

Abschlussbericht

Evaluation der Hamburger Jugendberufsagentur



26. September 2018

Kienbaum Consultants International GmbH
Annegret Bötzel
Hohe Bleichen 19
20354 Hamburg
Telefon: +49 172 2544456
Telefax: +49 40 32 57 79 – 94035
annegret.boetel@kienbaum.de

www.kienbaum.de

INTERVAL GmbH
Dr. Jörn Sommer
Habersaathstr. 58
10115 Berlin
Telefon: +49 30 3744337-0
Telefax: +49 30 3744337-29
j.sommer@interval-berlin.de

www.interval-berlin.de

Autorinnen und Autoren des Berichts

Bötel, Annegret (Kienbaum)

Sommer, Jörn (INTERVAL)

Karato, Yukako (INTERVAL)

Ruschmeier, René (Kienbaum)

INHALT

Abbildungsverzeichnis.....	5
Abkürzungsverzeichnis.....	6
1. Hintergrund und Ausgangssituation	8
2. Auftrag	14
3. Datengrundlage der Evaluation	15
4. Kernprozesse	16
4.1. Berufs- und Studienorientierung (BOSO).....	16
4.1.1. Befunde der Evaluation zur BOSO	17
4.1.2. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen zur BOSO	19
4.2. Zielgruppenerreichung	20
4.2.1. Befunde der Evaluation zur Zielgruppenerreichung	21
4.2.2. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen zur Zielgruppenerreichung	22
4.3. Beratungs- und Begleitprozesse	24
4.3.1. Befunde der Evaluation zu Beratungs- und Begleitprozessen.....	25
4.3.2. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen zu Beratungs- und Begleitprozessen.....	28
5. Unterstützungsprozesse.....	29
5.1. Datentransfer, IT-Systeme, Controlling	29
5.1.1. Befunde zu Datentransfer, IT-Systemen und Controlling	29
5.1.2. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen zu Datentransfer, IT-SystemeN, Controlling.....	31
5.2. Qualitätssicherung und -management.....	34
5.2.1. Befunde der Evaluation zu Qualitätssicherung und -management	34
5.2.2. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen zu Qualitätssicherung und -management	34
5.3. Angebotsplanung	35
5.3.1. Befunde zur Angebotsplanung	35
5.3.2. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen zur Angebotsplanung	36
5.4. Personalentwicklung.....	36
5.4.1. Befunde zur Personalentwicklung.....	36
5.4.2. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen zur Personalentwicklung.....	37
6. Steuerungsprozesse.....	38
6.1.1. Befunde zu den Steuerungsprozessen.....	38
6.1.2. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen zur Steuerung und Koordinierung	40
7. Fazit	44
BOSO	44
Zielgruppenerreichung	44

Beratung und Begleitung.....	45
Datentransfer, IT-Systeme, Controlling.....	45
Qualitätssicherung und -management.....	46
Angebotsplanung.....	46
Personalentwicklung.....	46
Steuerung und Koordinierung.....	46

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Gremien und Funktionen der JBA im Überblick (Eigene Abbildung)	12
Abbildung 2: Prozesslandkarte JBA Hamburg (Eigene Abbildung)	14
Abbildung 3: Prozesse der JBA zur Erreichung der Zielgruppe (Eigene Abbildung)	23
Abbildung 4: Notwendiger Datenabgleich zur Ermittlung der Anzahl von Kundinnen und Kunden der JBA (Eigene Abbildung)	31
Abbildung 5: Vorschlag für die Weiterentwicklung der Aufbaustruktur der JBA (Eigene Abbildung)	42

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AA	Agentur für Arbeit Hamburg
ABBH	Aktionsbündnis für Bildung und Beschäftigung Hamburg
abH	ausbildungsbegleitende Hilfen
ALG I	Arbeitslosengeld I
ALG II	Arbeitslosengeld II
AuB	Arbeit und Beruf
AV/FM	Arbeitsvermittlung/Fallmanagement
AV-Dual	Ausbildungsvorbereitung Dual
AV-M	Ausbildungsvorbereitung für Migranten und Migrantinnen
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAB	Berufsausbildungsbeihilfe
BaE	Ausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen
BASFI	Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration Hamburg
BIZ	Berufsinformationszentrum Hamburg
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMFSFJ	Bundesfamilienministerium
BOSO	Berufs- und Studienorientierung
BSB	Behörde für Schule und Berufsbildung Hamburg
BvB	Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen
EQ	Einstiegsqualifizierung
ESA	Erster Allgemeinbildender Schulabschluss
ESF	Europäische Sozialfonds
FHH	Freie und Hansestadt Hamburg
HAP	Hamburger Ausbildungsprogramm
HIBB	Hamburger Institut für Berufsbildung
JBA	Jugendberufsagentur Hamburg
JBH	Jugendberufshilfe
JC t.a.h.	Jobcenter team.arbeit.hamburg
KoA	Koordinierungsausschuss der Jugendberufsagentur
MSA	Mittlerer Schulabschluss
OpStGr	Operative Steuerungsgruppe der Jugendberufsagentur
PT	Planungsteam
QM	Qualitätsmanagement
ReBBZ	Regionale Bildungs- und Beratungszentren

