpunkt des vorliegenden Evaluationsberichts wird von den AG-Mitgliedern abgefragt, welche Informationen die Datenbank enthalten soll (Stand: November 2019). Eine eingerichtete Redaktionsgruppe innerhalb der AG befasst sich daraufhin gesondert mit der Weiterentwicklung der geplanten Datenbank (vgl. Ergebnisvermerk AG „Maßnahmenplanung JBA“, 18.10.2019).

Im Verlauf der bisherigen Zusammenarbeit der JBA-Partner wurden bereits einzelne Dokumente erstellt, die einen Überblick über stattfindende Maßnahmen, Programme etc. geben sollen.

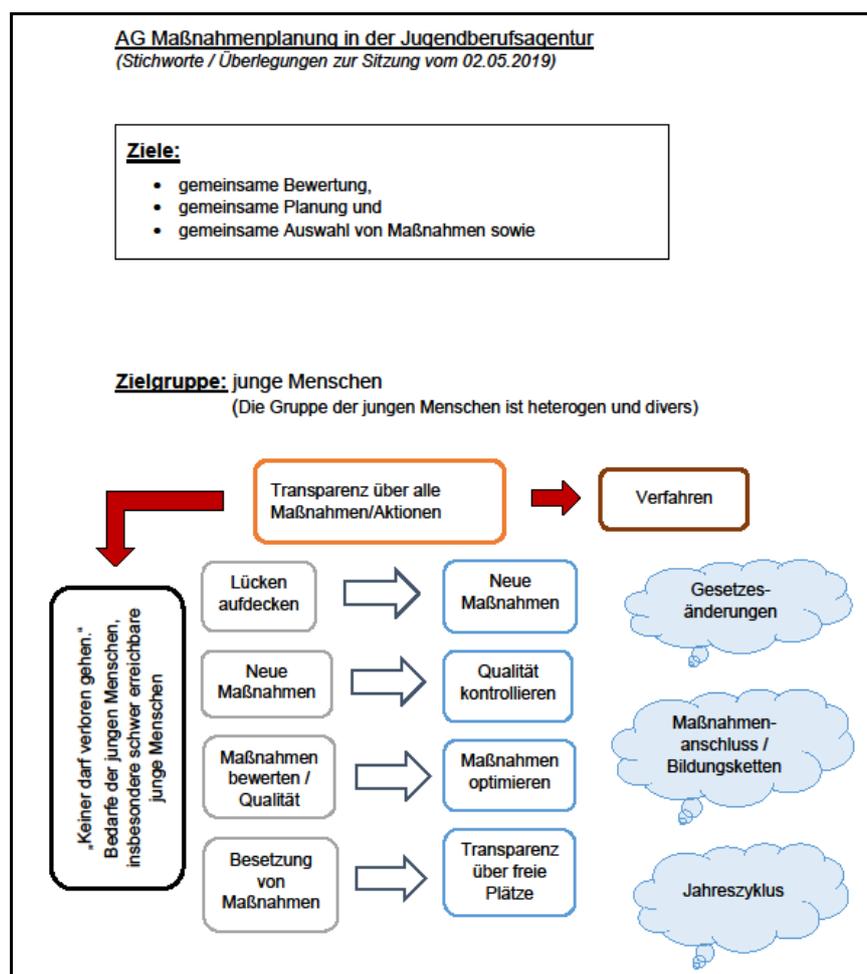


Abbildung 1: Abbildung aus Sitzung vom 05.02.2019 (angepasst)

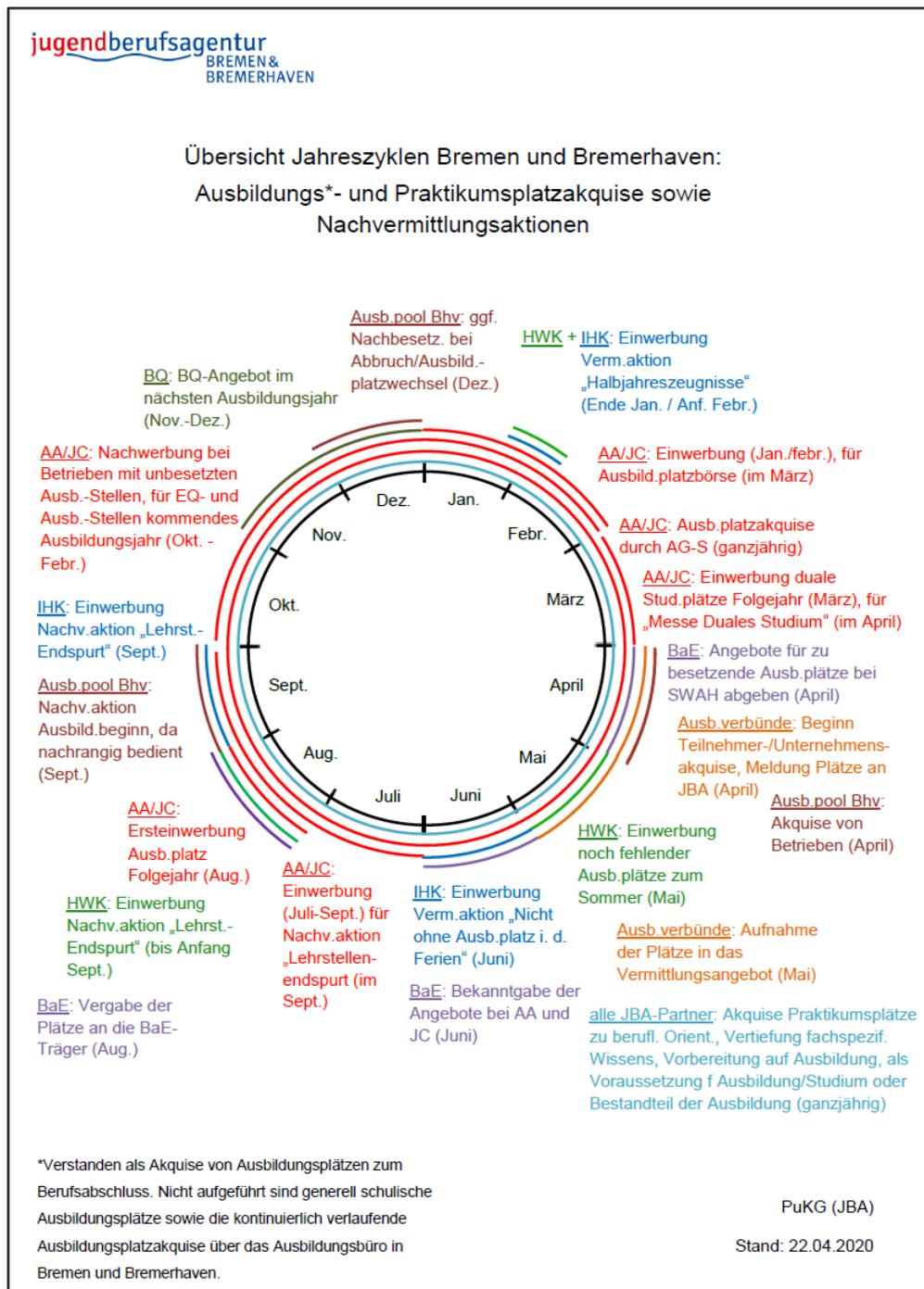
In einem Papier zur **gemeinsamen Programm- und Maßnahmenplanung** wurden die Programme und Maßnahmen der JBA-Partner zusammengestellt und u.a. in Bezug auf die jeweils daran beteiligten Partner beschrieben (vgl. Sitzungsunterlage des Lenkungsausschusses der JBA vom 05.11.2018, TOP 4). Im ersten Teil dieser Zusammenstellung werden Maßnahmen und Programme dargestellt, die von den Partnern gemeinsam geplant, angeboten und/oder durchgeführt wurden bzw. werden („I. Gemeinsame Programm- und Maßnahmenplanung in der JBA“); folgende Programme und Maßnahmen werden hierunter gefasst:

- **Bundesebene:**
  - Bund-Land-Vereinbarung zur Durchführung der Initiative „Abschluss und Anschluss –Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss“
- **Einzelne Maßnahmen:**
  - „[an]docken“ – Förderung schwer zu erreichender junger Menschen gem. § 16h SGB II,
  - Jugendförderzentrum
  - Angebote der Ausbildungsgarantie (Ausbildungsbüro Bremerhaven, Ausbildungsbüro Bremen, Übergangsbegleitung an der Schule am Ernst-Reuter-Platz in Bremerhaven, Außerbetriebliche Ausbildung, Netzwerk für Ausbildung, Ausbildungsverbände, Ausbildung – Bleib dran)
- **Beratungsangebote:**
  - Aufsuchende Beratung in Bremen
  - Aufsuchende Beratung in Bremerhaven
  - Aufsuchende Beratung für junge Geflüchtete in Bremen
- **Vermittlungsaktionen:**
  - „Beratungstage“ (Bremen)
  - Ausbildungsplatzbörse „Kompass“ (Bremerhaven)
  - Ausbildungsplatzbörse (Bremen)
  - „Nicht ohne Ausbildungsplatz in die Ferien“ (Bremerhaven)
  - „Nicht ohne Ausbildungsplatz in die Ferien“ (Bremen)
  - Berufsinformationsmesse „BIM“ (Bremerhaven)
  - Nachvermittlungsaktion in Bremen und Bremerhaven (Lehrstellenendspurt)
  - Vermittlungsaktion Praktikumsklassen (Bremen)
  - Elterntag und Elternlounges (Bremen)
  - Messe duales Studium (Bremen)

In einer zweiten Kategorie „II. Programm- und Maßnahmenplanungen der Partner in anderen Zusammenhängen“ werden weitere Maßnahmen umschrieben, in die die Partner der JBA mitunter einzeln involviert sind. Angeführt wird hier die Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen in Teilzeit, das Bundesprogramm „JOBSTARTER“ sowie das Zentrum für Schule und Beruf (zsb).

Am **Standort Bremerhaven** wurde für die JBA darüber hinaus eine „**Angebotsübersicht**“ zu Maßnahmen und Projekten sowie allen stattfindenden Vermittlungsaktionen und Veranstaltungen erstellt. Die Übersicht wird in einer Exceldatei mit verschiedenen Tabellenblättern („Maßnahmen und Projekte“, „Veranstaltungen“, „Vermittlungsaktionen“) abgetragen (vgl. Angebotsübersicht Jugendberufsagentur Bremerhaven, Stand Juni 2019). Die insgesamt 21 vermerkten Maßnahmen und Projekte werden in alphabetischer Reihenfolge angegeben; zu diesen ist jeweils eine Kurzbeschreibung formuliert und die konkrete Zielgruppe der Maßnahme, die durchführenden Bildungsanbieter und der/die Partner benannt, der/die Finanzier der Maßnahme ist/sind. Stattfindende Vermittlungsaktionen und Veranstaltungen werden im Jahresverlauf dargestellt. Zu jeder Veranstaltung wird der jeweils verantwortliche Partner, der Veranstaltungsort und die Zielgruppe benannt und ebenfalls eine Kurzbeschreibung gegeben.

Die Ausbildungsplatzakquise und die Nachvermittlung sind obligatorisch stattfindende Prozesse der Verwaltungs- und Kooperationspartner der JBA, die unterjährig in Form verschiedener Veranstaltungen vorangetrieben werden. Positiv hervorzuheben ist eine Darstellung über diese stattfindenden Vermittlungs- und Matchingprozesse mittels einer grafisch aufbereiteten Jahresplanung, einem sog. **Jahreszyklus zu Ausbildungsplatzakquise und Nachvermittlungsaktionen** (siehe Abbildung 2). Innerhalb einer Workshop-Reihe in den Jahren 2017 und 2018 wurden die Themenfelder „Vermittlungsaktionen“, „Planung öffentlich finanzierter Ausbildungsplätze im Rahmen der Ausbildungsgarantie“, „Beratungsprozesse“ und „Akquiseprozesse“ systematisch in den Blick genommen (vgl. Sitzungsunterlage des Lenkungsausschusses der JBA vom 21.03.2018, TOP 3c). Im Ergebnis konnte mit der Erstellung des Vermittlungs-/Matchingkonzepts der JBA eine Jahresübersicht entwickelt werden, die Auskunft darüber gibt, wann entsprechende Aktivitäten durchgeführt werden. Sowohl Aktivitäten der Verwaltungs- als auch der Kooperationspartner sind hier vermerkt und informieren somit grundsätzlich dazu, zu welcher Zeit in Bremen und Bremerhaven an potenzielle Ausbildungsinteressierte einerseits und Betriebe andererseits herangetreten wird.



**Abbildung 2: Übersicht zur Ausbildungsplatzakquise und zu Nachvermittlungsaktionen in Bremen und Bremerhaven im Jahresverlauf, Quelle: Dokument zur Sitzung der PuKG Bremen-Bremerhaven am 27.06.2019**

Die vorliegende Dokumentenanalyse zeigt somit, dass an verschiedenen Stellen bereits eine übergreifende Planung und Abstimmung von Maßnahmen mit- bzw. angedacht wird. In Bezug auf spezielle Zielgruppen wie junge Geflüchtete haben die JBA-Partner die gemeinsame Planung darüber hinaus intensiviert. Die erstellten Dokumente zielen darauf ab, eine größere Transparenz zu den existierenden Angeboten der Partner herzustellen und bieten erste Möglichkeiten, Angebote bzw. Veranstaltungen zu verzahnen.

Ein systematischer und vollständiger Überblick über bestehende Maßnahmen und Angebote scheint bisher vor allem in der JBA Bremerhaven durch die benannte Angebotsübersicht vorzuliegen. Für die JBA Bremen bzw. die gesamte JBA Bremen-Bremerhaven soll dies perspektivisch durch die in der AG Maßnahmenplanung geplante Datenbank ermöglicht werden.

Wie die Umsetzung der geplanten Vorhaben in der Praxis erfolgt und wie diese durch die Mitarbeitenden wahrgenommen werden wird im folgenden Abschnitt dargelegt.

## **3.2. Umsetzung der gemeinsamen Maßnahmenplanung**

Inwiefern die bisher vorgenommenen Anstrengungen zur gemeinsamen Maßnahmenplanung als zielführend und gelungen betrachtet werden können, wurde mittels eines zweistufigen Befragungsdesigns erfasst. Zunächst wurden dazu telefonische Einzelinterviews mit verschiedenen Vertretern\*innen der Rechtskreise geführt und ausgewählte Ergebnisse der Interviews daraufhin in Gruppendiskussionen reflektiert und erweitert. Da Prozesse der gemeinsamen Maßnahmenplanung zwischen der JBA Bremen und der JBA Bremerhaven mitunter unterschiedlich gestaltet sind, wurde eine Gruppendiskussion mit Bezug zur JBA Bremen und eine Gruppendiskussion mit Bezug zur JBA Bremerhaven, jeweils mit Vertretern\*innen der entsprechenden Standorte, durchgeführt. In den folgenden beiden Unterkapiteln werden die Ergebnisse der Einzel- und Gruppeninterviews jeweils getrennt nach Bremen und Bremerhaven dargestellt. In den jeweiligen Zusammenfassungen werden die aufgeworfenen Forschungsfragen zum Arbeitspaket in Bezug auf die Ergebnisse der Erhebungen reflektiert.

Eine „gemeinsame Maßnahmenplanung und -abstimmung“ innerhalb einer JBA kann sich auf die Abstimmung und Steuerung verschiedener Angebote beziehen. In den Erhebungen wurde unter „Maßnahmen“ alle von den Partnern geplanten Maßnahmen, Programme, Projekte, Veranstaltungen, Aktionen gefasst. Die Planung und Abstimmung bezog sich auf diese Maßnahmen sowohl auf einer strategischen als auch auf der operativen Ebene. Davon abgegrenzt und in den Erhebungen nicht berücksichtigt wurden die Abstimmungen zwischen den Partnern zu passenden Förderinstrumenten in konkreten Einzelfällen (fallbezogene Abstimmung).

### **3.2.1. Umsetzung der gemeinsamen Maßnahmenplanung in der JBA Bremen**

Im Rahmen der Einzelinterviews und Gruppendiskussionen ging es um die gemeinsame Maßnahmenplanung und -abstimmung in der Praxis, z.B. Formate, Wege der Bedarfsermittlung für die Abstimmung und gute Beispiele. Zudem wurde die Thematik von Doppelförderungen und Angebotslücken, die im Prozess einer gemeinsamen Maßnahmenplanung aufgegriffen werden könnten, diskutiert sowie Hinweise zu Verbesserungspotenzialen und künftigen Zielen einer gemeinsamen Maßnahmenplanung erhoben.

### ***Formate der gemeinsamen Maßnahmenplanung***

Aus Sicht der befragten Personen existiert als Format für die Maßnahmenplanung zum einen das Abstimmungs- und Entscheidungsgremium der **PuKG-Sitzung** Bremen-Bremerhaven. In der PuKG-Sitzung finden nach Angaben der Interviewpartner\*innen konkrete Abstimmungen zu Maßnahmen und Projekten statt, die befristet sind und flankierend durchgeführt werden, wie den Angeboten der Ausbildungsgarantie (z.B. Ausbildungsbüro und Ausbildungsverbünde). Zudem informierten einzelne Partner im Rahmen der PuKG über ihre geplanten Maßnahmen und ggf. zu deren Umfang und Ausrichtung. Dies beziehe sich z.B. auf die Regelinstrumente der Agentur für Arbeit und des Jobcenters sowie die Planungen aus dem Bereich Schule.

Zum anderen dienen die AGs „**Maßnahmenplanung**“, „**Junge Geflüchtete**“, „**JBA Bremen-Mitte und -Nord**“ als Formate, in denen sich die Partner rechtskreisübergreifend zu Maßnahmen und Aktivitäten verständigten. Gemeinsame Vorhaben im Sinne von Veranstaltungen wie Nachvermittlungsaktionen und Fortbildungen für die Mitarbeitenden der JBA würden so z.B. in AG JBA-Mitte und-Nord hinsichtlich ihrer konkreten Durchführung geplant. Bei auftretenden Förderlücken werden Bedarfe in den AGs Maßnahmenplanung und Junge Geflüchtete besprochen. So konnten beispielsweise durch die Erkenntnisse aus der AG Junge Geflüchtete Förderlücken, die bei den jungen Geflüchteten vor Aufnahme der Einstiegsqualifizierung (EQ) entstanden seien, durch die Entwicklung des Angebots der Bremer IntegrationsQualifizierung (BIQ) geschlossen werden.

Über diese Strukturen hinaus wurde angegeben, dass zwischen einzelnen Partnern der Verwaltungsvereinbarung auch **anlassbezogene Abstimmungen** in Form kleinerer Unterarbeitsgruppen, bi- und multilateraler Gespräche und schriftlicher Kommunikation erfolgten, wenn Bedarfe zur Abstimmung gemeinsamer Maßnahmen und Aktivitäten erforderlich seien. Dies sei z.B. zwischen der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter der Fall, da hier ein gemeinsamer Einkauf von Maßnahmen bzw. Maßnahmeplätzen der vorgehaltenen Förderinstrumente erfolge.

### ***Erfassung der Bedarfe für eine gemeinsame Maßnahmenplanung***

Im folgenden Abschnitt wird dargelegt, wie JBA-intern die Bedarfslage ermittelt wird. Zu welchen Themen, für welche Zielgruppen und wann erfolgen mit welchem Partner Abstimmungen und die Planung von Maßnahmen. Zur **Erfassung der Bedarfe für eine gemeinsame Maßnahmenplanung** wurden von den Befragten verschiedene Wege beschrieben:

- Institutioneninterne Erfassung der Bedarfe der Zielgruppe (z.B. aus Teams des Jobcenters oder der Agentur für Arbeit)
- Besprechung von Bedarfen der Zielgruppe zwischen Partnern in den Gremien bzw. AGs zu Maßnahmen und Aktivitäten aller Partner

- „Statistische“ Erfassung von Bedarfen der Zielgruppe auf Basis der Betrachtung von Verlaufsdaten von Schülerinnen und Schülern zur Identifikation ihrer Übergänge und ggf. „schwieriger“ Passagen
- Gezielte Erfassung des Bedarfs von bestimmten Zielgruppen im Rahmen von gemeinsamen Veranstaltungen der Partner (Beispiel: Workshop Vermittlungskonzept)
- Mitteilung eines „systemischen“ Bedarfs der JBA-Partner, z.B. wenn mit einem bestimmten Angebot eines oder mehrerer Partner mehr junge Menschen erreicht werden sollen
- Perspektivisch: Einschätzung des Bedarfs der Zielgruppe anhand einer Datenbank/Übersicht innerhalb der AG Maßnahmenplanung (siehe Kapitel 3.1)

Als bestehende Herausforderung wird von einer Seite angemerkt, dass die Bedarfsermittlungen in den Institutionen für die jeweils anderen Institutionen der JBA weiterhin eher intransparent seien. Jede Institution habe ihre eigenen Strategien, um Bedarfe der Zielgruppe zu erheben. Diese würden jedoch nicht immer für alle JBA-Partner offen kommuniziert. In den geführten Interviews zeichnen sich dabei auch problembehaftete Informations- bzw. Nicht-Informationsprozesse ab. So wird deutlich, dass es kritisch betrachtet wird, wenn JBA-Partner Informationen über mögliche Bedarfe z.T. von durchführenden Maßnahmeträgern erhielten bzw. auf diese vertrauten. In einem anderen Interview wird dagegen angeführt, dass aufgrund ausbleibender Informationen der anderen Partner über mögliche Bedarfe auf Hinweise aus Trägerhand zurückgegriffen werden müsse.