RÜM	Regionales Übergangsmanagement
SGB II	Sozialgesetzbuch Zweites Buch
SGB III	Sozialgesetzbuch Drittes Buch
SGB VIII	Sozialgesetzbuch Siebtes Buch
StS	Stadtteilschulen
SuS	Schülerinnen und Schüler
TAB	Team Akademischer Berufe
UV-Nord	Unternehmensverband Nord
VerBIS	Vermittlungs-, Beratungs- und Informationssystem

1. HINTERGRUND UND AUSGANGSSITUATION

In diesem Kapitel werden einleitend die Entstehungsgeschichte der Jugendberufsagentur Hamburg (JBA) Hamburg skizziert sowie ihre Ziele, Aufbau und Funktionsweise umrissen. Damit wird die JBA als Gegenstand dieser Evaluation beschrieben. Gleichzeitig setzen diese Informationen den Bezugspunkt für die Analysen sowie die daraus von der Evaluation gezogenen Schlussfolgerungen und abgeleiteten Handlungsempfehlungen, die in den Kapiteln 4, 5 und 6 dargestellt sind.

Hintergrund

Drei Sozialleistungsträger sind für die Förderung und Beratung von Jugendlichen in Hinsicht auf ihre Integration in Ausbildung und Beruf zuständig: die Agenturen für Arbeit (Sozialgesetzbuch III - SGB III), die Träger der Grundsicherung (Sozialgesetzbuch II - SGB II) sowie die Träger der Jugendhilfe (Sozialgesetzbuch VIII - SGB VIII). Dazu kommen die schulischen Akteure, zu deren Bildungsauftrag auch die Berufsorientierung und -beratung gehört. Diese institutionelle Komplexität schränkt nicht nur die Transparenz für die jungen Menschen und Träger ein, sondern begünstigt überdies Brüche im Prozess der Förderung. Die Kooperation der beteiligten Institutionen bildet vor diesem Hintergrund eine wichtige Voraussetzung damit der Übergang von jungen Menschen von der Schule in den Beruf gelingt. Dieser Erkenntnis folgend werden seit Jahrzehnten unterschiedliche Projekte insbesondere auf der kommunalen Ebene zur Zusammenarbeit von Sozialleistungsträgern sowie allgemeinbildenden und beruflichen Schulen durchgeführt. Damit wird auf eine koordinierte Beratung und Begleitung von jungen Menschen zur beruflichen Integration, oftmals im Rahmen von finanziell unterstützten Förderprogrammen, abgezielt. Dazu gehören beispielsweise die vom Bundesfamilienministerium (BMFSFJ) ab 2002 geförderten Kompetenzagenturen oder das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) ab 2008 geförderte regionale Übergangsmangement (RÜM), das eine gemeinsame Bedarfsplanung, Förderung von Transparenz und Zusammenarbeit auf der kommunalen Ebene in den Mittelpunkt stellte. Schließlich entstanden im Rahmen des vom Bundesarbeitsministerium (BMAS) und der Bundesagentur für Arbeit (BA) initiierten „Arbeitsbündnis Jugend und Beruf“ ab 2010 Modellprojekte zur Erprobung der Zusammenarbeit von Sozialleistungsträgern unter einem Dach. Hamburg wurde dafür im Januar 2011 als eine der Modellregionen ausgewählt.

Schritte hin zur JBA Hamburg

In Hamburg konnte dabei auf wichtige Vorarbeiten und Erfahrungen einer strukturierten und verbindlichen Zusammenarbeit der Sozialleistungsträger bei der Erleichterung des Übergangs von der Schule in den Beruf aufgebaut werden. Sie sind vor allem das Resultat der Reform der beruflichen Bildung in Hamburg seit dem Jahr 2008, die mit dem „Aktionsbündnis für Bildung und Beschäftigung“ von vornherein als ein konzertierter Beratungs- und Entscheidungsprozess von Politik, senatorischen Behörden, Agentur für Arbeit, Jobcenter, Sozialpartnern und Kammern angelegt war. Einen wichtigen Markstein in diesem Prozess bildete das „Rahmenkonzept für die Reform des Übergangssystems Schule – Beruf“ vom Juni 2009.¹ Es wurde praktisch durch die „Rahmenvereinbarung über die Zusammenarbeit von Schule und Berufsberatung im Bereich der Studien- und Berufsorientierung“ zwischen der Behörde für Schule und Berufsbildung Hamburg (BSB) und der Agentur für Arbeit Hamburg (AA) im September 2009 untersetzt. Neben der Regelung der konkreten Zusammenarbeit auf schulischer Ebene unter Einschluss der Kooperation von Stadtteil- und Berufsschulen, zeichnen sich darin bereits die späteren Konturen der institutionellen Zusammenarbeit in der JBA ab. Dies betrifft vor allem die Etablierung einer gemeinsamen koordinierten Planung von Maßnahmen und Angeboten mit der Schaffung des Planungsteams. Es wird auch auf den Aufbau „unabhängiger regionaler Beratungs- und Vermittlungsinstanzen“ in Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren hingewiesen.² Ebenfalls im September 2009 wurde eine weitere Verwaltungsvereinbarung zwischen der Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB), der Agentur für Arbeit Hamburg (AA) und dem Jobcenter team.arbeit.hamburg (JC t.a.h.) geschlossen, mit der erstmals ein koordinierter Prozess zur Planung und Förderung von außerbetrieblichen Ausbildungsplätzen durch das Hamburger Ausbildungsprogramm (HAP), der Jugendberufshilfe (JBH) und nach den Vorschriften des SGB III eingeführt wurde. Im Juli 2010 wurden mit den „Rahmenvorgaben für die Berufs- und Studienorientierung, Stadtteilschule und Gymnasium“³ die Aufgaben der Schulen und die Ziele im Bereich der Berufs- und Studienorientierung (BOSO) ab der 8. Klasse konkretisiert und Grundlagen für die

¹ <http://li.hamburg.de/contentblob/2995966/d300e79221885442ca6b4f637c9ba53d/data/pdf-zsw-08.pdf>

² Ebenda, S. 9

³ <http://li.hamburg.de/contentblob/2966772/f92d0fef32af231d7bf06ff3da105028/data/download-pdf-rahmenvorgaben-fuer-die-berufs-und-studienorientierung.pdf>

Kooperation der Stadtteilschulen mit den berufsbildenden Schulen geschaffen, die wiederum zu Beginn des Schuljahres 2011/12 einsetzte.

Alle diese Schritte sind vor dem Hintergrund eines anhaltend hohen Anteils Jugendlicher zu verstehen, die nach der Schule keine Ausbildung aufnahmen, sondern Maßnahmen im „Übergangssystem“ absolvierten und damit nur verzögert bzw. nur mit Schwierigkeiten in Ausbildung und auf dem Arbeitsmarkt integriert werden konnten. Zudem war der Verbleib einer zu hohen Anzahl von Schulabgängern und Schulabgängerinnen unklar. Mit der Regierungserklärung vom 23. März 2011 und dem dazugehörigen Arbeitsprogramm vom 20. April 2011 setzte es sich der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg deshalb zum Ziel, „jedem Jugendlichen eine Chance auf eine berufliche Ausbildung zu geben und niemanden dabei zu verlieren“.

Gründung und Ziele der JBA

Zur Umsetzung dieses Ziels beschloss der Senat im Frühjahr 2012 die Errichtung einer Jugendberufsagentur und teilte diese Planungen der Bürgerschaft am 15. Mai 2012 mit. Zwei Aufgabenbereiche werden dabei angesprochen: Zum einen die Schaffung einer institutionsübergreifenden Struktur und zum anderen die Verschränkung schulischer und außerschulischer Maßnahmen. In der Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft ist dies folgendermaßen formuliert: Zur Umsetzung des Ziels „Niemand soll verloren gehen“ wird die Einrichtung einer neuen Struktur vorgeschlagen, „die die an der beruflichen Integration Jugendlicher beteiligten Institutionen in die Lage versetzt, alle Jugendlichen und Jungerwachsenen bis zum Alter von 25 Jahren mit dem Ziel eines erfolgreichen Ausbildungsabschlusses zu erfassen, zu beraten, vermitteln, begleiten und zu fördern. Damit ist es gleichzeitig möglich, schulische und außerschulische Maßnahmen besser aufeinander abzustimmen und miteinander zu verzahnen“.⁴ Als Ziele der JBA wurden in der Drucksache 20/4195 benannt:

- » Unterstützung von jungen Menschen an der Schnittstelle von Schule und Beruf, damit sie rasch auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt in Hamburg integriert werden
- » Aktive Ansprache von allen schul- und berufsschulpflichtigen Jugendlichen zur Aufnahme und zum Abschluss einer Berufsausbildung sowie Aufnahme einer Beschäftigung
- » Systematische, verbindliche und kontinuierliche Vernetzung der beteiligten Akteure in der JBA
- » Kompetente, individuelle, zeitnahe und ggf. aufsuchende Beratung sowie Vermittlung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen unter Beachtung der Erweiterung des Berufswahlspektrums von jungen Frauen und Männern
- » Umfassende Beratung der Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der JBA sowohl zu Ausbildung und Arbeit als auch zu einer eigenverantwortlichen Lebensführung unter Berücksichtigung der sozialen Rahmenbedingungen
- » Institutionenübergreifende Planung und Abstimmung einer kohärenten Förderstruktur für die Berufsvorbereitung, Ausbildung und Absicherung des Ausbildungserfolges

Den in der Drucksache 20/4195 beschriebenen Zielen und konzeptionellen Grundlagen folgend, wurde am 21. August 2012 der Vertrag über die Zusammenarbeit im Rahmen einer Jugendberufsagentur zwischen der AA, der Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB), der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration (BASFI), den Bezirksämtern und dem JC t.a.h. geschlossen. Er sieht die Errichtung einer Jugendberufsagentur vor, in der die Partner ihre Leistungen zur beruflichen und sozialen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen unter 25 (U 25) gemeinsam anbieten und miteinander abstimmen. Die JBA ist als Einrichtung Ort und System zugleich. Analog zur Struktur der Bezirke und der Dienststellenbezirke der AA sowie des JC t.a.h. wurden zum einen sieben Standorte für eine gemeinsame Erbringung von Eingliederungsleistungen geschaffen. Zum anderen ist damit auch ein System geschaffen worden, das alle Partner in den beruflichen Integrationsprozess von Jugendlichen, beginnend mit den Schulpflichtigen in der 8. Klasse bis hin zu nicht mehr schulpflichtigen jungen Erwachsenen, einbindet und das gemeinsam von den Partnern gesteuert wird.⁵

Übergeordnetes gemeinsames Ziel der JBA-Partner ist es, „alle jungen Menschen, die sich in der Sekundarstufe I und II der allgemeinbildenden Schulen befinden, aus der Schule entlassen werden, den Schulbesuch abbrechen oder die bereits ihre Schulpflicht erfüllt haben und das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet und in Hamburg ihren Wohnsitz haben und die noch in keinem Ausbildungs- oder Studienverhältnis stehen oder ein solches abgeschlossen haben, beraten und orientieren, um sie in eine Berufsausbildung zu vermitteln oder dahingehend durch Maßnahmen zu fördern“ (§ 1 Abs. 1 des Vertrages). Damit sollen zum einen der Anteil der ohne berufliche Perspektive bleibenden jungen Menschen, bzw. der Anteil ohne Übergang in Ausbil-

⁴ Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, Mitteilung des Senats, Drucksache 29/4195 (2012): Errichtung einer Jugendberufsagentur in Hamburg

⁵ Vgl. Gesprächsprotokoll BSB/BASFI vom März 2012

dung/Studium und (später oder alternativ) in Arbeit bleibenden, reduziert werden. Zum anderen sollen die Übergänge in Ausbildung und Arbeit schneller erfolgen. Der Eintritt ins Übergangssystem soll möglichst vermieden, der Aufenthalt im Übergangssystem ohne Qualitätseinbuße verkürzt werden, und die Verweildauer im Bezug von ALG I und ALG II gesenkt werden.