Insgesamt wurden zu den Informationsflüssen zwischen den Partnerinstitutionen in den Interviews verschiedene Aspekte benannt, die im Prozess der gemeinsamen Planung nicht immer als zielführend erachtet werden. In einem Interview wird beschrieben, dass Informationen nicht immer alle Partnerinstitutionen erreichten, da es noch keine gelebte Praxis sei sich übergreifend zu Bedarfen zu informieren und ggf. nicht alle Informationen als relevant für andere Partner betrachtet werden. In einigen Interviews wurde berichtet, dass vor allem Unklarheit darüber herrsche, welche Maßnahmenangebote und welchen Umfang an Maßnahmenangeboten die Partnerinstitutionen der Agenturen für Arbeit und Jobcenter für die Zielgruppe der jungen Menschen bereithielten. Hier wünsche man sich mehr Transparenz und auch eine genauere Vorstellung der Maßnahmen der Regelförderungen in ihren Inhalten.

Vor dem Hintergrund dieser Erhebungen ist davon auszugehen, dass das Vorhaben, eine Datenbank/Übersicht aller Maßnahmen und Veranstaltungen der JBA-Partner in Bremen zu erstellen, positiv dazu beitragen kann, ein transparenteres und systematisches Verfahren zu implementieren und Bedarfe zur Abstimmung zu erfassen. Dieses Vorhaben zeigt, dass die derzeit noch bestehenden Herausforderungen bereits im Kern erkannt und entsprechende Lösungsansätze erarbeitet wurden.

### ***Beispiele einer gelungenen Maßnahmenplanung***

Die Interviewpartner\*innen wurden zu **Beispielen einer gelungenen Maßnahmenplanung** und Abstimmung zwischen den JBA-Partnern befragt. Gelungene Abstimmungen und Planungen fanden aus Sicht der befragten Personen beispielhaft zu folgenden Maßnahmen bzw. Themen statt:

- Abstimmung zu Schulungsangeboten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der JBA (z.B. zur gendersensiblen Beratung, Vortrag zur „Erwachsenenschule“)
- Gemeinsame Durchführung von Veranstaltungen wie der Großveranstaltung „Fachtag JBA“
- Jährliche Nachvermittlungskaktionen, u.a. auch mit Kooperationspartnern
- AG Geflüchtete, hier speziell: Identifizierung von Lücken und Entwicklung eines passenden Angebots
- Gemeinsame Abstimmungen von Jobcenter und SGB VIII zur Angebotsentwicklung im Rahmen des §16 h SGB II
- Schaffung des Ausbildungsbüros in Bremerhaven unter enger Zusammenarbeit des Arbeitsressorts, des Magistrats Bremerhaven, der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter Bremerhaven

Neben den einzelnen Beispielen einer gelungenen Maßnahmenplanung und -abstimmung wurde von den Interviewpartnerinnen und -partnern vor allem positiv bekräftigt, dass die JBA Partner im Prozess der Abstimmungen bereits ein tieferes Verständnis voneinander erlangt hätten und noch weiter erlangten. Dies könne als „erster Effekt“ einer gemeinsamen Maßnahmenplanung betrachtet werden. Auch werde wahrgenommen, dass die Partner sich untereinander stärker Vertrauen bei der Beurteilung von Maßnahmen entgegenbringen und Bewertungen und fachliche Einschätzungen z.B. für die Konzeption und Begründung von Maßnahmen aufnehmen. Eine befragte Person gab zudem an, dass der gegenseitige Austausch auch dazu führe, dass die Angebote der JBA qualitativ besser ausgestaltet werden könnten.

### ***Bearbeitung von Angebotslücken und Doppelförderungen***

Eine gemeinsame Maßnahmenplanung soll dazu beitragen, Doppelförderungen und Angebotslücken in den Angebotsstrukturen der JBA-Partner zu identifizieren und ggf. aufzulösen. Im Hinblick auf **Angebotslücken** wurde darauf hingewiesen, dass aktuell in der AG „Junge Geflüchtete/besondere Zielgruppen“ (siehe Kapitel 3.1) über die Bedarfe der unverorgten Abgänger\*innen der Praktikumsklassen, die eine schwer erreichbare und sehr heterogene Zielgruppe darstellen, beraten wird. Hier gebe es noch kein passendes Angebot, um die jungen Menschen hinsichtlich einer Berufswahlentscheidung weiterzuführen, wenn der Anschluss an Ausbildungsangebote nicht funktioniert hat. Ebenfalls im Rahmen der „AG Junge Geflüchtete“ wurde das Programm der „Bremer IntegrationsQualifizierung“ (BIQ) entwickelt. Die BIQ schloss damit eine Angebotslücke, indem alle jungen Geflüchteten, die

nicht (mehr) schulpflichtig sind, die Möglichkeit bekommen, ein Sprachniveau zu erreichen, das den Zugang zu EQ oder Ausbildung ermöglicht.

Zum Thema **Doppelförderungen** wurde herausgestellt, dass es aktuell kein Beispiel für eine ungewollte Doppelförderung gebe, da gleichartige Strukturen aus Sicht der Partner immer begründet seien. Ebenso wurde angeführt, dass Doppelstrukturen in dem Sinne existieren, dass z.B. die Agentur für Arbeit und die Kommune als gleiche Maßnahme die Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (BaE) anbieten würden. Mit diesen Maßnahmen würden aber jeweils andere Zielgruppen angesprochen werden, daher seien beide Angebote berechtigt. Eine Bewertung von Doppelförderungen und Angebotslücken kann erst dann systematisch erfolgen, wenn über alle Maßnahmen und Angebote die entsprechende Übersicht bzw. Datenbank vorliegt und auf dieser Basis eine Bedarfsanalyse stattfindet.

### **Barrieren einer gemeinsamen Maßnahmenplanung**

In der Gesamtbewertung zum Umsetzungsstand der gemeinsamen Maßnahmenplanung wird diese – trotz bereits bestehender guter Beispiele – von den Interviewpartner\*innen insgesamt als noch nicht weit fortgeschritten und z.T. als verbesserungswürdig beschrieben. Hierbei werden verschiedene Problembereiche in der aktuellen Ausgestaltung der gemeinsamen Maßnahmenplanung ins Feld geführt, die noch als **Barrieren einer gemeinsamen Maßnahmenplanung** angesehen werden.

Vielfach angeführt wird, dass die einzelnen beteiligten Rechtskreise und Ressorts der JBA der **Erfüllung unterschiedlicher gesetzlicher Aufträge** verpflichtet sind, was die rechtskreisübergreifende Maßnahmenplanung erschwert. Die unterschiedlichen gesetzlichen Aufträge führen dazu, dass die Partner unterschiedliche Ausrichtungen und Fokussierungen haben, was die Zielgruppe und die eigene Beratungsarbeit angeht. Dies äußert sich z.B. darin, dass z.T. schon bei der Terminabsprache anders auf die Zielgruppe eingegangen wird. Einige Beratungsinstitutionen vereinbaren beispielsweise frühe Beratungstermine (ab 8 Uhr), während andere Institutionen mit deutlich späteren Terminen arbeiteten, um die Zielgruppe besser zu erreichen. Darüber hinaus herrschen durchaus starke Unterschiede in der Bewertung von Problematiken von jungen Menschen vor. Dies veranschaulicht z.B. eine Äußerung in Bezug auf das Thema „Ausbildungsabbrüche“: *„Es [scheint] eine Vorstellung zu geben, dass es unbedingt vermieden werden muss, dass Ausbildungen abgebrochen werden. Anstelle eine Bereitschaft aufzubringen, jungen Menschen diese Perspektive zu ermöglichen und sie so zu begleiten in der Ausbildung, dass sie die entsprechenden Hilfen bekommen, so dass die Ausbildung nicht abgebrochen wird“* (Experteninterview). Diese Aussage legt nahe, dass die Thematik von den JBA-Partnern unterschiedlich bewertet wird. Einerseits herrscht demzufolge die Einschätzung, dass es Aufgabe sei, Ausbildungsabbrüche zu verhindern; andererseits existiert die Auffassung, dass die JBA auch diese Entscheidung mittragen müsste. Die Beispiele zeigen, dass die JBA-Partner im Prozess auf Unterschiedlichkeiten gestoßen sind, die als gegensätzlich wahrgenommen werden.

Neben den unterschiedlichen gesetzlichen Aufträgen beschreiben einige Befragte das Vorherrschen deutlich **unterschiedlicher Interessenslagen und Logiken**, die sich im Rahmen einer gemeinsamen Maßnahmenplanung und in Bezug auf das gemeinsame Ziel der JBA manchmal „im Wege stehen“. So wurde angeführt, dass es zwischen den Geschäftsführungen (der Agentur für Arbeit und den Jobcentern) und den Leitungsebenen der senatorischen Behörden der jeweiligen Partnerinstitutionen durchaus unterschiedliche Linien, Kulturen, politische Ausrichtungen und Weisungslagen gebe und es in der Umsetzung einer gemeinsamen JBA-Arbeit aufgrund dieser Unterschiedlichkeiten und der „Loyalität“ gegenüber den eigenen Arbeitgebern zu inneren Konflikten kommen könnte: *„Es ist ja vielleicht auch irgendwann – jetzt ganz überspitzt – ein Loyalitätskonflikt, also: »höre ich auf meine Geschäftsführung oder höre ich jetzt hier auf meine Partner?«“* (Experteninterview). Die Befragten setzen sich dabei vielfach gedanklich in die jeweils anderen Partnerinstitutionen hinein. So sei es aus Sicht einer befragten Person für einige Institutionen offensichtlich wichtig, die eigenen, bisher geschaffenen und finanzierten Maßnahmen weiterhin „zu wahren“, auch wenn – nach eigenem Dafürhalten – eine zu geringe Nachfrage dafür gegeben sei. Wiederum wird in einem Interview angegeben, dass für einige Institutionen interne Controlling-Ziele bestehen, die diese jeweils erfüllen müssten – unabhängig von der JBA und ihren Zielen. Dies erschwere ggf. eine abgestimmte Maßnahmenplanung.

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 Verantwortungsbereiche 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. Eine befragte Person bezieht sich dahingehend auf die Bereitschaft, Mitsprache einräumen zu dürfen, um gemeinsam einem Ziel näher zu kommen: *„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). Insofern wird auch angeführt, dass es darauf ankommt bei den Partnern eine Bereitschaft zu erzeugen, die Zusammenarbeit auf der Ebene der gemeinsamen Maßnahmenplanung zu gestalten.

Als weitere Herausforderung einer gemeinsamen Maßnahmenplanung werden häufig auch die **unterschiedlich hohen Finanzetats der Partner** benannt, die die Partner in die JBA bzw. die Maßnahmenfinanzierung einbringen können. Mithin existiert dazu aus Sicht von Partnern, die eher in geringem Umfang Finanzmittel in die JBA einbringen können, die Auffassung, dass hauptsächlich Partner mit den größeren Budgets für die Umsetzung von Maßnahmen in der Planung Mitspracherecht genießen. Kritisiert wird zudem, dass insgesamt Kosten- und Effizienzabwägungen bei der gemeinsamen Planung einen freien Blick auf mitunter sinnvolle Angebote und Maßnahmenplanungen behinderten.

Die Ergebnisse der Einzelinterviews in Bremen zeigen in einigen Punkten **Widersprüche und gegensätzliche Meinungen der JBA-Partner** auf. Die Befragten sind sich allerdings der verschiedenen Meinungen bewusst und versuchen, sie in Kontexte einzubetten. Die Ergebnisse der Einzelinterviews werden auch in der Gruppendiskussion z.T. als gegensätzlich und ambivalent eingestuft. Die Teilnehmenden der Gruppendiskussion Bremen kommen zu dem Schluss, dass die Auffassungen der verschiedenen Rechtskreise und Bereiche naturgemäß unterschiedlich und in ihrer Vielfalt auch berechtigt seien. Wichtig sei es, mit diesen Unterschiedlichkeiten umzugehen und in Diskussion zu bleiben. Dass eine abgestimmte Maßnahmenplanung und die Schaffung eines Angebots „aus einer Hand“ eine schwierige Aufgabe sei, unterstreicht insbesondere der folgende Kommentar: *„Angebote aus einem Guss sind die Königsdisziplin“* (Gruppendiskussion Bremen).

### **Verbesserungspotenziale für die gemeinsame Maßnahmenplanung**

Hinsichtlich **möglicher Verbesserungspotenziale für die gemeinsame Maßnahmenplanung** existieren verschiedene Ansätze. Einige Partner sprechen sich in den Interviews dafür aus, in erster Linie die eigene Auftragserfüllung, also für den eigenen Arbeitgeber, hinsichtlich der Maßnahmenplanung zu verfolgen und für Zielgruppen, für die selbst kein Angebot vorgehalten werde, die Partner mit ihren Angeboten in den Blick zu nehmen. Zentral ist hierbei der Fokus weniger auf ein generelles, sondern eher ein **individuelles und bedarfsorientiertes Abstimmungsprozedere** zwischen den Partnern zu setzen. Betont wird hierbei auch, dass die Partner sich untereinander in ihren Aufgaben bei der Steuerung von Übergängen voneinander abgrenzen und nicht in anderen Aufgabenbereichen intervenieren sollten: *„Dass diese Übergänge vernünftig organisiert werden, ohne dass man versucht, die Arbeit der anderen zu machen, ich glaube, das ist die Herausforderung“* (Experteninterview).

Ein anderer Ansatz ist es, zukünftig **mehr Transparenz** herzustellen über bestehende Beratungsangebote, Projekte, Maßnahmen und (gemeinsame) Veranstaltungen der Partner. Positiv wird daher die im Rahmen der AG Maßnahmenplanung geplante Übersicht/Datenbank gesehen. Auch die Erstellung eines Jahreskalenders, der alle Veranstaltungen und (Vermittlungs-)aktionen der Partner enthalte, sei wünschenswert. Zudem müsse man auch der Zielgruppe, den jungen Menschen, verstärkt das breite Angebot der JBA aufzeigen. Vor dem Hintergrund wurde in einem Interview der Wunsch geäußert, mehr gemeinsame Veranstaltungen durchzuführen (z.B. „Tag der offenen Tür“), bei denen alle Partner der JBA vertreten sind und sich sowie ihre Angebote und Beratungsleistungen vorstellen.

In der Gruppendiskussion Bremen wird die Herstellung von Transparenz generell, und konkret über die geplante Übersicht/Datenbank, unterstützt. Gleichzeitig führen die Teilnehmenden jedoch auch die Frage ins Feld, wie weit eine gemeinsame Maßnahmenplanung gehen könnte und sollte. So wird es als fraglich eingeschätzt, ob alle Partner der JBA in allen Bereichen ein Mitspracherecht erhalten sollten. Angeführt wurde aus Richtung des Rechtskreises SGB II/Jobcenter, dass Maßnahmenangebote nicht „frei“ bestimmt werden könnten,

da gewisse Maßnahmen regelhaft vorzuhalten und anzubieten seien. Als sinnvoll werde erachtet, sich strategisch dazu abzustimmen, wie die grundsätzliche Ausrichtung des Gesamtangebots der Partner sein solle, z.B. hinsichtlich der Niedrigschwelligkeit der Maßnahmen.

Daneben sei es aus Sicht einiger Befragten in den Interviews auch wichtig, die **Kommunikation** zukünftig sowohl zwischen den Institutionen als auch innerhalb der einzelnen Institutionen für die gemeinsame Planung zu verbessern. Dabei ginge es auch darum, Informationsflüsse immer wieder aktiv herzustellen, wenn aktuell Maßnahmenplanung betrieben werde: *„Ich muss daran denken, dass ich irgendjemanden einbinde, wenn ich eine Maßnahme plane“* (Experteninterview). In diesem Sinne sollten genügend Anlässe geschaffen werden, sich abzustimmen.

Auch mit Blick auf die **personellen Ressourcen**, die in den Planungsprozess eingebunden werden, werden Verbesserungsmöglichkeiten gesehen. Insbesondere der Einbezug von weiteren Mitgliedern aus der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter sei eine Chance für eine verbesserte Weitergabe von Informationen in der Breite und für die Aufnahme von fachlichen Einschätzungen für die gemeinsame Planung: *„Wir müssen mehr machen, um auch die Teamleiter und Beratungskräfte des Jobcenters und der Agentur enger an die Planungsprozesse der JBA heranzuholen. [...] Wir könnten deren Know-How für die Maßnahmenplanung besser nutzen. [...] Bei Jobcenter Bremen und Agentur für Arbeit werden fast alle Gremien hauptsächlich von einer Leitungskraft besucht, [...] Infos aus den JBA Gremien werden dann von allen anderen Teamleitern aus zweiter Hand erworben“* (Experteninterview). Es wird der Wunsch deutlich, ein „Zusammenwachsen“ der JBA-Partner auf allen Ebenen zu befördern, um die Maßnahmenplanung stärker voranzutreiben.

**Themen und Aufgaben**, denen innerhalb einer gemeinsamen Maßnahmenplanung nachgekommen werden soll, wurden in den Einzelinterviews darin gesehen, **Doppelstrukturen zu eliminieren** – auch wenn dies aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen als schwierig erachtet wird. In einem Interview kam dazu zur Sprache, dass das Ziel gemeinsamer Abstimmungen der verschiedenen Angebote zudem sein sollte, auch ein **Überangebot** zu vermeiden und das Angebot für Jugendliche transparent zu machen. In dieser Hinsicht wurde geäußert, dass Jugendliche vor allem nicht so häufig von mehreren Partnern über den Jahresverlauf angesprochen und informiert werden sollten; auch sollten verschiedene Partner nicht zum gleichen Thema informieren: *„Also ich stelle es ja allein auch schon im Rechtskreis SGBII/ SGBIII fest, dass [...] Jugendliche unterjährig immer wieder zu verschiedenen Themen parallel angesprochen werden, [und] dass es für die Jugendlichen dann nicht mehr so durchsichtig ist. Wir sollten uns vielleicht so aufstellen, dass wir sagen, zu welchem Zeitpunkt gibt es welche Veranstaltungen unterjährig, wie kriegen wir es hin, dass kein Überangebot entsteht, und auch nicht verschiedene Partner zu einem Thema [informieren]. Das ist nicht unbedingt förderlich, weil es auch mal bei dem einen Partner anders dargestellt werden [kann] als bei dem anderen“* (Experteninterview). Ebenfalls in diesem Interview wurde der Wunsch geäußert, dass die Maßnahmenplanung eine stärkere

Ausrichtung darauf erhalten sollte, Maßnahmen und Angebote jugendgerecht zu gestalten und z.B. auch neue bzw. soziale Medien wie Twitter oder Youtube stärker miteinzubinden.

In der Gruppendiskussion Bremen wurde darüber hinaus noch akzentuiert, dass die Übergänge in und von Maßnahmen sowie die Steuerung bzw. Weiterleitung von jungen Menschen über die Beratungsangebote noch stärker in den Blick zu nehmen sind. Insgesamt werden bei den stattfindenden **Matching-Prozessen** noch Potenziale zur Verbesserung gesehen.

### ***Ziele für die Weiterentwicklung***

Die Aufgabe einer gemeinsamen Maßnahmenplanung wird aus Sicht der Teilnehmenden der Gruppendiskussion in Bremen (weiterhin) sein, die **Bedarfe der Zielgruppe**, der jungen Menschen, genau zu beobachten. Konstatiert wurde, dass die JBA in ihrer Gesamtheit eine sehr heterogene Zielgruppe habe, was bedeute, dass eine genaue Abstimmung untereinander vonnöten sei. Dabei sollten auch die Bedarfe der JBA-Partner ermittelt werden, die sich im Rahmen der gemeinsamen Zusammenarbeit ergeben. Verwiesen wurde im Zusammenhang mit dem Thema der „Zielfindung“ darauf, dass in der AG Maßnahmenplanung konkrete Zielstellungen für die zukünftige Arbeit zusammengestellt wurden, wie sich aus den Protokollen entnehmen ließe (vgl. dazu Kapitel 3.1). Die Weiterentwicklung der bisherigen Arbeit im Bereich der Maßnahmenplanung ist damit bereits eingeleitet.

In der weiteren Diskussion wurde betont, dass Verbesserungsmöglichkeiten und damit künftige Entwicklungsziele sich vor allem auch auf die Beschäftigung mit **Matching- und Beratungsprozessen** zwischen den Partnern beziehen müssten, die die Übergänge von jungen Menschen in andere Systeme, in Maßnahmen, sicherstellen müssen. Aus Sicht des Rechtskreises SGB II wären beispielsweise einheitliche, ausgegebene Schulbescheinigungen der Schulen eine wichtige Voraussetzung, um Prozesse zu verbessern. Eine weitere Bearbeitung des Themas mit dem Bereich Schule sei dazu wünschenswert.

Auch der (praktische) **Umgang mit dem Datenschutz** über die Institutionen hinweg sei ein Thema, dem auch übergreifend Aufmerksamkeit geschenkt werden müsse. Feststellbar war, dass als Bedarfe in Bezug auf eine strategische Maßnahmenplanung mitunter auch Bedarfe in Bezug auf Beratungs- und Zuleitungsprozesse im operativen Bereich diskutiert wurden. In der weiteren Bearbeitung der gemeinsamen Maßnahmenplanung müssen diese Punkte genau differenziert werden.

Den Diskussionsprozess und die Ergebnisse der Einzelinterviews reflektierend wurde angeführt, dass zukünftig im Rahmen der AG-Sitzungen die Herstellung von **Transparenz über das bestehende Maßnahmeangebot** in den Blick genommen werden sollten. Eine weitere Aufgabe liegt darin, in den tagenden AGs „Angebotslücken“ zu identifizieren und gemeinsam zu schließen. Darüber hinaus sollten hier auch die „Konfliktlinien“ und gegensätzlichen Punkte zwischen den Partnern, die sich aufgrund der unterschiedlichen gesetzlichen Aufträ-

ge ergeben, in den Blick genommen werden, um Lösungen und Kompromisse mit diesen finden zu können (vgl. Abbildung 3).

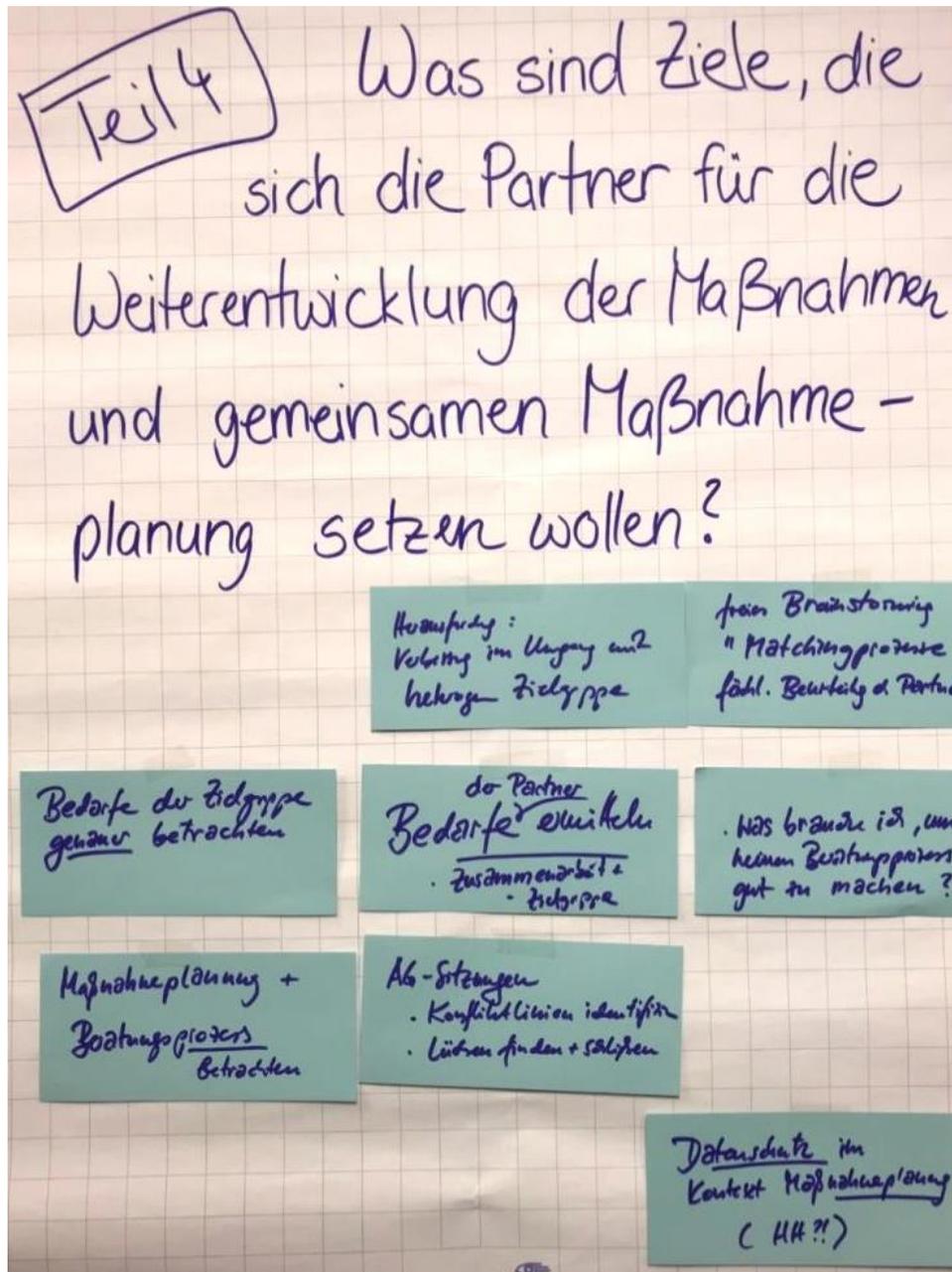


Abbildung 3: Flipchart der Gruppendiskussion „Maßnahmenplanung“ in Bremen am 29.10.2019

### Zusammenfassung

Auf Basis der dargestellten Ergebnisse werden die forschungsleitenden Fragestellungen im Folgenden zusammenfassend beantwortet. Die Erhebungen zur gemeinsamen Maßnahmenplanung im Kontext der JBA Bremen ergeben bereits eine Vielfalt an Aktivitäten der Abstimmung und Planung der JBA-Partner. Die Nennungen der Formate unterstreichen die im Rahmen der Dokumentenanalyse beschriebenen Abstimmungsstrukturen, und ergänzen diese um die AG JBA Bremen-Mitte und -Nord sowie die anlassbezogenen Abstimmungen,

in denen konkrete Planungen zur Umsetzungen von Maßnahmen bestimmt werden. Für die Bedarfsermittlung ist vor dem Hintergrund der verschiedenen benannten Wege in der JBA Bremen 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.

Der Austausch von Einschätzungen zu Maßnahmen wird als gewinnbringend beschrieben. Zudem haben die Institutionen über den Verlauf ihrer Zusammenarbeit durch die Einblicke ein vertieftes Verständnis der anderen Partnerinstitutionen erlangt. Die jeweiligen Interessen der JBA-Partner, die sich aus den gesetzlichen Aufträgen der Partner ableiten, werden teilweise als entgegengesetzt und widersprüchlich wahrgenommen. Die unterschiedlichen gesetzlichen Aufträge, damit verbundene Ausrichtungen und finanziellen Möglichkeiten der Partner werden als zentrale Barriere einer gemeinsamen Maßnahmenplanung beschrieben. Aus den Befragungen ergeben sich zudem Hinweise dahingehend, dass Informationen nicht immer über alle Partnerinstitutionen verlaufen, und an einigen Stellen der Wunsch nach einer intensiveren und breiteren Informationspolitik zu partnerinternen Maßnahmenplanungen besteht. Die Erhebungen zeigen, dass ein „Hineindenken“ in die anderen Institutionen, deren Verpflichtungen und Grenzen stattfindet. Dies ist in der weiteren Zusammenarbeit der Maßnahmenplanung weiter zu stärken. Auch der Wunsch nach einer größeren Transparenz ist im Rahmen der AG Maßnahmenplanung bereits formuliert worden und wird mit der Arbeit an einer Datenbank bzw. Übersichtsliste zum gesamten Maßnahmenportfolio vorangetrieben.

Weitere Verbesserungspotenziale der gemeinsamen Maßnahmenplanung werden einerseits darin gesehen, das Abstimmungsprozedere jeweils bedarfsorientiert zwischen den betreffenden JBA-Partnern zu realisieren. Andererseits gehen Vorschläge zur Verbesserung dahin, neben einer verstärkten Transparenz zum gesamten Maßnahmeangebot der JBA, die Kommunikations- und Informationswege zu verbessern, sowie personelle Ressourcen für die Maßnahmenplanung und die gegenseitige Information bei den Partnerinstitutionen nach Möglichkeit auszuweiten. Es wird der Wunsch deutlich, ein „Zusammenwachsen“ der JBA-Partner auf allen Ebenen zu befördern, um die Maßnahmenplanung voranzutreiben. Besonders positiv werden zudem gemeinsame durchgeführte Veranstaltungen der JBA-Partner hervorgehoben. Eine Frage, die die Partner im weiteren Verlauf bearbeiten müssen – so wird es auch in der Gruppendiskussion benannt – ist, wie weitreichend Möglichkeiten der Mitsprache und Mitdiskussion zwischen den Partnern der JBA realisiert werden können und sollten.

Im Fokus der inhaltlichen Weiterentwicklung der Maßnahmenplanung steht es, die heterogenen Bedarfe der Zielgruppe, der unter 25-jährigen Menschen in Bremen, durch passende Maßnahmenangebote zu treffen. Gleichzeitig wird die Arbeit an Matchingprozessen als

wichtig erachtet, um auch beide Seiten des Ausbildungsmarktes zusammenzuführen. Doppelstrukturen und Angebotslücken sollen durch eine verstärkte Transparenz erkennbar werden und bearbeitet werden. Die Verbesserung der Beratungsprozesse sowie auch der Umgang mit Datenschutzregelungen wurden als Themen in die Gruppendiskussion eingebracht. Sie sollen im Zuge einer strategischen Maßnahmenplanung ebenfalls mit allen Partnern bearbeitet werden. In der Formulierung dieser Aufgaben wird die Verbindung aller internen Prozesse miteinander sichtbar.

### **3.2.2. Umsetzung der gemeinsamen Maßnahmenplanung in der JBA Bremerhaven**

Auch mit Bezug zur JBA Bremerhaven wurden erste Ergebnisse zur Umsetzung und Einschätzung der gemeinsamen Maßnahmenplanung und –abstimmung in der Praxis anhand von Einzelinterviews erfasst. Darauf aufbauend wurde eine Gruppendiskussion zur Reflektion und Bewertung der Ergebnisse durchgeführt. Deutlich wurde, dass im Kontext der Maßnahmenplanung in Bremerhaven eigene Akzente gesetzt werden. Nachfolgend werden die Ergebnisse beider Erhebungen aus Bremerhaven dargestellt.

#### ***Formate der gemeinsamen Maßnahmenplanung***

Die gemeinsame Maßnahmeplanung der JBA Bremerhaven findet zum Teil im Rahmen der beschriebenen standortübergreifenden Strukturen statt (vgl. Kapitel 3.1). Über die **PuKG Bremen-Bremerhaven** finden so gemeinsame Abstimmungen und Initiierungen von Maßnahmen und Angeboten statt. Auch die **AG Maßnahmenplanung** dient der Maßnahmenplanung und –abstimmung sowohl in Bremen als auch in Bremerhaven. Die **AG Junge Geflüchtete** behandle zwar vorrangig Themen, die sich auf die Kommune Bremen beziehen, allerdings ist Bremerhaven in dieser AG ebenfalls beteiligt.

Die Befragten beschreiben für die gemeinsame Maßnahmenplanung innerhalb der JBA Bremerhaven des Weiteren ein gestuftes 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. Neben den Vorabstimmungen auf der Ebene der Teamleitungen gibt es „**Ad-hoc-Gespräche**“ zwischen den Partnern. Diese dienen als „erstes Vorfühlen“ dafür, herauszufinden, welcher Partner an einer Planung bzw. einem Austausch konkret zu beteiligen ist. Der weitere Austausch wird dann flexibel danach ausgerichtet, welche Rechtskreise und Bereiche zum Thema etwas beitragen können bzw. vom Thema betroffen sind.

Sollten nicht alle Partner von einem Thema betroffen sein, finden **Absprachen einzelner Partner** statt. Viele **bilaterale Abstimmungen** finden nach Aussagen der Interviewpartner\*innen zwischen dem Jobcenter und der Agentur für Arbeit Bremerhaven statt. Eine Besonderheit in Bremerhaven ist dabei, dass bereits seit 2012 die Ausbildungsstellenvermittlung des Jobcenters bzw. die Maßnahmen des Jobcenters Bremerhaven über die Stu-

dien- und Berufsberatung der Agentur für Arbeit in Bremerhaven übernommen werden, so dass Abstimmungen zu Maßnahmenplanung und -finanzierung zwischen diesen beiden JBA-Partnern in jedem Fall stattfinden.

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. In der PuKG wird genauer festgehalten, welcher Partner z.B. Personal oder Finanzmittel für die konkrete Umsetzung der Maßnahme, des Projektes etc. beitragen kann. In der PuKG Bremerhaven findet auch eine gegenseitige Information über bestehende Maßnahmen der Partner statt. Es wird angeführt, dass die Partner gemeinsam über die Anzahl der beantragten Maßnahmeplätze, aktuell nicht besetzte Maßnahmeplätze und das Anwerben von Teilnehmenden für die Maßnahmen in dieser Runde sprechen. 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: *„was wir machen – oder ich insbesondere – 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 – vielleicht einmal lieber zu viel informieren als zu wenig und können dann eben auch gucken, ob sie das in ihren Beratungen auch nutzen können.“* (Experteninterview).

### **Erfassung der Bedarfe für eine gemeinsame Maßnahmenplanung**

Die Bedarfsermittlung für gemeinsame Maßnahmeabstimmungen und -planung in der JBA Bremerhaven wird von den Befragten auf zwei Weisen beschrieben. Zum einen werden die Bedarfe über die Teams der Partnerinstitutionen erfasst, indem jeder Mitarbeitende für sich mögliche Bedarfe der Zielgruppe prüft und diese dann mitteilt. Dieses Vorgehen trifft vor allem auf die klassischen Instrumente der Regelförderung im Kontext des SGB II und SGB III zu. Falls notwendig, werden die Planungen untereinander zwischen Agentur für Arbeit und Jobcenter besprochen.

Zum anderen erfolgt eine Bedarfsermittlung anlassbezogen auch unter Beratung aller Partner in Bremerhaven. Bedarfe für die Planung von Maßnahmen und ggf. gemeinsamen Maßnahmen werden durch einen Abgleich des bestehenden Maßnahmenangebots aller Partner mit künftigen Handlungsbedarfen und Lücken seitens der JBA identifiziert. Zum Aufbau des Jugendförderzentrums U25 des Jobcenters Bremerhaven wurden beispielsweise alle Institutionen der JBA die Bedarfslagen junger Menschen in Bremerhaven im Rahmen einer

„workshop-ähnlichen“ Besprechung erarbeitet. Dies sei die Ausgangslage für die Planung der Angebote gewesen<sup>4</sup>.

### **Beispiele einer gelungenen Maßnahmenplanung**

Die Befragten nannten im Rahmen der Interviews verschiedene Beispiele für eine aus ihrer Sicht gelungene gemeinsame Maßnahmenplanung für den Standort Bremerhaven. Sie bezogen sich auf folgende Aspekte der gemeinsamen Arbeit und der gemeinsam geplanten Maßnahmen:

- Gründung und Arbeit in der AG Flüchtlinge in Ausbildung/ AG FLUEA mit Umsetzung verschiedener Maßnahmen, u.a. Elternveranstaltung
- Schaffung eines Jugendintegrationskurses aus Mitteln des ESF und des BAMF (Äquivalent der BIQ in Bremen)
- Aufbau eines Jugendförderzentrums U25
- Projekt „Mit der JBA Bremerhaven fit in die Ausbildung“
- Gemeinsame Umsetzung von Messen und Veranstaltungen

An der Umsetzung der Maßnahmen wird aus Sicht der Befragten vor allem als gelungen betrachtet, dass die Partner gleichermaßen an dieser beteiligt bzw. an der Planung und Erhebung von Bedarfen der Zielgruppe involviert waren. Mitunter sei es auch so, dass sich die Partner die Kosten der verschiedenen Maßnahmen, Projekte etc. teilten und jeder Partner einen Teil seiner Mittel und Ressourcen für die Finanzierung der verschiedenen Maßnahmen und Projekte beitrage. Im Fall des Jugendintegrationskurses wurde als besonders gelungen angesehen, dass durch die erzeugte Kombination der Finanzierung aus Mitteln des BAMF und des ESF eine Öffnung des Angebots für weitere Zielgruppen und eine Anbindung an die JBA ermöglicht wurde. So könnten Partner dieses Angebot für betreffende junge Menschen aktiv mit verwenden, was zuvor nicht hätte angeboten werden können.

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. Insgesamt wurde in den Interviews und der Gruppendiskussion die Zusammenarbeit und der Umgang miteinander am Standort sowohl zwischen den Rechtskreisen und Bereichen als auch zwischen der Führungsebene und der operativen Ebene als positiv beschrieben. In einem Interview wurde betont, dass es für die gemeinsame Maßnahmenplanung und die Zusammenarbeit entscheidend sei, dass alle Partner an einem kleinen Standort vertreten seien und nur einige

---

<sup>4</sup> Das 2018 eingeführte Jugendförderzentrum U25 ist ein modular aufgebautes Maßnahmenkonstrukt, das jungen Menschen im Bezug von Arbeitslosengeld II in Bremerhaven Angebote zur Unterstützung bei der Integration in den Arbeits- und Ausbildungsmarkt bietet (vgl. Angebotsübersicht Jugendberufsagentur Bremerhaven, Stand Juni 2019).

Personen Steuerungsaufgaben innehaben, was günstige Bedingungen für die Koordination schaffe. Dies wurde auch in der Gruppendiskussion noch einmal unterstrichen. Durch die kurzen Wege am Standort und die positive Zusammenarbeit der Bereiche herrsche eine gute Austauschkultur.

### ***Bearbeitung von Angebotslücken und Doppelförderungen***

In den geführten Interviews wurden Einschätzungen dazu erhoben, ob und an welchen Stellen durch die gemeinsame Maßnahmenplanung der JBA bereits Angebotslücken oder ungewollte Doppelförderungen identifiziert werden konnten. Die Befragten beziehen sich hierzu hauptsächlich auf die von ihnen bereits genannten Beispiele einer gelungenen Maßnahmenplanung. Im Rahmen des Jugendförderzentrums U25 des Jobcenters Bremerhaven sei so z.B. von den Partnern ein neues Modul mit Namen „Leuchtfeuer“ entwickelt worden, das speziell auf junge Menschen mit größeren Schwierigkeiten wie psychischen Erkrankungen abzielt und diese unterstützt. Der Bedarf sei vom Fallmanagement des Jobcenters und den Partnern festgestellt worden. Dass das Modul eine **Angebotslücke** schließen konnte, zeigt sich für die befragte Person darin, dass u.a. dieses Angebot eine hohe Nachfrage verzeichne: *„es [ist] immer voll besetzt [...] und wir [haben] eigentlich immer eher das Gefühl [...], wir bräuchten das noch mehr“* (Experteninterview). Auch mit Blick auf die Aktivitäten der AG Flüchtlinge in Ausbildung und die Schaffung des Jugendintegrationskurses (s.o.) wird hervorgehoben, dass die betreffenden jungen Menschen ohne die geschaffenen Angebote theoretisch „verloren“ gegangen wären.

Zum Thema **Doppelförderungen** wurde in einem Interview angegeben, dass die Entwicklung von Maßnahmen, die anderen Angeboten gleichen, eher ausgeschlossen werden könne, da durch den gemeinsamen Austausch, vor allem in der PuKG Bremen-Bremerhaven und PuKG Bremerhaven, offensichtlich werde, wo bereits Angebote bestünden. Auch angeführt wird in diesem Zusammenhang, dass in Bremerhaven ein Ausbildungsbüro entstanden sei, das „nah“ an der JBA arbeite und, dass junge Menschen von der JBA per Empfehlungsschreiben an die Angebote des Ausbildungsbüros weitergeleitet werden können. Dies führe dazu, dass keine doppelten Arbeitsstrukturen erzeugt werden.

### ***Barrieren einer gemeinsamen Maßnahmenplanung***

Als größte Herausforderung einer gemeinsamen Maßnahmenplanung werden die **Rahmenbedingungen wie gesetzliche Aufträge und Haushaltsmittel** gesehen, an die die Partner der JBA Bremerhaven jeweils gebunden sind. Für die Agentur für Arbeit und das Jobcenter Bremerhaven sei die Maßnahmenplanung so z.B. stark an das „regionale Einkaufszentrum“ in Hannover gebunden, wodurch Fristen und Vorgaben eingehalten werden müssten. Jeder Partner bringe somit individuelle Vorgaben in die Zusammenarbeit ein, die in der Maßnahmenplanung mitberücksichtigt werden müssten: *„Das Tolle ist, die Partner hier vor Ort haben miteinander keine Barrieren. Jeder Partner bringt aber Barrieren mit: Gesetze, Finanzierungen, Rahmenbedingungen, Zeiträume, die eingehalten werden müssen, und am Ende Geschäftsanweisungen*

*von Bundesbehörden, die dann ja auch in Bremerhaven umgesetzt werden müssen – das sind die Grenzen der gemeinsamen Maßnahmenplanung. [...] Das sind reale Hindernisse bei einer [...] kreativen Maßnahmenplanung [...] und dann müssen wir Abstriche machen letztendlich, Kompromisse finden oder einfach sagen „wir fangen noch einmal neu an“ (Experteninterview). Als großer Gewinn wird betrachtet, dass die Partner erlernt haben, offen miteinander zu sprechen. So werde auch eine offene Kommunikation dahingehend gepflegt, partnerseitige Problemlagen zu benennen, wenn z.B. Haushaltsmittel bei den Institutionen begrenzt sind oder die Ausstattung der Schulen in der Kommune nicht optimal ist.*

In der Gruppendiskussion Bremerhaven wurde ebenfalls thematisiert, dass Barrieren einer Zusammenarbeit auch in der fehlenden Anerkennung und dem gegenseitigen Respektieren der Partner liegen könnten. Für die JBA Bremerhaven wurde in diesem Zusammenhang allerdings explizit angeführt, dass die gegenseitige Akzeptanz der Partner und Wertschätzung der jeweiligen fachlichen Kenntnisse bereits seit Langem als gelebte Praxis wahrgenommen werde: *„bei Gründung einer JBA gibt es ja manchmal Geltungsbedürfnisse, also ist jeder Partner – fühlt der sich auch wahrgenommen – oder kommt jetzt ein anderer und nimmt mir was weg. [...] Darüber sind wir lange, lange, lange hinweg und das ist eigentlich schön. Das ist jetzt so ein Automatismus und eine Selbstverständlichkeit und jeder hat sein Fachgebiet, die Expertise ist da, man kann die wertschätzen und bindet sich gerne gegenseitig ein, weil man nicht das Gefühl hat, da kommt jetzt einer und will mir sagen, wie ich es jetzt einmal zu machen habe“ (Gruppendiskussion Bremerhaven).*

Als Herausforderung in der Maßnahmenplanung wurden zudem **zeitliche Rahmenbedingungen** ins Feld geführt. Die Maßnahmenplanung basiere häufig auf den 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. Die Maßnahmenplanung stelle daher oftmals eine „Spekulation“ dafür dar, was zukünftig gebraucht werde. Teilweise fielen die Fristen für die Beantragung auch zu kurz aus und erschwerten somit eine Maßnahmenplanung.