Partner der JBA, ihre Aufgaben und Funktionen

In der JBA werden die Leistungen der vier Partner der JBA zur BOSO an den Stadtteilschulen und an den sieben JBA-Standorten in Bergedorf, Wandsbek, Mitte, Altona, Nord, Eimsbüttel und Harburg gebündelt und somit an den Standorten räumlich „unter einem Dach“ erbracht. Deren räumliches Einzugsgebiet entspricht dem Gebietszuschnitt von Geschäftsstellenbezirken der AA sowie der Bezirke der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH). Die gemeinsame Aufgabenwahrnehmung bzw. Leistungserbringung wird durch JBA-spezifische Unterstützungsprozesse erleichtert und über gemeinsame Gremien koordiniert und gesteuert. Dabei bleibt jeder Partner an die jeweiligen spezifischen Vorgaben der Rechtskreise, ihrer Personalhoheit und ihrer rechtskreisspezifischen Budgetverantwortung gebunden. Die folgende Abbildung zeigt im Überblick, welchem Rechtskreis die Partner angehören und welche „originären“ Aufgaben sie haben sowie welche Funktionen/Aufgaben sie an den lokalen Standorten und im „System“ JBA auf der landesweiten bzw. gesamtstädtischen Ebene wahrnehmen. Zu Letzteren gehören Unterstützungsprozesse sowie die Mitwirkung in den Gremien zur Koordinierung und Steuerung der JBA.

Partner	Rechtskreis, originäre Aufgabe	Aufgaben, Funktion in BOSO	Aufgaben, Funktion an JBA-Standorten (regional)	Aufgaben, Funktion in JBA landesweit
Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB)/ Schulen/ Hamburger Institut für berufliche Bildung (HIBB)	<p>BSB: Trägerschaft allgemein und berufsbildende Schulen; Schulaufsicht</p> <p>Stadtteilschulen: Berufs- und Studienorientierung als Pflichtaufgabe</p> <p>HIBB: Steuerung, Beratung und Unterstützung der berufsbildenden Schulen sowie die Weiterentwicklung der beruflichen Bildung; Beratung zu Berufsqualifizierung im Hamburger Ausbildungsmodell, zu Fragen der Schulpflicht, zu berufsvorbereitenden Angeboten.</p> <p>Ergänzende Angebote der Berufs- und Ausbildungsvorbereitung; Aufsuchende Beratung</p> <p>Statistische Aufgaben, u.a. Erfassung von Abrechnen von Ausbildung und Maßnahmen</p>	<p>Stadtteilschulen in Kooperation mit berufsbildenden Schulen: Systematische Beratung und lückenlose Begleitung der Schülerinnen/Schüler ab Kl. 8 bis zur Sicherung der Anschlussperspektive nach dem Schulabgang</p> <p>HIBB: Mitarbeit in BOSO-Teams an Schulen</p> <p><i>Netzwerkstelle:</i> Erfassung Daten von Schülerinnen/Schülern (Übergangsordner);</p> <p><i>Servicestelle BOSO:</i> Koordinierung und Beratung der Schulen zu außerschulischen Angeboten der BO</p>	<p>HIBB: vertrauensvolle Zusammenarbeit, ggf. rechtskreisübergreifende Fallkonferenzen</p>	<p>BSB und HIBB: Mitglied, rotierender Vorsitz in Koordinierungsausschuss</p> <p>Mitglied Operative Steuerungsgruppe</p> <p>HIBB: Träger der Netzwerkstelle, Datenerfassung und -auswertungen, Zuarbeit zum Controlling, Mitwirkung Planungsteam</p>
Agentur für Arbeit Hamburg (AA)	<p>Träger des Jobcenters</p> <p>Leistungen SGB III:</p> <p>Berufsberatung, Vermittlung, Förderung Berufs- und Ausbildungsvorbereitung, berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen (BvB), Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH), Ausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (BaE), Einstiegsqualifizierung (EQ), Berufsausbildungsbeihilfe (BAB) oder Assistierte Ausbildung (AsA);</p> <p>Team Akademische Berufe (TAB);</p> <p>Akquise und Vermittlung Ausbildungsstellen (AzubiPlus);</p> <p>Eingangsbereich (AA)</p>	<p>Mitarbeit in BOSO-Teams an Schulen, Berufsorientierung und Berufsberatung</p>	<p>Aufgaben des Rechtskreises, vertrauensvolle Zusammenarbeit, ggf. rechtskreisübergreifende Fallkonferenzen; JBA-Eingangsbereich</p>	<p>Mitglied, rotierender Vorsitz in Koordinierungsausschuss</p> <p>Mitglied Operative Steuerungsgruppe</p> <p>Mitwirkung Planungsteam</p>