Als Barriere wurde in einem Interview ebenfalls benannt, dass eine Zusammenarbeit mit **Amt für Jugend, Familie und Frauen** in Bremerhaven insbesondere auch im Bereich der Jugendberufshilfe/ Maßnahmenplanung bisher nicht stattfinde. Es gebe keine Transparenz über Angebote im Bereich der Jugendberufshilfe und keine geregelte Zusammenarbeit bei der Überleitung von Jugendhilfe zum SGB II und umgekehrt. Dadurch fehle ein wichtiger Angebotsbereich und ein zentraler Partner in der Zusammenarbeit. In der Gruppendiskussion wurde dazu angeführt, dass auch die Zusammenarbeit mit dem **Sozialamt** in Bremerhaven z.B. mit Blick auf die Zielgruppe der jungen Geflüchteten ausgebaut werden könnte. Inwieweit beide Ämter stärker in die JBA integriert werden könnten, sei eine Entwicklungsaufgabe. Betont wurde, dass hier anfängliche Erwartungen zur Zusammenarbeit bislang nicht immer umgesetzt werden konnten, jedoch noch zu eruieren sei, an welchen Stellen mit die-

ser Zusammenarbeit zusätzliche Leistungen und Synergieeffekte im JBA-Kontext zu realisieren wären.

### ***Verbesserungspotenziale einer gemeinsamen Maßnahmenplanung***

In allen geführten Einzelinterviews der JBA Bremerhaven sprechen sich die Befragten vor dem Hintergrund der unterschiedlichen finanziellen Rahmenbedingungen der Maßnahmenplanung für die Schaffung eines **gemeinsamen Haushalts der JBA-Partner** aus, auch wenn sie diese Möglichkeit als schwer realisierbar und als „utopischen Wunsch“ einschätzen. In den JBA-Haushalt sollten dabei von allen Partnern anteilig Mittel einfließen. Mitunter wird hierdurch eine Möglichkeit gesehen, auch Planungen und Umsetzung von Maßnahmen zu beschleunigen. Auch eigne sich ein „gemeinsamer Topf“ der JBA dafür, Ausgaben für gemeinsame Posten wie gemeinsame Veranstaltungen für die Zielgruppe, gemeinsame Werbemaßnahmen und –mittel oder auch Verpflegungen bei JBA-internen Besprechungs- und Abstimmungsveranstaltungen zu bestreiten. Im Rahmen der Gruppendiskussion wird erläutert, dass die Partner der JBA Bremerhaven seit Beginn der Zusammenarbeit eine Liste darüber führen, welcher Partner Mittel in welcher Höhe in gemeinsame Aktivitäten eingebracht hat. Dies sollte Sorge für Transparenz zwischen den Institutionen.

Als weitere Verbesserungsmöglichkeiten werden in den Einzelinterviews vor allem die Optimierungen in Bezug auf die **zeitlichen Rahmenbedingungen** der Maßnahmenplanung benannt. Wünschenswert sei vor diesem Hintergrund aus Sicht des Jobcenters Bremerhaven, dass z.B. mehr Zeit für die Maßnahmenplanung zur Verfügung gestellt werde und dass man verstärkt auch langfristige bzw. mehrjährige Angebote machen könnte.

Was die Gesamtheit des Maßnahmeangebots anbelange, wird in einem Interview angeführt, dass man sich wünsche, die **Maßnahmen zeitgemäßer und somit „jugendlicher“ gestalten**. Die JBA Bremerhaven hat bereits gute Erfahrungen mit neueren Formaten zur Ansprache von Jugendlichen gemacht. Veranstaltungen, an denen sich Ausbildungsinteressierte und Ausbildungsbetriebe kennenlernen können, wurden so z.B. in Form eines Pop-up Stores oder eines Speed-Dating-Formats angeboten und seien gut angenommen worden.

In der Gruppendiskussion wurde als Verbesserungsmöglichkeit auch das Thema **„gemeinsamer Öffentlichkeitsauftritt“** angesprochen. Die Teilnehmenden sprachen sich dafür aus, Logos und werbewirksamer Materialien zu vereinheitlichen und abzustimmen, um stärker als gemeinsame Marke „JBA“ nach außen wahrgenommen zu werden und Prozesse der Öffentlichkeitsarbeit zu vereinfachen.

### ***Ziele für die Weiterentwicklung***

Grundsätzlich sprachen sich die Anwesenden der Gruppendiskussion Bremerhaven dafür aus, in der Maßnahmenplanung weiterhin verstärkt darauf zu fokussieren, wie sich die Zielgruppe der jungen Menschen unter 25 Jahren in Bremerhaven zusammensetzt und welche **Unterstützungsbedarfe** an welchen Stellen in ihrer Biographie hilfreich sein können. In die-

sem Zusammenhang wurde es als wichtig erachtet, die Verläufe von jungen Menschen mit Blick auf das bestehende Maßnahmenportfolio der JBA konzeptionell „vorzudenken“, sodass die Maßnahmen der JBA-Partner systematisch und ineinandergreifend geplant, eingekauft und umgesetzt werden könnten. Hierbei ginge es auch darum, das Maßnahmeangebot in seiner Gesamtheit und deren Nutzung im Verlauf unter den Aspekten von Effizienz und Ausschöpfung zu betrachten und aufeinander abzustimmen.

Ein Entwicklungsziel sehen die Teilnehmenden darin, den **regionalen Bezug der JBA** Bremerhaven stärker auf die umliegenden Landkreise, wie den niedersächsischen Landkreis Cuxhaven, auszuweiten. Für die JBA Bremerhaven seien ausschließlich Jugendliche mit Wohnort Bremerhaven relevant, jedoch kämen viele junge Menschen aus dem Umland nach Bremerhaven, z.B. zum Besuch der Berufsschule. Die Teilnehmenden berichteten, dass der Ausbildungsmarkt für die JBA nicht an der Stadtgrenze aufhören könne. Auch Ausbildungsmöglichkeiten außerhalb Bremerhavens und Bremens werden für junge Menschen in den Blick genommen. Gleichzeitig bestünde von vielen JBA-Partnern bereits eine Zusammenarbeit mit Gebietskörperschaften außerhalb Bremerhavens und Bremens. So beziehe sich z.B. die Arbeit des AG-S der Agentur für Arbeit nicht auf die Stadt, sondern auf die „Region“; auch die Fachberatung Jugendhilfe und die Aufsuchende Beratung arbeiteten mit den Landkreisen zusammen. Ein Ziel in Bezug auf das Thema „Regionalität“ sei es, eine Kooperation mit Cuxhaven auch vertraglich zu realisieren und dies auch zu terminieren: *„In zwei Jahren – würde ich mir wünschen – haben wir eine Kooperationsvereinbarung mit der JBA Cuxhaven, haben die gleiche Ausrichtung, haben einen gleichen gemeinsamen Einkauf“* (Gruppendiskussion Bremerhaven).

Die Teilnehmenden sprachen sich dafür aus, verstärkt dafür zu sorgen **alle Schulen an der Aktion „Fit in Ausbildung“ zu beteiligen**. Die einmal jährlich durchgeführte Aktion im Erdgeschoss (Foyer) der Agentur für Arbeit diene dazu, junge Menschen in Abschlussklassen auf die Bewerbungsphase vorzubereiten; im Fokus steht daher das Erstellen kostenloser Bewerbungsfotos für die jungen Menschen. Nicht alle Schulen informierten über die Veranstaltungen und nahmen daran teil. Im Rahmen der Maßnahmenplanung müsse es auch darum gehen, Aktionen und Leistungen nicht nur an die Zielgruppen, an Schulen und Eltern zu bringen, sondern auch Strukturen zu erschaffen, dass Leistungen von diesen aktiv bei der JBA eingeholt werden.

Eine weitere Entwicklungsaufgabe für die gemeinsame Maßnahmenplanung wurde darin gesehen, von der JBA extern vergebene (Beratungs-)Leistungen, flankierende Projekte und weitere Maßnahmen aus dem Umfeld der JBA, wie ESF-geförderte Projekte von Bildungsträgern, zu beobachten. Andere Angebote, die nicht über die JBA-Partner in die Organisation eingebracht werden, könnten nur bedingt bis gar nicht gesteuert werden. Der **Umgang mit JBA-externen Aktivitäten und Projekten** und der Bezug zu den Angeboten der JBA seien daher Themen, die in der gemeinsamen Maßnahmenplanung mitgedacht werden müssten.

Unterstrichen wurde im Rahmen der Abschlussdiskussion, dass die bestehende **transparente, vertrauensvolle und gleichberechtigte Kommunikation** unter den JBA-Partnern in der Maßnahmenplanung aufrecht erhalten werden soll. Zudem wurde der Wunsch ausgesprochen, die **Netzwerkarbeit** im Hinblick auf den Besuch wichtiger externer Veranstaltungen und Termine wie Messen abzustimmen und ggf. jeweils von einem Partner eine\*n Vertreter\*in für die JBA zu entsenden, sodass Informationen daraus in die JBA und in den gegenseitigen Austausch gelangen. Zu bedenken wurde gegeben, dass für den Informationsaustausch die Sitzung der PuKG Bremerhaven nicht immer ausreichend sei. Die Teilnehmenden überlegten daher den Austausch von Informationen über wichtige Veranstaltungen etc. in einer „Freitagsrunde“ durchzuführen (vgl. Abbildung 4). Dieses Format habe bereits in der Vergangenheit bestanden und könne wieder eingeführt werden.

Anknüpfend an der Stärkung des Informationsaustauschs zu Veranstaltungen wurde auch angedacht, noch einmal **die Transparenz über alle bestehenden Maßnahmen der JBA-Partner zu erhöhen**. Gerade für neue Mitarbeitende in der JBA seien nicht alle Maßnahmen aller Partner bekannt. Anhand des Maßnahmenkatalogs der JBA Bremerhaven und im Rahmen einer gesonderten PUKG-Sitzung, ggf. mit weiteren Teilnehmenden, könne diesem Anliegen nachgekommen werden.

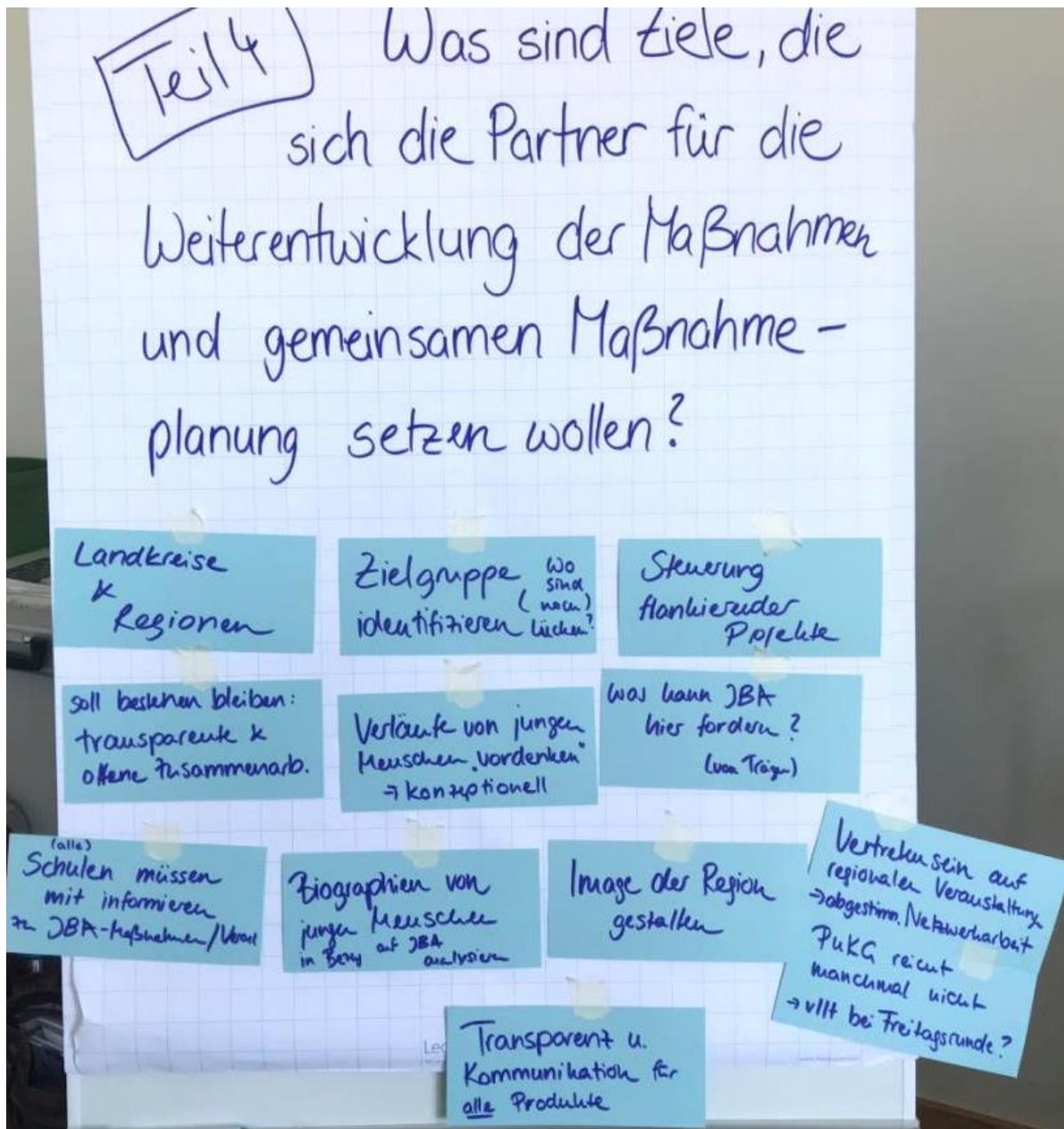


Abbildung 4: Flipchart der Gruppendiskussion „Maßnahmenplanung“ in Bremerhaven am 7.11.2019

### Zusammenfassung

Die Erhebungen in Bezug auf die gemeinsamen Maßnahmenplanung in der JBA Bremerhaven zeigen etablierte Verfahren und in weiten Teilen eine gut funktionierende Abstimmungspraxis zwischen den Partnerinstitutionen vor Ort. Die gemeinsame Maßnahmenplanung wird über ein zweistufiges Abstimmungsverfahren zwischen den Partnern gehandhabt. Über Vorabstimmungen mit wenigen Vertretern\*innen der Rechtskreise und Bereiche und anlassbezogene Abstimmungen und Absprachen finden Vorklärunen statt, die dann im großen Gremium der PuKG Sitzung in Bremerhaven entschieden werden.

Die PuKG Sitzung fungiert daneben als wichtiges Informationsgremium und eröffnet den Partnern den Raum, Planungen vorzustellen und auch miteinander zu diskutieren – wobei an vielen Stellen verdeutlicht wird, dass die Expertise und Entscheidungsmacht der jeweils federführenden Institutionen nicht infrage gestellt werden. Die Bedarfsermittlung für eine gemeinsame Maßnahmenplanung erfolgt aus den Teams oder wird im Austausch zwischen den JBA-Partnern, z.B. in Workshop-Formaten, gemeinsam eruiert. Es wird als gewinnbringend betrachtet, dass die Partner bei gemeinsamen Maßnahmen, Projekten etc. sich jeweils entsprechend ihres Tätigkeitsgebietes und ihrer Möglichkeiten einbringen. Die beschriebenen Strukturen der gemeinsamen Maßnahmenplanung verweisen damit auf ein praktikables und flexibles System. Besonders die Koordination des Prozesses über wenige Vertreter\*innen auf der Leitungsebene scheint für den Standort Bremerhaven geeignet.

Die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit der JBA-Partner wird von den Befragten im Zusammenhang mit der Maßnahmenplanung als gleichberechtigt und offen beschrieben. Barrieren der Zusammenarbeit, die sich für die Befragten aus unterschiedlichen gesetzlichen Aufträgen der Partner und deren individuell zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln ergeben, werden offen kommuniziert. Ausgaben für gemeinsam finanzierte Maßnahmen, Projekte, Veranstaltungen werden offengelegt. Der vielfach benannte Wunsch nach einem gemeinsamen Haushalt für die Finanzierung gemeinsamer Aktivitäten und der Wunsch nach einem einheitlicherem, der JBA zuordenbarem Öffentlichkeitsauftritt verweist darauf, dass die JBA-Partner sich im Rahmen gemeinsamer Aktivitäten zukünftig noch stärker aufeinander beziehen wollen.

Ziele für die Weiterentwicklung der gemeinsamen Maßnahmenplanung werden zudem eher „nach außen“, nicht nach innen gerichtet. So wird z.B. eine intensivere Anbindung und Zusammenarbeit der JBA zu externen Strukturen wie dem Jugend- und Sozialamt Bremerhavens, zu JBA-externen (Beratungs-)Angeboten des Übergangsmanagements oder zu der JBA Cuxhaven diskutiert. Als Erfolgsfaktoren können und sollten auch nach Ansicht der Teilnehmenden der Gruppendiskussion die Transparenz über das gemeinsame Maßnahmenportfolio und die offene und gleichberechtigte Kommunikation weiterhin gestärkt werden.

### **3.3. Empfehlungen**

Die Dokumentenanalyse und die Erhebungen zeigen viele Aktivitäten, etablierte Strukturen und gute bis sehr gute Ansätze zur Umsetzung der gemeinschaftlichen Aufgabe „Gemeinsame Maßnahmenplanung in der JBA“. Mit Blick auf noch bestehende Herausforderungen ergeben sich Hinweise, wie die Umsetzung noch vertieft oder verbessert werden kann. Für die JBA Bremen und die JBA Bremerhaven können sich hier jeweils andere Aspekte als sinnvoll ergeben – die Standorte unterscheiden sich in Bezug auf ihre Größe so mitunter auch auf die Organisation einer gemeinsamen Maßnahmenplanung. Die abgebildeten Empfehlungen werden allgemein gehalten und beziehen sich nicht auf die Umsetzung an einzelnen Stand-

orten. Sie zeigen auf, wer für die Umsetzung der Empfehlung zuständig sein sollte und, für wen ein Nutzen aus diesen Änderungen gezogen werden kann. Die Empfehlungen werden jeweils aus den Erkenntnissen der Evaluation heraus begründet.

| Empfehlung 1    | Maßnahmenportfolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Was?</b>     | Angebotsübersichten für alle Standorte erstellen und pflegen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Wer?</b>     | AG Maßnahmenplanung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Für wen?</b> | Mitarbeitende der Leitungsebene und der operativen Ebene, junge Menschen, Externe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Warum?</b>   | <p>Die JBA Bremen-Bremerhaven umfasst eine Vielzahl von Maßnahmen, Angeboten, Veranstaltungen, Projekten etc. Als Grundlage, um mit diesen in einer rechtskreisübergreifenden Arbeit umzugehen, bedarf es eines Überblicks über das Maßnahmenportfolio aller Institutionen.</p> <p>Die in der JBA Bremerhaven genutzte Angebotsübersicht im Excel-Format könnte auch für die anderen Standorte der JBA adaptiert werden. Die Erstellung einer Datenbank/Übersicht für die gesamte JBA Bremen-Bremerhaven aus der AG Maßnahmenplanung wird befürwortet. Es ist darauf zu achten, dass die vorhandenen Materialien aktuell gehalten und allen Mitarbeitenden über den internen Bereich der Homepage zugänglich sind, aber auch auf Dienst- und Teambesprechungen näher gebracht werden. So können jungen Menschen (und ggf. anderen Interessierten) Maßnahmen aus dem Angebotsportfolio der JBA passgenau und schnell aufgezeigt und vorgeschlagen werden.</p> |

| Empfehlung 2    | Informationsfluss                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Was?</b>     | Breite Informationspolitik über vorhandene Angebote etablieren                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Wer?</b>     | PuKG Bremen-Bremerhaven, AG Maßnahmenplanung                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Für wen?</b> | Mitarbeitende der JBA, junge Menschen                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Warum?</b>   | Im Zuge einer Sichtbarmachung des Maßnahmeportfolios (Empfehlung 1) ist es wichtig, über die Angebote aller Partner auch regelmäßig informiert zu bleiben. Eine qualitativ hochwertige Beratung lebt davon, dass Informationen zu den verschiedenen Angeboten in der Breite bekannt sind. Hierfür muss rechtsübergreifend Sorge getragen werden. |

| Empfehlung 3    | Bedarfsermittlung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Was?</b>     | Transparenz und ggf. Systematisierung der Bedarfsermittlung zur gemeinsamen Maßnahmenplanung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Wer?</b>     | AG Maßnahmenplanung, ggf. PuKG Bremen-Bremerhaven und PuKG Bremerhaven                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Für wen?</b> | AG Maßnahmenplanung, AG Junge Geflüchtete, junge Menschen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Warum?</b>   | 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. |

| Empfehlung 4    | Innovative Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Was?</b>     | Einrichtung eines „Think Tanks“ zur Stärkung jugendaffiner Angebote                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Wer?</b>     | Einzelne Mitarbeitende der JBA Standorte (Leistungs- und operative Ebene), ggf. AG Maßnahmenplanung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Für wen?</b> | Junge Menschen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Warum?</b>   | 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. |

## 4. Umsetzung der Beratungsprozesse vor Ort

In der Präambel der Verwaltungsvereinbarung der JBA der Freien Hansestadt Bremen haben die Verwaltungspartner festgehalten, dass die JBA für eine „angestrebte neue Form der Zusammenarbeit“ steht. „Das Denken in Zuständigkeiten und Abgrenzungen wird durch die Wahrnehmung einer gemeinsamen Verantwortung überwunden. Dies gilt auf der kommunalen und der Landesebene. Eine sanktionsfreie Integration junger Menschen ist dabei von besonderer Bedeutung.“ (vgl. Verwaltungsvereinbarung 2015).

Die Implementation der aus dieser Grundhaltung heraus vereinbarten und schriftlich festgelegten Prozessabläufe in der JBA Bremen-Bremerhaven, die Kooperation und die Motivation auf der Ebene der Leitung und der Beschäftigten ist ein Prozess, der in der Umsetzungspraxis graduell verläuft und Anpassungen erforderlich macht. Durch die externe Evaluation sollte der Stand der Zusammenarbeit und der Implementation der Prozesse nach der dreijährigen Phase des Organisationsaufbaus erfasst werden. Ziel ist es, durch die Einbeziehung aller am Standort interagierenden Partner, die verschiedenen, in den einzelnen Rechtskreisen bestehenden Perspektiven abzubilden.

Aus der Zusammenarbeit der Partner ergeben sich diverse **Schnittstellen** zwischen den Rechtskreisen. Dabei stellen sich die Fragen, wie die Übergänge an den Schnittstellen der Systeme gestaltet sind und ob hinreichend dafür gesorgt werden kann, dass kein junger Mensch an diesen Punkten verloren geht. Im Hinblick auf die Schnittstellenarbeit wurde im Rahmen des Datenkonzepts der JBA eine „Prozessbeschreibung im Rahmen eines JBA-Datenkonzepts Bremen-Mitte“ erstellt, die den Ablauf der Beratungskette am Standort Bremen-Mitte beginnend mit der Anliegen-Klärung am Empfang beschreibt. Hierbei wird zu jedem Prozessschritt, wie der Weiterleitung einer ratsuchenden Person an einen bestimmten Partner, ausgeführt, welche Verfahrensschritte stattfinden, welche Probleme gleichzeitig auftreten können und welcher weitere Umgang damit angezeigt ist. Datenschutzrechtlichen Fragen wird hierbei Rechnung getragen. Mit dem genannten Fachkonzept „Datenkonzept inkl. Fallbesprechung“ bzw. im Vorfeld mit dem „Handlungsleitfaden Fallbesprechung“ wurde so bereits der Aufgabe nachgekommen, eine rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit mit ihren diversen Schnittstellen und Verfahrenswegen zu beschreiben und eine organisatorische sowie datenschutzrechtlich abgesicherte Grundlage zu legen (s.o.). Um sicherzustellen, dass kein junger Mensch verloren geht, wurden mögliche „Verlustpunkte“, die an den Schnittstellen am Standort Bremen-Mitte entstehen können, in der Prozessbeschreibung thematisiert und Lösungsansätze geliefert. Um (weitere) Lücken zu identifizieren sollen interdisziplinäre Unter-AGs unter Beteiligung der operativen Ebene an den Standorten eingerichtet werden (vgl. Protokoll der Sitzung der gemeinsamen PuKG Bremen-Bremerhaven am 11.04.2018, S. 3).

Neben diesen Erkenntnissen zu den Prozessabläufen anhand der Dokumentenlage wurden im Rahmen der Evaluation durch qualitative Experteninterviews mit Vertreterinnen und

Vertretern der operativen Ebene aus den beteiligten Rechtskreisen der Agentur für Arbeit, der Jobcenter, des Jugendamtes und der schulischen sowie der aufsuchenden Beratung weitere ergänzende Erkenntnisse gewonnen (vgl. Kapitel 2.1).

Der Schwerpunkt der in diesem Zwischenbericht ausgewerteten Einzelinterviews lag dabei auf der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit. Erfasst wurden sowohl die gängige Praxis vor Ort als auch bestehende oder ggf. bereits überwundene Herausforderungen und Synergien. Anzumerken ist, dass auch bezüglich der Beratungsprozesse in Bremen und Bremerhaven unterschiedliche Voraussetzungen (z.B. bezogen auf die Verankerung der Fachberatung Jugendhilfe, der Umsetzung der BO-Teams, der Beratung über die ZBB) bestehen. Die Auswertung der Interviews in diesem Bericht stellt jedoch diese regionalen Differenzen nicht in das Zentrum der Analyse.

Als weiterer Aspekt wird die Umsetzung einer (möglichst) sanktionsfreien Beratungspraxis innerhalb der JBA abgebildet.

Vorwegzunehmen ist an dieser Stelle, dass insbesondere die Fragen zur gendersensiblen Beratung nicht von allen Befragten umfassend beantwortet werden konnten, bzw. dieses Querschnittsthema in der Beratungspraxis nicht immer präsent zu sein scheint. Im Bereich der „Sanktionsfreien Beratungspraxis“ wurde deutlich, dass Interviewpartner aus den Bereichen jenseits des SGB II und insbesondere in den Bereichen der Berufsberatung und der Schule (ZBB in Bremen und Laufbahnberatung Berufliche Schulen in Bremerhaven) in ihrer Beratungspraxis wenig Ansatzpunkte hatten, um tiefergehende Aussagen zu diesem Punkt zu treffen.

#### **4.1.Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit**

Die Arbeit in der JBA wird in den geführten Interviews zur „Umsetzung von Beratungsprozessen“ als ein sich ständig modifizierender Prozess beschrieben, der von einem aktiv gelebten gegenseitigen Austausch geprägt sei. Übergreifend lässt sich zunächst festhalten, dass sich nach Ansicht der Interviewpartnerinnen und -partner der operativen Ebene die Schnittstellen zu den Beratungsleistungen der anderen Partner durch die Zusammenarbeit innerhalb der JBA deutlich verbessert haben. Die aktuelle rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit wird demzufolge durch die **Mitarbeitenden der JBA** in den Einzelinterviews überwiegend sehr positiv bewertet. Es sei eine „großartige Erweiterung“ und ermögliche eine „erweiterte Bedarfswahrnehmung“ zur bisherigen Arbeit, die dabei unterstützt, über den eigenen Tellerrand zu blicken. Hilfreich sei es, durch diese Form der Zusammenarbeit ein Verständnis für die Arbeitsweise der anderen Bereiche entwickeln zu können. Man könne sich „besser reindenken“. Deutlich wird: Die neue Form der Zusammenarbeit erleichtert die alltägliche Arbeit, da die Mitarbeitenden leicht in Austausch zu anderen Kolleg\*innen treten können. Dieser enge Austausch unterstützt eine ganzheitliche Sicht auf die jungen Ratsuchenden. Man habe, so eine Aussage, durch die neue Form der Zusammenarbeit das Gesamtgeschehen und mögliche Angebote der Partner besser im Blick.

Damit eröffneten sich auch neue Perspektiven der Förderung, die bislang nicht transparent waren. Mehrfach wird betont, es habe ein grundsätzliches Umdenken stattgefunden. Die Beratenden würden nun anders angehalten, auf mögliche Hilfsangebote zu achten und den Blick auf die Bedarfe der jungen Menschen zu richten. Das bislang teilweise bestehende „Ohnmachtsgefühl“, mit seinen eigenen gesetzlich definierten Möglichkeiten nicht weiter zu kommen, werde so weniger, wenn man wisse, *„dort wo ich nicht weiterkomme, übernimmt der andere Rechtskreis“* (Einzelinterview Bremen). Auch aus Bremerhaven wird im Einzelinterview angeführt, man *„müsse sich nicht mehr um alles alleine kümmern“*, sondern könne auf die fachliche Expertise der in der JBA vertretenen Partner zurückgreifen. In diesem Zusammenhang wird z.B. aus der Berufsberatung die Erweiterung des Beratungsteams über das rechtskreisübergreifende BO-Team positiv hervorgehoben. Die Arbeit im Team an den Schulen sei sehr gewinnbringend, die Lehrkräfte brächten wichtige Erfahrungen ein. Hervorgehoben wird auch der neue Einbezug der Lehrkräfte aus beruflichen Schulen in die BO-Teams am Standort Bremerhaven<sup>5</sup>. Dies habe das Beratungsangebot an den Schulen deutlich verbessert und eine neue Kontinuität der Beratung ermöglicht.

Die Zusammenarbeit in der JBA wird von den Mitarbeitenden einerseits als Entlastung in der alltäglichen Beratungsarbeit wahrgenommen. Andererseits bringe die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit aus Sicht einzelner Interviewpartner auch Mehrarbeit mit sich, da der Bearbeitungsauftrag erweitert werde und eine Kontaktaufnahme zu den Partnern Zeit benötige. Rechtskreisübergreifende Arbeit bedeute aber nicht, dass Aufgaben der anderen Rechtskreise übernommen werden könnten. Vom Grundsatz her mache *„jeder sein Ding, aber wir wissen voneinander und wissen, wie die anderen arbeiten“* (Einzelinterview, Bremen)

Feststellbare Unterschiede in der Wahrnehmung der Beratungsprozesse ergeben sich aus der Größe des jeweiligen Standortes. Die Mitarbeitenden der JBA Bremerhaven heben explizit den guten persönlichen Austausch in einem kleinen Team hervor. Dadurch ließen sich identifizierte Herausforderungen in der Zusammenarbeit schnell ansprechen und beheben. Förderlich dafür sei auch das informelle Zusammenkommen zu außerdienstlichen Veranstaltungen (z.B. Grillabend).

Mit Blick auf die **jungen Menschen** führe rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit nach Aussage eines Interviewpartners aus Bremen dazu, dass weniger Menschen auf dem *„Weg von A nach B verloren gehen“*. Idealerweise kann die JBA auch vermeiden, dass junge Menschen *„aus dem System fallen“* wenn Änderungen in der Rechtskreiszugehörigkeit – z.B. mit dem Eintritt der Volljährigkeit – eintreten. Ausgesagt wurde in Einzelinterviews auch, dass junge Menschen durch die enge Zusammenarbeit dadurch profitierten, dass ihnen viel mehr Angebote unterbreitet werden könnten. Durch die enge Zusammenarbeit könnten auch passendere, auf die jeweiligen Bedürfnisse des Ratsuchenden bezogene Angebote bzw. ein besseres Angebot *„aus einem Guss“* bereitgestellt (Einzelinterview, Bremen) und Transparenz

---

<sup>5</sup> Lehrkräfte aus beruflichen Schulen sind nur am Standort Bremerhaven Teil des BO-Teams.

der bestehenden Angebote geschaffen werden, so die Einschätzung aus einem Einzelinterviews mit Mitarbeitenden der operativen Ebene in Bremerhaven.

Die enge Vernetzung des Beratungspersonals – und hier insbesondere der Berater\*innen im Kontext Schule und der JBA - ermöglicht die Übergabe junger Menschen an weitere Partner, ohne dass ein Vertrauensverlust eintreten müsse. So wird hervorgehoben, dass über ihre Beratung und den durch sie geleisteten Vertrauensaufbau in die Angebote der anderen Partner – insbesondere in die Angebote des Jobcenters – begleitet werden könne (Einzelinterview Bremen). Die erste Ansprechperson fungiere hierbei idealerweise als Türöffner zum System „JBA“. Die damit verbundenen „kurzen Wege“ werden für die jungen Menschen als deutlicher Vorteil der JBA hervorgehoben. 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.

| 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>• breitere Angebotspalette</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>• schnellere Weiterleitung an Partner</li> </ul>                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Ohnmachtsgefühl mehr, Entlastung</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voranmeldung bei weiteren Partnern im ersten Gespräch</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliche Expertise zur Hand</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• höhere Transparenz der Angebote</li> </ul>                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• erleichterter Austausch</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuleitung in weitere Rechtskreise nach Vertrauensaufbau</li> </ul> |
|                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Aufgehobensein“</li> </ul>                                        |

Als Zielgruppen, die besonders von einer rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit profitieren, werden von der auch junge Menschen ohne Wohnraum gesehen. Diese Problemstellung könne in einer rechtskreisübergreifenden Beratung besser gelöst werden als durch eine Institution alleine, da die verschiedenen Partner sich in den Unterstützungsleistungen ergänzen. Junge Menschen, die aus der Jugendhaft entlassen werden, sind aus Sicht eines Interviewpartners aus Bremen eine spezielle Zielgruppe mit häufig vielfältigem Unterstüt-

zungsbedarf, den ein Partner alleine nicht leisten kann. Auch bei dieser speziellen Zielgruppe bietet sich durch die neue Form der Zusammenarbeit in der JBA eine besondere Chance, passende Angebote nach der Entlassung aus der Haft zu unterbreiten und diesen besonders fragilen Übergang positiv zu begleiten

#### 4.1.1. Einbeziehung anderer Rechtskreise

Grundlage der neuen Zusammenarbeit ist die hohe Bereitschaft für die Einbeziehung anderer Rechtskreise im Laufe der Beratung. Im Rahmen der Interviews wurde deutlich, dass dies immer anlassbezogen erfolgt. Insbesondere im Bereich der aufsuchenden Beratung und der Jugendhilfe, aber durchaus auch bei den anderen Partnern werden im Erstgespräch zumeist die bestehenden Bedarfe erfasst und ein „Clearing“ vorgenommen. Wird ein Bedarf für den Einbezug eines weiteren Partners gesehen, wird eine spezifische Schweigepflichtentbindung (siehe 4.1.3) des jungen Menschen eingeholt, von einer generellen Verwendung der Schweigepflichtsentbindung bei allen Partner kann anhand der vorliegenden Aussagen derzeit aber nicht ausgegangen werden. Alternativ zur schriftlich unterzeichneten Schweigepflichtentbindung könne und werde mitunter auch zusammen mit dem jungen Menschen direkt der Kontakt zum anderen JBA-Partner aufgenommen. Unterstrichen wird aber: Der Schritt der Übergabe an einen weiteren Rechtskreis bedarf in den meisten Fällen einer Vertrauensarbeit. Vor der Übergabe erfolge idealerweise eine anonymisierte Vorabklärung bei den „empfangenden“ Kolleg\*innen und eine Klärung, welche Angebote zur Verfügung stünden. Auch werde angestrebt, dass das Übergabegespräch gemeinsam in einer Dreierkonstellation (Berater\*in 1, Berater\*in 2 und Ratsuchende\*r) stattfände<sup>6</sup>.

Die **Intensität der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit** wird von den Partnern derzeit 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. Eine wirklich enge rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit treffe derzeit – so diese Aussage – nur auf sehr wenige Fälle zu. 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. Diese Frage wird anhand der noch ausstehenden Auswertung der Online-Befragung der Mitarbeitenden nochmals näher betrachtet werden. Deutliche Unterschiede zwischen Bremen und Bremerhaven zu dieser Frage können anhand der vorliegenden Daten nicht ausgewiesen werden. Bezogen auf die einzelnen Standorte ergeben sich

---

<sup>6</sup> Es wurde darauf verwiesen, dass darüber hinaus in einem fortlaufenden gemeinsamen Beratungsprozess mit zwei oder mehr involvierten Partnern es immer wieder zu Dreiergesprächen kommt, auch für diesen zwischenzeitlichen Austausch der Beratungspartner müsse eine Schweigepflichtentbindung vorliegen.

kleinere Unterschiede, bzw. verschiedene Schwerpunktsetzungen bei der Einleitung der Zusammenarbeit. So stünden die **Laufbahnberater\*innen der beruflichen Schulen in Bremerhaven** im engen Austausch mit den Studien- und Berufsberatern\*innen. Teilweise säßen sie im selben Raum und führten die Beratung gemeinsam durch. Diese gemeinsame Beratung würde insofern die Möglichkeit bieten, einen Plan A – Eingang in Ausbildung – und einen Plan B – Weiterführung der schulischen Laufbahn – zu besprechen. In Bremen wird dies anders bewertet (siehe oben).

In der Beratung der **Jobcenter** Bremen ergebe sich die Einbeziehung des Rechtskreis SGB III zumeist ganz automatisch in der Beratung beim Thema „Berufsberatung“, da bei jungen Menschen unter 25 Jahren eine Ausbildung und nicht die Vermittlung in Arbeit an erster Stelle stehe, so die Aussage. Für Bremerhaven muss an dieser Stelle eine Besonderheit hervorgehoben werden: hier hat das Jobcenter Bremerhaven die Ausbildungsvermittlung an die Agentur für Arbeit rückübertragen. Alle jungen Menschen unter 25, die Unterstützung im Bereich Berufsberatung und Vermittlung in Ausbildung benötigen werden damit durch den Bereich SGB III/die Berufsberatung beraten. Dies umfasst auch diejenigen jungen Menschen aus Bedarfsgemeinschaften, die üblicherweise nur durch das Jobcenter (SGB II) beraten werden. Die Beratung von SGB II Leistungsbeziehern erfolgt stets auch durch die Arbeitsvermittler/Fallmanager des Jobcenters, bei Ausbildungswunsch werden sie der Berufsberatung zugeleitet. Es findet also in diesen Fällen eine Doppelbetreuung statt.

Aus der Perspektive der **aufsuchenden Beratung** hat sich – so die Aussage aus Einzelinterviews - ein niedrigschwelliger und ganzheitlicher Ansatz bewährt. Dieser umfasst (persönliche) Hausbesuche, ganzheitliche, ergebnisoffene Beratungs- und Unterstützungsangebote mit dem Ziel des Vertrauensaufbaues, aber auch die Möglichkeit der Begleitung zu Terminen der anderen Partner, wenn hier Vorbehalte bestehen. Um die Zuleitung nicht zu gefährden, kann hier auf Wunsch des jungen Menschen auch eine längerfristige Begleitung angeboten werden.

#### **4.1.2. Kurze Wege und „warme Übergaben“**

Für die meisten Befragten stehe außer Frage, dass sich die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit durch die Arbeit der JBA in erheblichem Maße vereinfacht hat. in Einzelinterviews wird unterstrichen, dass die vorhandenen „**Kurze Wege**“ innerhalb der JBA entscheidend zum Erfolg der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit beitragen würden. Die räumliche Nähe unterstützte den persönlichen fachlichen Austausch und Wissenstransfer und vereinfachte Abstimmungen mit den Kollegen\*innen anderer Rechtskreise oder Bereiche. Aus Sicht eines Partners ist der rechtskreisübergreifende Wissenstransfer in Bremen bislang überwiegend noch eher ad hoc und wenig formalisiert ausgeprägt. Die Mitarbeitenden unterstreichen, dass sie in einem engen Kontakt zueinander stünden und schnell zum Telefonhörer greifen könnten. Es wird hervorgehoben, dass durch die räumliche Nähe und die Art und Weise der Zusammenarbeit sich die Arbeit deutlich verbessert habe. Auch sei das Verständnis für die Arbeit, aber auch für die Grenzen der anderen Partner, in den Jahren der

Zusammenarbeit deutlich gewachsen. Dies wird insbesondere durch die Fachberatung Jugendhilfe in Bremen und in Bremerhaven hervorgehoben.

Ein weiterer Synergieeffekt der „kurzen Wege“ ist, dass sich **„warme Übergaben“** gut realisieren ließen. Idealerweise kann bereits im Laufe eines Beratungsgespräches der direkte persönliche Kontakt zu einem Kollegen\*in eines weiteren Rechtskreises hergestellt werden, was dazu beitrage, Hemmschwellen bei den jungen Ratsuchenden abzubauen. Es müsse allerdings auch berücksichtigt werden, ob der oder die Ratsuchende in diesem Moment bereit ist, eine weitere Person in die Beratung hinzuzuziehen. Insbesondere in Momenten hoher psychischer Belastung sollte eine Übergabe gut vorbereitet werden, um nachhaltig Erfolg zu bringen.

Deutlich wird an einer Aussage aus Einzelinterviews in Bremerhaven auch: „Warme Übergabe“ bedeutet nicht zwingend, dass der Fall „abgegeben“ wird, sondern vielmehr, dass die aktuelle Bearbeitung zur Lösung spezifischer Fragen übergeben wird, der andere Rechtskreis deswegen aber nicht aus der Beratung aussteigt. Dadurch zeigt sich eine neue Dimension der Zusammenarbeit im Rahmen der JBA, was aus Sicht der Evaluation sehr positiv zu werten ist.

Dieser „begleitende“ Ansatz trifft in besonderer Weise auf die Angebote der aufsuchenden Beratung und der Fachberatung Jugendhilfe zu. Aus Sicht der Aufsuchenden Beratung bestehe immer das Angebot „im Hintergrund“ noch als Ansprechpartner\*innen zu verbleiben und auch zu weiteren externen Angeboten bzw. dem Ausbildungsbetrieb als Begleitung bei Bedarf zur Verfügung zu stehen.

Im Rahmen der Aufsuchenden Beratung könne – sollten Termine trotz einer warmen Übergabe nicht wahrgenommen werden, oder solch eine Übergabe nie umgesetzt werden konnte – ein Hausbesuch erfolgen. Werde der junge Mensch beim Besuch an der Wohnadresse nicht angetroffen, habe es sich in der Praxis bewährt, einen persönlich eingeworfenen Brief zu hinterlassen, der zur Kontaktaufnahme auffordere. Hierauf ergebe sich häufiger eine positive Rückmeldung, als bei postalisch versandten Aufforderungen der Verwaltungspartner. Auch bestehe im Rahmen der aufsuchenden Beratung die Möglichkeit, Gespräche an einem Ort der Wahl durchzuführen (Einzelinterview).

In den Interviews wurde allerdings auch deutlich gemacht, dass „warme Übergaben“ unter den Partnern unterschiedlich gut gewährleistet werden könnten. In Bremen können die Berater\*innen aus dem Bereich Schule und der Fachberatung Jugendhilfe zumeist direkt eine Beratung anbieten. Auch für Bremerhaven werde davon ausgegangen, dass sich warme Übergaben zum Bereich Fachberatung Jugendhilfe immer organisieren ließen, wenn sie als zwingend nötig angesehen werden. Dies werde auch dadurch gewährleistet, dass die entsprechenden Kollegen\*innen vorab auf eine mögliche Übergabe angesprochen werden.

Anders gestaltet es sich an den Standorten Bremen hingegen für die Übergabe in die Rechtskreise SGB II und III und der Aufsuchenden Beratung. Hier sei eine direkte Übergabe nicht

immer gewährleistet, da SGB II, III überwiegend terminiert arbeiten bzw. im Fall der Aufsuchenden Beratung diese nicht immer im Hause sei. Auch an der Schnittstelle aufsuchende Arbeit / andere Partner ergebe sich durch die unterschiedliche „Taktung“ in der Arbeitsweise der Partner die Herausforderung, dass Übergabeanlässe sich in der aufsuchenden Beratung teilweise auch einmal jenseits der regulären Öffnungszeiten bzw. den Beratungszeiten ergeben. Auch seien die Mitarbeitenden der aufsuchenden Arbeit selbst häufig unterwegs und daher nicht immer für die Kollegen\*innen der anderen Rechtskreise im Haus erreichbar. In diesem Fall werde der junge Mensch dann entweder an den Empfang begleitet, um gemeinsam einen Termin zu vereinbaren, oder es werde durch den\*die Berater\*in über ein Anmelde- bzw. Kontaktformular schriftlich eine Terminvereinbarung mit dem entsprechenden Partner eingeleitet (siehe auch unter 4.1.3).

#### **4.1.3. Instrumente der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit**

In der Verwaltungsvereinbarung der JBA in der Freien Hansestadt Bremen wird in §6h festgehalten, dass wenn „[...] bei einem jungen Menschen unter 25 Jahren durch eine Fachkraft der Vertragspartner ein rechtskreisübergreifender Handlungsbedarf festgestellt [wird], der ggf. Leistungen aus mindestens zwei Rechtskreisen (Schulgesetz, SGB II, SGB III, SGB VIII, SGB XII) erfordert, [...] bedarfsgerecht und zeitnah eine **Fallbesprechung** durchgeführt [wird]. Dazu werden die Rechtskreise hinzugezogen, die zur Problemlösung beitragen können und soweit dies erforderlich ist.“ (vgl. Verwaltungsvereinbarung 2015)

In der JBA wurde 2017 eine „Handreichung Fallbesprechungen in der Jugendberufsagentur Bremen-Bremerhaven“ vorgelegt, die die Umsetzung der genannten Fallbesprechungen weiter definiert und präzisiert (im Folgenden zitiert als „Handreichung Fallbesprechungen 2018“). Darin wird zwischen verschiedenen Formaten der Fallbesprechung unterschieden. Die vorliegenden Formate dienen laut Handreichung „als Rahmen und Motivation, die Partner der Jugendberufsagentur zu einem kontinuierlichen konstruktiven Kommunikationsprozess zu führen und Verwaltungsprozesse zu verbessern. Sie sind nicht verpflichtend, sondern sollen die fachliche Arbeit erleichtern.“ (vgl. Handreichung Fallbesprechungen 2018).

Differenziert wird zwischen drei Hauptformen und weiteren Unterformen:

- a. Fallbesprechungen im konkreten Einzelfall mit Dritten
- b. Helferkonferenzen
- c. Kollegiale Beratung

##### **a. Fallbesprechungen im konkreten Einzelfall mit Dritten**

„Im Beratungsalltag stehen Beraterinnen und Berater vor der Situation, mit einer dritten Person über einen jungen Menschen sprechen zu müssen. Das Ziel ist dabei, eine weitere Sichtweise oder Expertise einzuholen, Informationen zu bekommen oder ein weiteres Unterstützungssystem einzubinden.“ (vgl. Handreichung Fallbesprechungen 2018).

In der Anlage zur Handreichung Fallbesprechungen werden dabei zwei Unterformen aufgezeigt: die **„Ad Hoc“ Kurzfallbesprechung** und die **„Gemeinsame Fallbesprechung“**.

Die Evaluation ergab, dass die **„Ad Hoc Kurzfallbesprechungen“** gerne von den Mitarbeitenden genutzt werden und bedarfsbezogen im Alltag der JBA stattfinden (vgl. 1. Zwischenbericht Kapitel 3.2.8., S. 24ff). Die Gelegenheit dazu wird von den Mitarbeitenden sehr geschätzt. Sie dienen der Einholung einer weiteren Sichtweise und der kurzfristigen Absprache und werden anonymisiert umgesetzt. Daher ist in diesem Fall keine Schweigepflichtentbindung des jungen Menschen nötig.

Die **„gemeinsamen Fallbesprechungen“** diesen ebenfalls dem Austausch von fallbezogenen Informationen, finden jedoch in der Regel in nicht anonymisierter Form statt und setzen daher eine vorliegende Schweigepflichtentbindung des jungen Menschen voraus. Bei Bedarf kann der junge Mensch auch anwesend sein. Es erfolgt eine Dokumentation der gemeinsamen Fallbesprechung im Ablagesystem des oder der jeweils federführenden Mitarbeiter\*in. Dieser Austausch kann auch mehrere Rechtskreise umfassen und dient der bedarfsorientierten Klärung von Problemen oder Fragen in Einzelfällen.

Die Möglichkeit eines – wie auch immer gearteten Austausches zu einem Fall sei für eine funktionierende Zusammenarbeit *„unersetzbar“* und wird durch einen Interviewpartner als *„wichtiges Schlüsselmoment mit der Einführung der JBA“* beschrieben. Fallbesprechungen erleichterten die Vorbereitung warmer Übergaben, sie dienen darüber hinaus dem kontinuierlichen Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch. Es ist davon auszugehen, dass sich durch diese kurzfristige abrufbare Form des Austauschs die Qualität der Beratung steigert und deutliche Synergien auftreten.

### **b. Helferkonferenzen**

„Helferkonferenzen werden einberufen, wenn mehrere helfende Personen an dem Fall beteiligt sind und unabgestimmte Beratungsprozesse geschehen, unterschiedliche Beratungsziele verfolgt werden und / oder der Entwicklungsprozess trotz Engagement der Beraterinnen und Berater zum Stillstand gekommen ist. Insbesondere wenn das Beratungsziel mit Mitteln der eingeschalteten Institutionen nicht erreichbar scheint oder das gleiche Anliegen Gegenstand unterschiedlicher Beratungsstellen ist, bietet sich eine Zusammenführung im Rahmen einer Helferkonferenz an. Helferkonferenzen können von der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter der JBA einberufen werden, bei der oder dem sich der Klärungsbedarf zeigt.“ (Handreichung Fallbesprechungen 2018).

Laut Handreichung hat der oder die Jugendliche Kenntnis über die Einberufung der Helferkonferenz und entscheidet über eine persönliche Teilnahme. Möchte er oder sie nicht persönlich teilnehmen, ist eine vorliegende schriftliche Schweigepflichtentbindung der betroffenen Person Voraussetzung für die Durchführung der Helferkonferenz.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Ob eine Helferkonferenz auch in anonymisierter Form ohne Vorliegen einer Schweigepflichtentbindung umgesetzt werden kann wurde im Rahmen dieser Erhebung nicht erfasst.

Die im Rahmen der Evaluation erhobenen Daten geben allerdings keine Hinweise darauf, dass das Instrument der Helferkonferenz im Rahmen der Jugendberufsagentur in einem größeren Umfang umgesetzt wird. Eine gewisse begriffliche Unschärfe kann allerdings dazu beitragen, dass „Fallberatung“ als Überbegriff der einzelnen in der „Handreichung Fallbesprechungen in der Jugendberufsagentur Bremen- Bremerhaven“ differenziert beschriebenen Ansätze genutzt wird, so dass durch die Evaluation keine abschließende Bewertung zur Umsetzung dieses Instrumentes in der Beratungspraxis vorgenommen werden kann. Offensichtlich ist allerdings, dass den Mitarbeitenden der operativen Ebene die Unterschiede zwischen einer Helferkonferenz und einer Kollegialen Beratung (siehe unten) nicht immer geläufig ist.

### **c. Kollegiale Beratung**

„In der Kollegialen Beratung wird die Expertise von Kolleginnen und Kollegen der Jugendberufsagentur genutzt, neue Wege oder Ideen in einer schwierigen oder festgefahrenen Beratungskonstellation zu entwickeln. Anwendung findet die Kollegiale Beratung, wenn in einem konkreten Beratungsprozess der Bedarf nach neuen Impulse und / oder fachlichen Einschätzungen besteht.“ (Handreichung Fallbesprechungen 2018).

Die Durchführung dieser Kollegialen Beratung ohne direkte Einbeziehung der jungen Menschen und in anonymisierter Form ist unabhängig von einer Schweigepflichtentbindung möglich<sup>8</sup>. Die Fallkonferenzen werden langfristig geplant. Durch eine Zuteilung in Teams wird generell angestrebt, dass aus jedem Rechtskreis eine Teilnahme sichergestellt ist, wobei die Mitarbeitenden in der Teilnahme rotieren, um die Arbeitsbelastung gering zu halten (vgl. 1. Zwischenbericht Kapitel 3.2.8., S. 24ff).

In der Evaluation zeigt sich, dass dieses Instrument in der Umsetzungspraxis eine regelmäßige Anwendung findet<sup>9</sup>. Im Rahmen von einer fast monatlich stattfindenden, anonymisierten sogenannten „Kollegialen Beratung“, an der Beratungskräfte aller Partner verbindlich teilnehmen, können grundsätzliche Probleme in der Fallkonstellation angesprochen werden und durch die Erfahrung der anderen Kolleg\*innen Lösungsansätze entwickelt werden. Die abgehaltenen Sitzungen werden als „*Superformat*“ bewertet (Einzelinterview Bremen), um übergreifende Lösungsansätze zu entwickeln und zuverlässig anzugehen. Kollegiale Beratungen hätten darüber hinaus eine wichtige Funktion, die Arbeits- und Denkweise der anderen Partner besser kennen zu lernen und das Team der JBA zusammenzubringen

Über diese intensive rechtskreisübergreifende Beratungsform wird – neben der konkret erarbeiteten Lösungsansätzen – der Wissensschatz der Mitarbeitenden systematisch erweitert. Man nehme, sowohl für den konkreten Fall, als auch für die Zusammenarbeit etwas mit, und

---

<sup>8</sup> In der Anlage zur Handreichung Fallbesprechungen wird allerdings abweichend zum Text im Hauptdokument darauf verwiesen, dass eine Schweigepflichtsentbindung auch bei einem anonymisierten Format vorliegen müsse – dies ist zu überprüfen.

<sup>9</sup> Genauere Aussagen zur Ausgestaltung und Häufigkeit differenziert nach Standorten können nach Auswertung der Online-Mitarbeitendenbefragung gemacht werden.

das sei sehr wertvoll. Aus Sicht der Jugendhilfe könne das Instrument der kollegialen Beratung durchaus auch noch etwas häufiger genutzt werden.

Insgesamt hervorzuheben ist, dass die Handreichung Fallbesprechungen aus Sicht der Evaluation eine sehr gute Grundlage für die Ausgestaltung der möglichen Formate bietet. Sie schafft definitorische Klarheit, was insbesondere in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung ist, da aus den unterschiedlichen Traditionen der Rechtskreise heraus verschiedene Instrumente wie „(gemeinsame) Fallbesprechungen“, „Fallarbeit“ und „Fallkonferenzen“ bzw. „(kollegiale) Fallberatungen“ bekannt sind und eine Bezugsgröße für die Mitarbeitenden darstellen.

Es zeigt sich aber auch, dass in der Praxis diese definitorische Klarheit wieder in den Hintergrund tritt. Dies sollte dann besondere Beachtung finden, falls eine quantitative Erfassung durchgeführter gemeinsamer Fallberatungen mit Dritten, Helferkonferenzen oder kollegialer Beratungen im Kontext z.B. der Wirkungsmessung zukünftig angestrebt werden sollte.

### **Weitere Instrumente**

Neben den beschriebenen Formen der rechtskreisübergreifenden Fallberatungen haben sich **weitere Instrumente** als hilfreich erwiesen, um die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zu unterstützen. Ein **kontinuierlicher Wissenstransfer** finde regelmäßig sowohl über **kollegialen spontanen Austausch** als auch formalisiert über die bestehenden **Arbeitskreise** oder die **gegenseitige Einladung zu Dienstbesprechungen** statt (Einzelinterviews). Aus Bremerhaven wurde ein **Einarbeitungsplan**, der alle Bereiche der JBA umfasst, als besonders hilfreich für neu hinzukommende Mitarbeitende benannt. Die damit verbundene Möglichkeit, in alle Arbeitsbereiche „*hineinzuschnuppern*“, wird als sehr positiv empfunden.

Ein **Telefonverzeichnis** aller Ansprechpersonen stehe den Mitarbeitenden im internen Bereich der Homepage zur Verfügung. Als hilfreich wird auch eine gute **Kenntnis über die örtlichen Zuständigkeiten** der Berufsberatung (wer ist an welcher Schule) empfunden, auch wenn dies an kleineren Standorten, wo jede\*r jede\*n kennt, nicht mehr so zum Tragen komme. In der Beratungsarbeit in Bremerhaven eingesetzt wird auch das **Organigramm der JBA**, um Zuständigkeiten auch visuell deutlich zu machen.

Am Standort Bremen positiv hervorgehoben wird die Möglichkeit, in einer laufenden Beratung einen **Anmeldebogen/Kontaktformular** für eine weiterführende Beratung in einem anderen Rechtskreis auszufüllen und entweder über den Empfang direkt an die entsprechenden Kollegen\*innen übermitteln zu können oder über das Postfach eingereicht werden können. So kann sichergestellt werden, dass eine weitere Beratung eingeleitet ist, auch wenn keine direkte warme Übergabe erfolgen kann oder muss (Einzelinterviews, Bremen).

#### **4.1.4. Datenaustausch und Datenschutz**

Grundsätzlich muss die Einwilligung des jungen Menschen eingeholt werden, bevor ein weiterer Partner in den Beratungsprozess hinzugezogen wird. Mit Hinblick auf den Austausch von Daten sind zwei verschiedene Verfahren vorgesehen:

a) Eine datenschutzrechtliche **Einwilligungserklärung** wird eingeholt, um sicherzustellen, dass die darin festgelegten personenbezogene Daten der jungen Menschen wie z.B. die Kontakt- und Geburtsdaten zwischen den Partnern der JBA ausgetauscht werden dürfen, wenn dies zur Beratung und Unterstützung notwendig ist. Die Einholung der Einwilligungserklärung soll laut §7b (2) der Verwaltungsvereinbarung von 2015 bereits in der Schule erfolgen. Ziel ist es, „dass die Schulen Daten aller schulpflichtigen Schülerinnen und Schüler der Bremischen Schulabgangsklassen erfassen und von diesen beziehungsweise deren gesetzlichen Vertretern einen Beratungs- und Vermittlungsauftrag an die Agentur für Arbeit Bremen-Bremerhaven sowie eine datenschutzrechtliche Einverständniserklärung zur Datenübermittlung an die Agentur für Arbeit Bremen-Bremerhaven einholen [...]. Beim Vorliegen einer schriftlichen datenschutzrechtlichen Einverständniserklärung und eines Beratungs- und Vermittlungsauftrages übermitteln die Senatorin für Bildung und Wissenschaft und der Magistrat der Stadt Bremerhaven die notwendigen Daten an die Agentur für Arbeit Bremen-Bremerhaven.“ (Verwaltungsvereinbarung §7b(2)). Demnach verpflichten sich die Vertragspartner, die übermittelten Daten ausschließlich zu nutzen „um junge Menschen unter 25 Jahren mit dem Zweck zu kontaktieren, sie während des Schulbesuches und nach Verlassen der Schule zu beraten, zu vermitteln und ggf. zu fördern, sofern sie noch keine Berufsausbildung oder vergleichbare Weiterqualifizierung aufgenommen haben.“ (Verwaltungsvereinbarung §7b(4)). Mittlerweile wurde das Bremische Schuldatenschutzgesetz geändert. Demnach dürfen die Senatorin für Kinder und Bildung und das für Schulen zuständige Dezernat des Magistrats der Stadt Bremerhaven Daten junger Menschen an die Partner der Jugendberufsagentur weiterleiten (§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 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. Die Fachberatung Jugendhilfe kritisiert, dass die Kollegen\*innen anderer Rechtskreise immer wieder die Einwilligungserklärung als grundsätzliche Erlaubnis zum Austausch personenbezogener Daten interpretieren und damit als vermeintliche Grundlage einer Fallbesprechung nutzen.

b) Die **Schweigepflichtentbindung** hingegen ist ein mit der Handreichung Fallbesprechungen eingeführtes Instrument (vgl. Handreichung Fallbesprechungen, Anlage, 2018), in dem individuell benannt wird, über welche konkreten **inhaltlichen Informationen** sich zu welchem Zweck welche Personen austauschen dürfen. Dafür gibt es ein eigens entwickeltes Formular für die zwei Standorte in Bremen und den Standort in Bremerhaven. Auch die Unterzeichnung der Schweigepflichtentbindung ist freiwillig und muss dem jungen Menschen entsprechend erläutert werden.

Im Rahmen der Evaluation wurde allerdings deutlich, dass in der Praxis diese beiden verschiedenen Instrumente der Einverständniserklärung und der Schweigepflichtentbindung mitunter verwechselt werden, beziehungsweise Unwissenheit bei Berater\*innen in der JBA (v.a. bei der Berufsberatung und den Jobcentern, aber auch bei der aufsuchenden Beratung) besteht, für welchen Zweck das jeweilige Formular eingesetzt werden kann bzw. muss.

Für den bewussten Einsatz der Schweigepflichtentbindung müssen die Kollegen\*innen aller Rechtskreise immer wieder neu sensibilisiert werden.

Als Herausforderung in der Praxis wird in den Einzelinterviews beschrieben, dass – wenn keine Schweigepflichtentbindung vorläge – ein\*e Berater\*in nicht nachvollziehen könne, ob die von ihm beratene Person die Angebote des anderen Rechtskreises angenommen habe oder nicht. Als problematisch werden die bestehenden Datenschutzregelungen insbesondere auch an der Schnittstelle zum Bereich Schule angesehen. So wäre laut Einzelinterviews in Bremerhaven ein engerer Datenaustausch mit dem Bereich Schule wünschenswert.

Deutlich wurde jedoch auch, dass das Problem des Datenschutzes für die einzelnen Partner eine unterschiedliche hohe Relevanz hat.

### ***Genderneutrale Beratung in der JBA***

In der Verwaltungsvereinbarung wurde in § 4, Abs. 1 festgehalten, dass, die Vertragspartner gemeinschaftlich die Aufgabe wahrnehmen, „im Rahmen von Fortbildungen und Schulungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den regionalen Standorten und der mit den Aufgaben befassten Fachkräfte zu Themen der Zusammenarbeit, zu Gender-Mainstreaming sowie zu neuen Aufgaben, die Auswirkungen auf die Vertragspartner haben“, fortzubilden. In der Evaluation zeigt sich, dass der Begriff „Genderneutrale Beratung“ in der JBA für viele Mitarbeitende der operativen Ebene schwer zu greifen ist. Viele Partner sehen darin eine Selbstverständlichkeit, allerdings wird auch deutlich, dass im Verständnis der Umsetzung unterschiedliche Vorstellungen und Priorisierungen vorliegen.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass für alle Mitarbeitenden der JBA Schulungen zur Thematik stattfinden – auf die auch von den Befragten in den Interviews verwiesen wurde. Diese Schulungen befassen sich allgemein mit dem Thema, greifen aber auch spezifischere Themen wie z.B. Transsexualität auf und sensibilisieren dafür. Von einzelnen Beratern\*innen wird explizit darauf hingewiesen, dass sie Mädchen und junge Frauen auch für den handwerklichen Bereich begeistern möchten, da Betriebe von sehr positiven Erfahrungen mit weiblichen Auszubildenden berichten. Hingewiesen wird in den Einzelinterviews in diesem Zusammenhang allerdings auch darauf, dass neben einer grundsätzlichen Offenheit für eine Berufswahl immer auch die Vorlieben der jungen Menschen anerkannt werden sollten. Ziel sei es, dass der junge Mensch nachher in seinem Beruf glücklich werde. Wichtig sei es daher auch, die familiären und kulturellen Prägungen nicht völlig außer Acht zu lassen, hier auf bestehende Vorbehalte einzugehen und Sorgen ggf. aus dem Weg zu räumen.

Überwiegend wird ausgesagt, das Thema Genderzugehörigkeit spiele im Beratungsalltag an sich eher eine untergeordnete Rolle bzw. werde ganz selbstverständlich praktiziert.

#### 4.1.5. Bestehende Herausforderungen

Auch wenn die rechtskreisüberreifende Zusammenarbeit an den drei Standorten insgesamt überwiegend positiv gewertet wird, werden zu folgenden Bereichen noch bestehende Herausforderungen angeführt.

**Warme Übergaben:** Aus Sicht mancher Befragten funktionierten die warmen Übergaben bislang zu einseitig. Hier müsse noch daran gearbeitet werden, dass warme Übergaben auch gut abgestimmt und ggf. spontaner in Bereiche des SGB II und SGB III möglich werden, die überwiegend mit terminierten Einladungen arbeiten (Einzelinterview Bremen)

**Datenschutz:** Die Datenweitergabe vom Bereich Schule an die weiteren Partner der JBA wird aus Sicht einzelner Interviewpartner als noch nicht zufriedenstellend gelöst bewertet. Ein Informationsfluss dazu, ob ein junger Mensch noch zur Schule geht oder ausgeschult wäre, würde für die Kolleg/innen des eine große Arbeitserleichterung bedeuten und ihre Beratung effizienter gestalten. Es ließe sich dadurch schneller Handeln und bislang bestehende Betreuungslücken könnten schneller geschlossen werden. Die Jugendhilfe in der JBA z.B. sieht allerdings in der bestehenden Grundlage für die Datenweitergabe zwischen ihr und Schule keinen weiteren Entwicklungsbedarf.

Um innerhalb der bestehenden Grenzen möglichst gut reagieren zu können, wäre es nach Aussage eines/r Interviewpartner\*in hilfreich, wenn bereits frühzeitig im Beratungsverlauf eine Schweigepflichtentbindung eingeholt und hinterlegt würde, da sonst die Gefahr bestehe, dass der Beratungsprozess ins Stocken gerät, wenn weitere Partner hinzugezogen werden müssen. Dies widerspricht aber dem Anliegen der Schweigepflichtentbindung, situationsbezogen und so konkret als möglich eingesetzt zu werden und verdeutlicht den Klärungsbedarf in diesem Themenbereich (siehe Empfehlungen).

**Beratungsort:** Gute wäre es, sich mit der Wahl und Lage des Beratungsortes noch stärker an der Lebenswelt der jungen Ratsuchenden orientieren zu können (bezogen auf Bremerhaven z.B. im Stadtzentrum). Die vorhandenen Räumlichkeiten am zentralen Standort in Bremen werden nicht als ideal angesehen, da sie recht unübersichtlich seien.

Idealerweise sollten auch die Öffnungszeiten erweitert werden, dann ließe sich zukünftig ggf. die „*Shoppingtour bei Saturn*“ auch mit dem Besuch der JBA verbinden.

Als nicht zielführend würde es angesehen, wenn bei einem Umzug der jungen Menschen innerhalb der Stadt die Beraterzuständigkeit wechselt.

**Weiterführende Schule versus duale Ausbildung:** Eine weitere Herausforderung wird darin gesehen, dass der Bereich der berufsbildenden Schulen noch zu häufig als „Warteschleife“ genutzt würde (Einzelinterview Bremen). Schule diene noch zu häufig als Zuflucht, wenn noch keine adäquate Auseinandersetzung mit dem Thema Ausbildung stattgefunden habe.

Dies sei aber keine Lösung des Problems. Vielmehr müsse Schule als Plan B zur zunächst anzustrebenden Ausbildung angesehen werden. Häufig würde aber eher in Richtung eines weiteren Schulabschlusses beraten. Hierzu müsste es zukünftig noch bessere Abstimmungen der Partner geben. Andere Interviewpartner aus Bremen bewerten diese Situation hingegen je nach Einzelfall unterschiedlich und sehen keinen grundsätzlichen Handlungsbedarf.

Als Herausforderung wird in diesem Zusammenhang aus Bremerhaven auf die bestehenden unterschiedlichen Fristen für die Anmeldung der weiterführenden Schule einerseits und die Aufnahme einer Ausbildung andererseits verwiesen. Die Anmeldung für die schulische Laufbahn müsse bereits zum 1.3. eines Jahres erfolgen, also im Verlauf des 2. Halbjahres der Schulabgangsklasse. Eine berufliche Ausbildung könne hingegen noch nach dem Abschluss der Schule im Juli/August aufgenommen werden. Auch dies trage dazu bei, dass von einigen jungen Menschen die Option Schule bevorzugt wird. Überdies bietet Schule den Nimbus des „bereits Bekannten.“ Dies stehe im Widerspruch zur Zielstellung der JBA, als erste Option in Ausbildung zu vermitteln. Gewinnbringend sei es auch, zukünftig die Zusammenarbeit mit dem Bereich der Schulsozialarbeit noch weiter auszubauen – so der Wunsch..

**Bereitschaft zum Perspektivwechsel:** Weiterhin würden aus der Logik der einzelnen Rechtskreise innerhalb der JBA noch verschiedene Sichtweisen auf die jungen Menschen „aufeinanderprallen“. Ein Perspektivwechsel von einzelner Rechtskreislogik zur gemeinsamen JBA-Sicht und die Bereitschaft, sich in die Sichtweise der jungen Menschen hineinzuversetzen wird daher von einem\*r Interviewpartner\*in aus Bremerhaven als Entwicklungsbereich angesprochen, bei dem noch nicht alle Partner auf dem gleichen Stand seien.

**Einbezug aller Mitarbeitenden:** Bedingt durch die große Anzahl an Mitarbeitenden in den Rechtskreisen SGB II und III am zentralen Standort in Bremen können diese Kolleg\*innen bislang noch nicht immer am Instrument der Kollegialen Beratungen teilnehmen. Es wird aber als wichtig erachtet, dass alle Mitarbeitenden der JBA dieses Instrument nutzen und seinen Mehrwert erfahren können.

Mit dem Ziel, den „*Spirit der JBA*“ noch weiter zu verstärken wird – analog zum Format der „großen Dienstbesprechung“ in Bremerhaven - ein vergleichbares Format für den Standort Bremen-Mitte als zielführend erachtet. Hier bestehe die Herausforderung der organisatorischen Umsetzung aufgrund der hohen Anzahl von Mitarbeitenden.

## 4.2. „Sanktionsfreie Beratungspraxis“ in der JBA

Im Rahmen der Verwaltungsvereinbarung vom April 2015 haben sich die Verwaltungspartner der JBA Bremen-Bremerhaven darauf verständigt, dass „[...] eine sanktionsfreie Integration junger Menschen [...] von besonderer Bedeutung [ist].“ Die Evaluation geht innerhalb der durchgeführten Einzelinterviews zur Umsetzung der Beratungsprozesse vor Ort unter anderem der Frage nach, inwiefern eine sanktionsfreie Beratung in der JBA praktisch „gelebt“ und umgesetzt wird.

### „Sanktionen“ in der JBA?

In der JBA Bremen-Bremerhaven sind verschiedene Rechtskreise und Bereiche vertreten, die im Rahmen ihrer Aufträge und Weisungen sowie ihrer Beratungsansätze einen unterschiedlichen Blickwinkel auf das Thema „Sanktionierung“ einnehmen.

Die Evaluation zeigt erwartungsgemäß, dass die Einstellungen der Mitarbeitenden der verschiedenen Rechtskreise zu Sanktionen von jungen Menschen heterogen sind. Unter den Mitarbeitenden existierten sowohl Meinungen, dass Sanktionen notwendig sind, als auch Einstellungen, dass Sanktionen einen „falschen Weg“ im Umgang mit den jungen Menschen darstellen. In den Gesprächen wurden verschiedene Gründe für diese Einstellungen angeführt. Für Sanktionierungen sprechen demzufolge folgende Punkte: Sanktionierungen stellen ein wichtiges Mittel dar, um erzieherische Wirkungen zu erzeugen. Sanktionen seien pädagogisch betrachtet sinnvoll, um den jungen Menschen Konsequenzen eines ungewollten Verhaltens aufzuzeigen. Auf der anderen Seite gebe es Einschätzungen, dass man so lang wie möglich mit dem Aussprechen von Sanktionen warten und die jungen Menschen positiv zur Mitarbeit motivieren soll. Auch „Zwischentöne“ existieren. So sehen einige Befragte in den Interviews Sanktionen zwar nicht per se als sinnvoll an, verdeutlichen aber, dass diese nach mehrmaligen nicht erfüllten Pflichten erfolgen müssten.

Aus Sicht der Fachberatung Jugendhilfe wird deutlich, dass eine sanktionsfreie Beratungspraxis wünschenswert sei, da junge Menschen der JBA insgesamt mehr Vertrauen entgegenbringen würden, was die Zusammenarbeit deutlich erleichtere. Mitarbeitende der JBA, die nicht dem Jobcenter und damit dem Rechtskreis des SGB II angehören, haben in ihrem Tätigkeitsfeld keine gesetzliche Grundlage zur Aussprache von Sanktionen wie der Verminderung des bezogenen Arbeitslosengeldes II. Mitunter wird von Befragten, die nicht dem Jobcenter angehören, betont, dass man erleichtert darüber sei, keine Sanktionen aussprechen zu müssen.

Aus Sicht der Jobcenter wird mitunter wahrgenommen, dass manche Mitarbeitende der JBA Sanktionen generell ablehnten. Demgegenüber herrscht überwiegend eher Unverständnis, da feststellbar sei, dass ohne die Verhängung von Sanktionen weniger Termine beim Jobcenter wahrgenommen werden. Betont wurde, dass Mitarbeitende des Jobcenters junge Menschen keinesfalls gerne sanktionierten und auch nicht wollten, dass diese wohnungslos wer-

den. Man sei „froh“, wenn die jungen Menschen tatsächlich zu vereinbarten Terminen erschienen. Unterstrichen wurde auch, dass es in der Arbeit mit den jungen Menschen wichtig sei, die Jugendlichen zu erreichen, ihnen passende Angebote zu machen und ihnen als Ansprechpartner für ihre Entscheidungen und Probleme zu dienen.

### ***Praktische Umsetzung der „Sanktionsfreiheit in der Beratungspraxis“***

Da nur der Rechtskreis SGB II Anweisungen zur Aussprache von Sanktionen hat, geben die Befragten anderer Rechtskreise und Bereiche zumeist an, nicht beurteilen zu können, wie häufig und inwiefern Sanktionen bei der Zielgruppe der unter 25-jährigen umgesetzt werden. Aus Sicht des Jobcenters stehen Sanktionen bei der Zielgruppe der jungen Menschen nicht im Vordergrund und werden nur ausgesprochen, wenn tatsächlich über einen längeren Zeitraum keine Mitwirkung erfolgt und getroffene Vereinbarungen nicht eingehalten werden. In ihrer Arbeit sind Jobcenter als ausführende Organe an die gesetzlichen Vorgaben gebunden. Wichtig sei es aber, das Prinzip des Förderns und Forderns klar zu erläutern und mögliche Rechtsfolgen bei Nicht-Mitwirkung transparent zu machen.

Aus den Bereichen der Fachberatung Jugendhilfe und der Aufsuchenden Beratung wird beschrieben, dass in Fällen, in denen junge Menschen Sanktionen erhalten müssten, in Zusammenarbeit mit dem Jobcenter Wege gesucht würden, um die Sanktionen zu vermeiden. Aus dem Bereich der Aufsuchenden Beratung wird beschrieben, dass in der Beratungspraxis mit dem Jobcenter bereits gute Erfahrungen damit gemacht werden konnten, Sanktionen zumindest so lange nicht umzusetzen, wie sich die jungen Menschen in Beratungen mit den Kollegen\*innen der Aufsuchenden Beratung, also einem anderen Partner der JBA, befinden. Eine neue Bewertung der Umsetzung von Sanktionen kann dann in Betracht gezogen werden, wenn vorrangig andere Probleme, wie eine Schuldenberatung geklärt werden müssen. Die Aufsuchende Beratung erkläre in Fällen, in denen Sanktionen verhängt wurden, den jungen Menschen noch einmal genau die Hintergründe der Sanktionen und nehme z.T. auch gemeinsam mit den jungen Menschen Termine beim Jobcenter wahr. Auch aus der Fachberatung Jugendhilfe wurde beschrieben, dass Kollegen\*innen aus dem Jobcenter bisweilen auch auf sie zukämen und eine gemeinsame Suche nach Vermeidungsstrategien für die Sanktionierung in konkreten Einzelfällen stattfinde.

Für den Bereich Schule gibt es keine Regelungen, die vergleichbar mit der Sanktionierung des Jobcenters sind. Für die Stadt Bremen komme es mitunter dazu, dass Bußgelder verhängt werden müssten, wenn junge Menschen ihrer Schulpflicht nicht nachkommen. Diese würden jedoch erst verhängt, wenn nach zwei Einladungen der ZBB eine Beratung der ZBB nicht wahrgenommen wird. Theoretisch würden so vom Beginn des Schuljahres im August bis zu den Weihnachtsferien keine Bußgelder verhängt.

Die geführten Interviews weisen darauf hin, dass das Thema „Sanktionen und „sanktionsfreie Beratungspraxis“ für Mitarbeitende der Agentur für Arbeit und dem Bereich Schule in der alltäglichen Arbeit weniger präsent ist. Durch das Jobcenter wurde angemerkt, dass das

Thema „Sanktionen“ allgemein nicht besonders im Fokus stehe, jedoch aktuell das Interesse gestiegen sei, da zum Zeitpunkt des Interviews (November 2019) ein Urteil vom Bundesverfassungsgerichts zur Rechtswidrigkeit von Sanktionen bei Verletzung der Mitwirkungspflichten bei Bezug von Arbeitslosengeld II ergangen sei.<sup>10</sup> Überschneidungspunkte im Hinblick auf diese Thematik werden hauptsächlich zwischen dem Rechtskreis SGB II, dem Rechtskreis bzw. der Schnittstelle zu SGB VIII (Jugendhilfe), der Fachberatung Jugendhilfe und dem Bereich der Aufsuchenden Beratung beschrieben. Das Thema „Sanktionen“ wird in Teams bei Besprechungen bearbeitet. Zwischen den Rechtskreisen bzw. Bereichen wird die Thematik nach Aussagen der Befragten v.a. im Einzelfall im kollegialen Austausch oder auch in kollegialen Fallbesprechungen erörtert.

### **Herausforderungen**

Im Zusammenhang mit dem Thema „Sanktionen“ und der „sanktionsfreien Beratungspraxis“ stellt sich die große Herausforderung, dass sich vom Jobcenter verhängte oder angeordnete Sanktionen auf die anderweitige Zusammenarbeit mit jungen Menschen in der JBA auswirken. In den Interviews mit dem Jobcenter und der Fachberatung Jugendhilfe werden Erfahrungen geschildert, dass verhängte Sanktionen die Beratung bzw. Betreuung der jungen Menschen durch die Fachberatung Jugendhilfe erschweren. Hierdurch verliere man bisweilen das Vertrauen der jungen Menschen. Um diesem Umstand vorzubeugen, stehen Mitarbeitende der entsprechenden Bereiche in den Einzelfällen in Kontakt zu einander, um gemeinsam Beratungsstrategien abzuklären (s.o.).

Einzelne Befragte berichteten von dem Problem, dass auch verhängte Sanktionen, wie die Kürzung oder die Streichung des Arbeitslosengeldes II keine Wirkung bei den jungen Menschen zeigt. So werden von einigen jungen Menschen auch nach Aussprache von Sanktionen keine Termine und Vereinbarungen eingehalten. Es gebe insofern junge Menschen, an die man auch nicht durch Sanktionen erreichen könne. Sie gingen an dieser Stelle „verloren“.

In Bezug auf die Etablierung einer sanktionsfreien Beratungspraxis wird berichtet dass in der Vergangenheit den Versuch unternommen wurde, eine Frist von drei Monaten zu erwirken, in der junge Menschen nicht sanktioniert werden, sofern sie in Zusammenarbeit mit der Fachberatung Jugendhilfe aktiv seien. Dieses Vorgehen sei allerdings von der Rechtsabteilung des Jobcenters nicht genehmigt worden. Insofern steht die JBA hier vor der Herausfor-

---

<sup>10</sup> Siehe hierzu das Urteil des Bundesverfassungsgerichtes zu Sanktionen im Sozialrecht. Gegenstand des Urteiles waren zwar nicht die besonders scharfen Sanktionen für unter 25 Jährige. Bundesminister Heil ging in einem Kommentar des Urteils jedoch davon aus, dass dieses Urteil auch Folgen für die Sanktionierungspraxis von jungen Menschen in SGB II Bezug haben werde. Von Seiten der Bundesagentur für Arbeit wird eine Prüfung der Konsequenzen aus diesem Urteil angekündigt. Siehe : [https://www.deutschlandfunk.de/ba-chef-scheele-zu-hartz-iv-wir-haben-unser-ermessen-immer.694.de.html?dram:article\\_id=462829](https://www.deutschlandfunk.de/ba-chef-scheele-zu-hartz-iv-wir-haben-unser-ermessen-immer.694.de.html?dram:article_id=462829) und : [https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2019/11/Is20191105\\_1bvl000716.html](https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2019/11/Is20191105_1bvl000716.html)(Zugriffe: 18.12.19)

derung die Sanktionierung und die Zusammenarbeit mit den anderen Rechtskreisen und Bereichen immer in den Einzelfällen zu vereinen, abzustimmen und einzelne Lösungen zu finden.

Als zentrale Herausforderung wurde aus Sicht der Jobcenter 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. Ein weiteres großes Problem sei es, Sanktionen zu verhängen, die junge Menschen in die Wohnungslosigkeit führen. Dies komme nach Einschätzung in einem Interview mit einem Jobcenter jedoch selten vor. Im Allgemeinen kämen junge Menschen mit keinen langen Phasen der Arbeitslosigkeit in den Leistungsbezug und somit mit guten Voraussetzungen für die Arbeitsvermittlung.

### 4.3. Empfehlungen

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 hier abgebildeten Empfehlungen werden allgemein gehalten und beziehen sich nicht auf die Umsetzung an einzelnen Standorten.

| Empfehlung 5 | Format Kollegiale Beratung                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Was?         | Sicherstellung, dass alle Mitarbeitenden das Format der Kollegialen Beratung selber „erleben“ können, um den Mehrwert dieses Austausches und des damit verbundenen Wissenstransfers zu erfahren. Ausweitung auf noch nicht involvierte Mitarbeitende.                        |
| Wer?         | Mitarbeitende der Leitungsebene                                                                                                                                                                                                                                              |
| Für wen?     | Mitarbeitende der operativen Ebene, junge Menschen                                                                                                                                                                                                                           |
| Warum?       | Das Instrument der anonymisierten kollegialen Beratung wird als sehr gewinnbringend für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit in der JBA gesehen. Es zeigt sich jedoch, dass bislang noch nicht systematisch alle Mitarbeitenden in das Format einbezogen werden konnten. |

| <b>Empfehlung 6</b> | <b>Warme Übergaben</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Was?</b>         | Sensibilisierung für die Herausforderung warmer Übergaben bei unterschiedlich terminierter Arbeitsweise der Rechtskreise.                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Wer?</b>         | Leitungsebene und Mitarbeitende der operativen Ebene                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Für wen?</b>     | Mitarbeitende der operativen Ebene , junge Menschen                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Warum?</b>       | Durch die unterschiedliche „Taktung“ der Arbeitsprozesse in den einzelnen Rechtskreisen sind spontane „warme Übergaben“ nicht immer möglich. In den Fällen, in denen eine „warme Übergabe“ als förderlich angesehen wird, sind daher Vorabsprachen mit Kolleg*innen und eine Abstimmung der Anwesenheit zu bestimmten Terminen sinnvoll. |

| <b>Empfehlung 7</b> | <b>Teambuilding</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Was?</b>         | Stärkung der Zusammenarbeit und des „Spirit der JBA“ durch kontinuierliche Teambuilding-Aktivitäten. Klärung der dafür notwendigen Ressourcen durch Partner.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Wer?</b>         | PuKG Bremen-Bremerhaven, Leitungsebene                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Für wen?</b>     | Mitarbeitende, junge Menschen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Warum?</b>       | Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Rechtskreise ist keine Selbstverständlichkeit. Ein gemeinsames Commitment zur JBA muss immer wieder erneuert werden. Neue Mitarbeitende müssen integriert und mit der neuen Arbeitsweise vertraut gemacht werden. Kreative Ansätze des Teambuildings können dabei helfen, das für diese Zusammenarbeit notwendige Vertrauen zu erschaffen und zu erhalten. Dies sollte als kontinuierliche Aufgabe angesehen werden. Junge Menschen profitieren von einem gut eingespielten Team in der Beratung. |

| <b>Empfehlung 8</b> | <b>Gemeinsame Veranstaltungen</b>                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Was?</b>         | Umsetzung eines „Tags der offenen Tür“                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Wer?</b>         | Mitarbeitende aller JBA-Partner und –Standorte                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Für wen?</b>     | Junge Menschen, Eltern, Schulen                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Warum?</b>       | Gemeinsame Veranstaltungen werden als gut organisiert und gewinnbringend beschrieben. Sie geben zum einen die Möglichkeit, Mitarbeitende der verschiedenen Rechtskreise und Bereiche zusammenzubringen; zum anderen kann das Angebot der JBA den Zielgruppen nähergebracht werden. |

| <b>Empfehlung 9</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Format der gemeinsamen Dienstbesprechungen</b> |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Was?</b>         | Übertragung des am Standort Bremerhaven etablierten Formates der großen Dienstbesprechung auf die Standorte in Bremen                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                   |
| <b>Wer?</b>         | PuKG Bremen-Bremerhaven                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                   |
| <b>Für wen?</b>     | Alle Mitarbeitenden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                   |
| <b>Warum?</b>       | Das Format einer großen gemeinsamen Dienstbesprechung aller Mitarbeitenden wird am Standort Bremerhaven als sehr gewinnbringend für die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden und 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. |                                                   |

| <b>Empfehlung 10</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Perspektivwechsel</b> |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Was?</b>          | Die Fähigkeit, die Perspektive des anderen Partners einzunehmen sollte systematisch unterstützt werden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                          |
| <b>Wer?</b>          | Mitarbeitende der Leitungsebene                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                          |
| <b>Für wen?</b>      | Alle Mitarbeitenden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                          |
| <b>Warum?</b>        | Sich in die Perspektive oder Logik des jeweils anderen Rechtskreises hineinversetzen zu können, kann hilfreich sein, um die Zusammenarbeit enger und effektiver gestalten zu können. Übungen zum Perspektivwechsel können im Kontext des Teambuildings oder auch im Zusammenhang mit Fallberatungen systematisch eingeplant werden. Methodische Ansätze angelehnt an die Methode der „sechs Denkhüte von De Bono“ eignen sich bspw. hierfür. |                          |

| <b>Empfehlung 11</b> |                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Schweigepflichtsentbindung</b> |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Was?</b>          | Sensibilisierung für die kontinuierliche Nutzung der JBA-spezifischen Schweigepflichtsentbindung bei allen Partnern und Abgrenzung zu Einwilligungserklärung                                                                                        |                                   |
| <b>Wer?</b>          | Mitarbeitende der Leitungsebene                                                                                                                                                                                                                     |                                   |
| <b>Für wen?</b>      | Mitarbeitende, junge Menschen                                                                                                                                                                                                                       |                                   |
| <b>Warum?</b>        | Der Einsatz der JBA-spezifischen, sich auf bestimmte Inhalte konzentrierenden Schweigepflichtsentbindung und deren Abgrenzung zur datenschutzrechtlichen Einverständniserklärung ist noch nicht allen Mitarbeitenden im ausreichenden Maße bewusst. |                                   |

| <b>Empfehlung 12</b> | <b>Beratungszuständigkeit erhalten</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Was?</b>          | Prüfung der Möglichkeit, die Beratungszuständigkeit auch bei einem Umzug innerhalb des Landes Bremen zu erhalten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Wer?</b>          | PuKG Bremen-Bremerhaven, Entscheidungsgremien der Partner                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Für wen?</b>      | junge Menschen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Warum?</b>        | Bei einem Wechsel der Meldeadresse erfolgt derzeit in einigen Fällen auch ein Wechsel der Beratungszuständigkeit innerhalb der JBA. Dies ist insbesondere in komplexen Beratungsfällen, in denen Vertrauensaufbau eine zentrale Rolle spielt, von Nachteil. Es ist zu prüfen, bei welchen Partnern dies der Fall ist um daran anschließend zu eruieren ob die Zuständigkeit weiterhin beim Erstbetreuer der ersten Meldeadresse verbleiben kann. |

| <b>Empfehlung 13</b> | <b>Sanktionierungspraxis</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Was?</b>          | Prüfung des Ermessensspielraumes bei der Umsetzung von Sanktionierungen des SGB II                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Wer?</b>          | PuKG Bremen-Bremerhaven                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Für wen?</b>      | Junge Menschen mit multiplen Problemlagen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Warum?</b>        | Junge Menschen befinden sich zeitweise sowohl im Leistungsbezug des SGB II als auch in der Beratung bei weiteren Partnern der JBA (z.B. der aufsuchenden Beratung). Solange diese Personen die Beratung eines weiteren Partners der JBA wahrnehmen ist zu prüfen, ob eine drohende Sanktionierung im SGB II zurückgenommen werden kann, um die „Beratung aus einer Hand“ und den Vertrauensaufbau nicht zu gefährden. |

## 5. 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.

In Abstimmung mit dem Auftraggeber wurde vereinbart, Ressourcen v.a. in Bezug auf das eingesetzte Personal der JBA zu erheben und über den Zeitverlauf zu beobachten. Zu diesem Zweck wurde von der Evaluation ein Formular „Personalumfang“ in Form eines Excel-Files entwickelt, in das die Partner den standortspezifischen Einsatz ihres Personals, gemessen in Vollzeitäquivalenten (VZA), eintragen. Die Eintragung des Personaleinsatzes in das Formular fand durch die Verwaltungspartner der JBA 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 zwei Messzeitpunkten vor (vgl. Tabelle 1).

In der gemeinsamen Zusammenarbeit der Verwaltungspartner der JBA wurden keine Zielgrößen des einzusetzenden Personals festgelegt. Der Einsatz von Personal der Verwaltungspartner in der JBA wird jeweils eigenverantwortlich von diesen geplant und bestimmt bzw. beruht auf institutioneninternen Vorgaben. Erkennbar ist von Februar 2018 zu Juni 2019 für das insgesamt eingesetzte Personal in der JBA ein Zuwachs von ca. 30,4 VZÄ. Dieser entfiel hauptsächlich auf die JBA Bremen, mit den Standorten Mitte und Nord. In der JBA Bremerhaven sind in diesem Zeitraum ca. 1,7 VZÄ hinzugekommen, was auf Veränderungen in den Bereichen SGB II und SGB III zurückzuführen ist. 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.

In Bezug auf die einzelnen Verwaltungspartner haben sich im Zeitverlauf von Februar 2018 bis Januar 2019 folgende personelle Veränderungen ergeben: Die Agentur für Arbeit Bremen-Bremerhaven hat an den bremischen Standorten der JBA neun VZÄ mehr und in Bremerhaven drei 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 einen Zuwachs von 18,7 VZÄ in der JBA gehabt; für das Jobcenter Bremerhaven (gE) hat sich der Personaleinsatz um 1,3 VZÄ verringert.

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 1) macht deutlich, dass die Institutionen über die bewilligten Stellenanteile hinaus weitere Stellenanteile in der JBA einsetzen.

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 2019 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 2019 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 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 nicht verändert. Insgesamt werden 6 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 2019 bringt der Magistrat 9,75 VZÄ in der JBA ein; davon werden 6 VZÄ finanziert durch den Bremer Senat. Im Vergleich zu 2018 gab es keine Veränderungen der eingesetzten personellen Stellenanteile des Magistrats Bremerhaven.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass die Abbildung der in der JBA eingesetzten Personalstellen vor dem Hintergrund, dass keine gemeinsame Personalplanung besteht und die Hoheit über den Einsatz des Personals weiterhin bei den jeweiligen Institutionen liegt, nicht vollumfänglich dazu herangezogen werden kann, die Ressourcen der JBA abzubilden.

Neben dem Einsatz von Personal werden des weiteren Mittel über die bereitgestellten Räumlichkeiten sowie für Öffentlichkeitsarbeit durch die Partner in den Prozess eingebracht, die sich nur schwer exakt beziffern lassen. Auf Basis dieser Quellenlage und eng verknüpft mit der organisatorischen Aufstellung der JBA als Kooperationsbündnis und nicht als selbstständige Institution mit eigenem Budget können Aussagen zu einem Ressourcenmehreinsatz und zur Effizienz des Ressourceneinsatzes im Rahmen der Evaluation nicht ausführlicher beantwortet werden.

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

Tabelle 1: Personalbestand der JBA in Vollzeitäquivalenten (VZA), getrennt nach Institution (SKB<sup>11</sup>, SWAE, SJFIS, 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).

<sup>11</sup> Zusätzlich zu den dargestellten Ressourcen des Bildungsressorts in Bremen arbeiten Berufsorientierungskräfte an den Schulen (Lehrkräfte mit entsprechender Stundenentlastung) im Rahmen der JBA.

## 6. Zwischenfazit und Ausblick

Der vorliegende zweite Zwischenbericht der Evaluation der Jugendberufsagentur im Land Bremen legt den Schwerpunkt auf die Prozesse der gemeinsamen Maßnahmenplanung und -abstimmung sowie die Umsetzung der vereinbarten und schriftlich festgelegten Prozessabläufe in der JBA. Die Kooperation und die Motivation für die gemeinsame rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit auf der Ebene der Leitung und der Beschäftigten ist ein Prozess, der graduell verläuft und Anpassungen erforderlich macht. Die Evaluation erfasst den Stand der Zusammenarbeit und der Implementation der Prozesse nach der dreijährigen Phase der Organisationsentwicklung. Ziel ist es, durch die Einbeziehung aller am Standort interagierenden Partner, die verschiedenen, in den einzelnen Rechtskreisen bestehenden Perspektiven zu erfassen. Die Erhebung erfolgte über qualitative Experteninterviews und in den Gruppengesprächen.

Anhand der bislang ausgewerteten Daten kann die begleitende Evaluation folgende Einschätzung zur Umsetzung der JBA im Land Bremen geben:

Die Zusammenarbeit innerhalb der JBA wird getragen von einem guten fachlichen Austausch der einzelnen Mitarbeitenden. Neben der fachlichen Expertise und einem geregelten Informationsaustausch über die bestehenden Formate hat sich insbesondere das Instrument der kollegialen Fallberatung als festes, regelmäßig stattfindendes Format in der JBA Bremen/ Bremerhaven etabliert und wird sehr positiv bewertet. Auch in anderen Bereichen zeigen sich gute Synergien der Zusammenarbeit, von dem die jungen Menschen profitieren. Es ist davon auszugehen, dass die fachliche Qualität der Beratung steigt und eine schnellere und nachhaltigere Beratung erfolgen kann. Nicht zu unterschätzen ist dabei – neben der fachlichen Expertise – auch das menschliche Miteinander. Bewährt haben sich hier verschiedene Ansätze des Team Buildings, die auch in Zukunft weiter verfolgt bzw. ausgeweitet werden sollten.

Auch im Bereich der Maßnahmeplanung ist die JBA Bremen/Bremerhaven auf dem richtigen Weg. Allerdings zeigt sich auch, dass dieses Thema weiterhin ein Entwicklungsthema sein wird. Die Eigenständigkeit der kooperierenden Institutionen bringt eine grundlegende, aber nicht zwingend negativ zu wertende Herausforderung bei einer abgestimmten Planung der jeweiligen Maßnahmen mit sich. Die eingeleiteten Maßnahmen und Ansätze zeigen aber, dass die Bereitschaft der Partner vorhanden ist, sich hier in einem konstruktiven Prozess auszutauschen und praktikable Lösungen zu finden, die den jungen Menschen zu Gute kommen.

Für den verbleibenden Evaluationszeitraum bis Oktober 2020 werden u.a. folgende Themen im Fokus der Erhebungen stehen:

Im Rahmen einer schriftlichen Online-Befragung wird derzeit (Dezember 2019) der Mehrwert der Zusammenarbeit in der JBA aus Sicht der Mitarbeitenden erhoben. Die Erfassung

der Sicht der Ausbildungsbetriebe und der Zielgruppe der jungen Menschen folgt im ersten Quartal 2020 ebenfalls über eine Online-Befragung. Ergebnisse dieser Akzeptanzstudie werden im Abschlussbericht aufbereitet. Abschließend soll auch die Wahrnehmung der JBA durch junge Menschen untersucht werden. Die Perspektive der jungen Menschen wird durch leitfadengestützte qualitative Interviews erfasst und anonymisiert in Form von Einzelfallstudien aufbereitet und mit abschließenden Empfehlungen im Abschlussbericht vorgelegt.

## 7. Literaturverzeichnis

### *Vereinbarungen und Geschäftsordnungen*

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

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

### *Protokolle und Sitzungsunterlagen*

Abbildung zur Sitzung der AG „Maßnahmenplanung JBA“ vom 05.02.2019

Ergebnisvermerk zur Sitzung der AG „Maßnahmenplanung JBA“ vom 18.10.2019 (Entwurf)

Protokoll zur Sitzung der AG FLUEA Bremerhaven vom 10.08.2018

Protokoll zur Sitzung der AG FLUEA Bremerhaven vom 10.12.2018

Protokoll zur Sitzung der AG „Junge Geflüchtete in der JBA“ vom 13.08.2019

Protokoll der Sitzung der PUKG Bremen und Bremerhaven am 11.04.2018

Protokoll zur Sitzung der PUKG Bremen und Bremerhaven am 09.01.2019

Protokoll zur Sitzung der PUKG Bremen und Bremerhaven am 13.02.2019

Sitzungsunterlage des Lenkungsausschusses der JBA vom 21.03.2018, TOP 3c „JBA-Vermittlungs-/Matchingkonzept“

Sitzungsunterlage des Lenkungsausschusses der JBA vom 21.03.2018, TOP 4 „Drei Jahre Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen“, Stand: 14.03.2018

Sitzungsunterlage des Lenkungsausschusses der JBA vom 05.11.2018, TOP 4 „Programm- und Maßnahmenplanung der Partner der Jugendberufsagentur in der Freien Hansestadt Bremen“

### *Fachkonzepte (Einzelverweis – ohne Verweis auf Sitzungsunterlage)*

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

JBA-Vermittlungs- und Matchingkonzept, Stand: 21.03.2018

### *Weitere Dokumente*

Angebotsübersicht Jugendberufsagentur Bremerhaven, Stand Juni 2019

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

Beschlussvorlage Haushalts- und Finanzausschuss Controlling VL-512/2018 „Jugendberufsagentur (JBA): Nachbewilligung 2018“, Die Senatorin für Finanzen, Stand: 15.08.2018

Erster Zwischenbericht der Evaluation der Jugendberufsagentur in Bremen und Bremerhaven 2019 (f-bb)

## **Anlagen**

*Anlage 1: Leitfaden Experten/innen-Interview zur gemeinsamen Maßnahmeplanung der JBA*

*Anlage 2: Konzept der Gruppendiskussion zu AP 4 Maßnahmen der JBA*

*Anlage 3: Leitfaden Experten/innen-Interview zur Umsetzung der Beratungsprozesse vor Ort*

## Anlage 1

# Evaluation der Jugendberufsagentur Bremen und Bremerhaven

## Leitfaden Experten/innen-Interview zur gemeinsamen Maßnahmeplanung der JBA, Herbst 2019

### *Was bedeutet „Maßnahmenplanung“ im Rahmen der Interviews?*

Die Maßnahmenplanung innerhalb einer JBA kann sich auf die Abstimmung und Steuerung verschiedener Angebote beziehen. Im Interview soll es um die Abstimmung zu von den Partnern geplanten Maßnahmen, Programmen, Projekten, Veranstaltungen, Aktionen, etc. gehen. Davon abzugrenzen ist die Abstimmung zwischen den Partnern zu passenden Förderinstrumenten im konkreten Einzelfall, die nicht Gegenstand des Interviews sein wird.

### **Interview-Leitfaden**

1. Die gemeinsame Maßnahmenplanung im Rahmen der JBA-Arbeit
  - a. Bitte beschreiben Sie kurz, inwiefern und an welchen Stellen eine gemeinsame Maßnahmenplanung/-abstimmung im Rahmen der JBA-Arbeit stattfindet? Welche Formate werden dazu genutzt? Wie werden Bedarfe zur Abstimmung von Maßnahmen erfasst?
  - b. Können Sie ein Beispiel für eine gemeinsame Maßnahmenplanung nennen, die aus Ihrer Sicht besonders gelungen war? Weshalb war diese besonders gelungen?
  - c. Inwiefern gelingt eine Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern und weiteren externen Angeboten innerhalb der gemeinsamen Maßnahmenplanung? Geben sie auch hier ein konkretes Beispiel.
  - d. Wurden durch die gemeinsame Maßnahmenplanung der JBA bereits Angebotslücken oder ungewollte Doppelförderungen identifiziert? Nennen Sie bitte ein Beispiel und geben Sie an, wie in der Maßnahmenplanung darauf reagiert wurde.
  - e. Inwiefern spielen Genderaspekte bei der gemeinsamen Maßnahmenplanung eine Rolle?
  - f. Welche Barrieren hemmen möglicherweise eine gemeinsame Maßnahmenplanung der Partner?

### *Anlage 1*

- g. Wie kann man die Maßnahmenplanung und –abstimmung aus Ihrer Sicht noch verbessern? Was wünschen Sie sich für die Weiterentwicklung der gemeinsamen Maßnahmenplanung der JBA?
- h. Auf welche Materialien wird an Ihrem Standort zurückgegriffen, um über existierende Maßnahmen, Programme, Veranstaltungen etc., die die Partner im Rahmen der JBA anbieten, informiert zu sein bzw. passend zu beraten?
- i. Was kann aus Ihrer Sicht generell getan werden, um Angebote der JBA so zu gestalten, dass sie sowohl den Bedürfnissen der jungen Menschen als auch den Bedarfen des Ausbildungsmarktes entsprechen?

### 2. Zu Kosten- und Effizienzabwägungen

- a. Inwieweit finden Kosten- und Effizienzabwägungen bei der Planung und Steuerung von Maßnahmen/Veranstaltungen/Vermittlungsaktionen statt?
- b. In welcher Form ergeben sich durch die gemeinsame Maßnahmenplanung inhaltliche und finanzielle Synergieeffekte? Gibt es hier konkrete Beispiele?
- c. Inwiefern haben sich durch die gemeinsame Maßnahmenplanung Ressourcenverwendungen bei den Partnern verändert? Gibt es hier konkrete Beispiele?
- d. Ist es durch die gemeinsame Maßnahmenplanung bereits einmal zu Einsparungen gekommen? Gibt es in Zukunft Einsparpotenziale?
- e. Welche anderen Verbesserungen haben sich durch die gemeinsame Maßnahmenplanung ergeben?

## Anlage 2

# Evaluierung der Jugendberufsagentur Bremen

## Konzept der Gruppendiskussion zu AP 4 Maßnahmen der JBA

### Teil 1

Ziel: Identifizierung der zentralen Maßnahmen der JBA und ihrer Bedeutung für junge Menschen

- Welche Maßnahmen sind aus Ihrer Sicht zentral, wenn es darum geht junge Menschen auf dem Weg zum Berufsabschluss zu unterstützen?
- Warum sind diese für Sie zentral?

Methode: Kleingruppenarbeit (nach Rechtskreisen) mit Austausch und Darstellung auf Metaplankarten (ca. 20 min), Vorstellung im Plenum mit moderiertem Gruppengespräch (ca. 30 min)

### Teil 2

Ziel: Feststellung des Stands der Abstimmung der Maßnahmen der Partner und Kooperationspartner aufeinander (Struktur, Abläufe, Materialien)

- Vorstellung erster Ergebnisse aus den Experteninterviews
- Inwieweit sind die Maßnahmen der Partner und der Kooperationspartner (Unternehmensverbände und Kammern) aufeinander abgestimmt?
- Sind Struktur, Abläufe und Zusammenarbeit der Partner geeignet, die zuvor genannten Ziele bestmöglich zu erreichen? Welche Veränderungen sind angezeigt, um die Ziele besser erreichen zu können?

Methode: Vorstellung erster Ergebnisse aus den Experteninterviews (ca. 15 min), visuelle Darstellung mit (vorbereiteten) Metaplankarten in Kombination mit moderiertem Gruppengespräch (ca. 45 min)

### Pause

- Kurze Pause (ca. 15 min)

## Anlage 2

### Teil 3

*Es wird davon ausgegangen, dass die neuartige, engere Zusammenarbeit innerhalb der JBA zu inhaltlichen und finanziellen Synergieeffekten führt.*

Ziel: Beratung über zukünftige oder bereits entstandene Synergieeffekte

- Welche inhaltlichen Synergieeffekte werden in der Zusammenarbeit und in einer gemeinsamen Maßnahmeplanung gesehen?
- Welche finanziellen Synergieeffekte werden in der Zusammenarbeit und in einer gemeinsamen Maßnahmeplanung gesehen?

Methode: Arbeit in zwei Gruppen („inhaltlich“/ „finanziell“) mit Austausch und Darstellung auf Metaplankarten in Kombination mit bisherigen Ergebnissen aus den Experteninterviews (ca. 15 min), Besprechung im Plenum mit moderiertem Gruppengespräch (ca. 30 min)

### Teil 4

Ziel: Perspektiven auf die weitere Zusammenarbeit

- Was sind Ziele, die sich die Partner für die Weiterentwicklung der Maßnahmen und gemeinsamen Maßnahmenplanung setzen wollen?

Methode: freies Brainstorming zu Ideen im Plenum, Sammlung an Flipchart (ca. 20 min)

### Ende

- Kurze Feedbackrunde (Blitzlicht)

### Anlage 3

## Evaluation der Jugendberufsagentur Bremen und Bremerhaven

### Interviewleitfaden zur Umsetzung der Beratungsprozesse vor Ort, Herbst 2019

#### *Zielgruppe der Interviews*

Die Interviews wurden mit Vertreter/innen aller beteiligten Rechtskreise aus allen drei Standorten der JBA im Land Bremen durchgeführt, die in die operativen Abläufe involviert waren.

#### **Interview-Leitfaden**

1. Organisation der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit
  - a. Bitte beschreiben Sie an einem beispielhaften Fall, wie die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit an Ihrem Standort in der Praxis organisiert wird, d.h. wie ein idealtypischer Verlauf der Betreuung eines oder einer Kunden/in von der Ankunft bis zur Verabschiedung stattfindet.
  - b. Wie und in welcher Form findet die Einbeziehung der jeweils anderen Rechtskreise statt? Wie beziehen sich die Abläufe der Partner in der Arbeit aufeinander?
  - c. Welche Hilfsmaterialien liegen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Standort vor, um die Beratungsarbeit möglichst ineinandergreifend zu realisieren?
  - d. Wie erfolgt vor Ort zumeist der Umgang mit der Weitergabe von Daten (Stichwort: Schweigepflichtentbindung)?
  - e. Was sind aus Ihrer Sicht „warme Übergaben“ und wie häufig lassen diese sich in Ihrem Fall realisieren?
  - f. Inwieweit werden Gleichstellungs- bzw. Genderaspekte in der Beratungsarbeit der JBA verfolgt (z.B. genderneutrale Beratung)?
  - g. Haben sich seit dem Start der JBA Abläufe in der Beratungsarbeit sowie organisatorische Verfahrensabläufe im Zuge der Zusammenarbeit der Rechtskreise verändert bzw. wurden angepasst?
  - h. Was sind (noch) Herausforderungen bei der Organisation der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht am Standort?

### Anlage 3

- i. Was bedeutet die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der JBA?
- j. Was bedeutet eine rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht für die jungen Menschen?

### 2. Umsetzung einer möglichst sanktionsfreien Beratungspraxis

*Im Rahmen der Verwaltungsvereinbarung (Präambel) haben sich die Partner der JBA darauf verständigt, dass einer sanktionsfreien Integration von jungen Menschen in den Ausbildungs- bzw. Arbeitsmarkt eine besondere Bedeutung zukommt. Die nachfolgenden Fragen sollen Aufschluss darüber geben, inwiefern eine sanktionsfreie Beratung am Standort praktisch „gelebt“ und umgesetzt wird.*

- a. Welche Auffassungen vertreten die Mitarbeiter/innen der unterschiedlichen Rechtskreise zum Thema „Sanktionen“ am Standort?
- b. Wie wird am Standort mit dem Thema „Sanktionsfreiheit in der Beratungsarbeit“ umgegangen (z.B. Thema in Besprechungen)? Inwieweit wird diese praktiziert?
- c. Welche Herausforderungen bestehen aus Ihrer Sicht (noch) beim Thema „Sanktionsfreiheit“?

### 3. Gesamtbewertung der Beratungsprozesse

- a. Wie bewerten Sie die stattfindenden Beratungsprozesse innerhalb der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit der JBA an Ihrem Standort insgesamt?
- b. Wie können die Beratungsprozesse innerhalb der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit der JBA (noch) verbessert werden?