Partner	Rechtskreis, originäre Aufgabe	Aufgaben, Funktion in BOSO	Aufgaben, Funktion an JBA-Standorten (regional)	Aufgaben, Funktion JBA landesweit
Jobcenter team.arbeit.hamburg	Leistungen SGB II: Beratung und Eingliederung erwerbsfähiger, nicht mehr schulpflichtiger Personen und leistungsberechtigter Personen unter 25 Jahren; Eingangsbereich	Keine	Vertrauensvolle Zusammenarbeit, ggf. rechtskreisübergreifende Fallkonferenzen, Eingangsbereiche JBA-Standorte	Mitglied, rotierender Vorsitz in Koordinierungsausschuss Mitglied Operative Steuerungsgruppe Mitwirkung Planungsteam
Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration (BASFI)	Landesministerielle Zuständigkeit für alle Fragen der Arbeitsmarktpolitik, insbesondere die Grundsicherung für Arbeitssuchende (SGB II), die Arbeitsförderung (SGB III) sowie für die Jugendhilfe (SGB VIII), Träger des Jobcenters, Verwaltungsbehörde für den Europäischen Sozialfonds; ergänzende Maßnahmenangebote	Keine	Keine	Mitglied, rotierender Vorsitz in Koordinierungsausschuss Mitglied Operative Steuerungsgruppe Mitwirkung Planungsteam
Bezirksämter (Bezirke)	Angelegenheiten der Jugendhilfe (SGB VIII) Erst- und/oder Verweisberatung u. a. zu: Leistungen der Familien- und Jugendhilfe, im Gesundheitsbereich, sonstige Sozialleistungen; Zusammenarbeit mit Angeboten der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, der Straßensozialarbeit, anderen Trägern der Jugendhilfe, Fachstelle für Wohnungsnotfälle	Keine	Vertrauensvolle Zusammenarbeit, ggf. rechtskreisübergreifende Fallkonferenzen	Mitglied, rotierender Vorsitz in Koordinierungsausschuss Mitglied Operative Steuerungsgruppe Mitwirkung Planungsteam

Tabelle 1: Übersicht Partner der JBA und ihre Aufgaben und Funktionen

Organisation und Steuerung der JBA

Die JBA bildet keine eigenständige Organisation mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit, sondern agiert als eine Kooperationsstruktur zwischen den Partnern und ihren Rechtskreisen. Getragen wird sie durch gemeinsame, JBA-spezifische Gremien und Funktionen. Diese haben sich seit der Gründung der JBA weiter entwickelt (vgl. hierzu die Analysen und Schlussfolgerungen in den folgenden Kapiteln). Die folgende Abbildung führt diese Gremien und Funktionen im Überblick auf (farblich in magenta von den Rechtskreisen in blau abgesetzt). Aus der Sicht der Evaluation ist dabei zwischen der Steuerung durch den Koordinierungsausschuss und den Koordinierungs- und Servicefunktionen zu unterscheiden. Zu den Koordinierungs- und Servicefunktionen gehört zum einen die bei dem HIBB angesiedelte Netzwerkstelle, die den „Knoten“ für die Erhebung, die Aufbereitung und den Transfer von Daten im System JBA bildet. Das Planungsteam wurde bereits vor der Etablierung der JBA eingerichtet (siehe oben). Es prüft und koordiniert die Maßnahmenangebote der Partner zur Integration von jungen Menschen unter 25 in Ausbildung und Arbeit auf deren Zielgruppengenaugigkeit, Effektivität, Effizienz und Komplementarität. Das Planungsteam arbeitet der Operativen Steuerungsgruppe zu, die wiederum die Entscheidungen des Koordinierungsausschusses vorbereitet. Die Stelle der JBA-Koordination wurde nach dem Übergang der JBA in den Regelbetrieb im Frühjahr 2015 eingerichtet. Sie ist organisatorisch bei dem JC t.a.h. angesiedelt und hat die „partner-, bezirks- und ebenenübergreifende Koordination aller JBA-Belange“ zur Aufgabe⁶. Als Geschäftsstelle des Vorsitzes des Koordinierungsausschusses und als Leitung der Operativen Steuerungsgruppe sowie des Planungsteams bildet sie eine zentrale Schnittstelle auch in der Kommunikation zwischen der strategischen und der operativen Ebene. Steuerungsrunden regeln die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit der vier Partner auf der regionalen Ebene der Standorte. Ergänzt werden diese Gremien und Funktionen durch den Beirat der JBA, der sich aus der Lenkungsgruppe des Aktionsbündnisses für Bildung und Beschäftigung in Hamburg (ABBH) zusammensetzt. Er berät über Grundsatzfragen der JBA, diskutiert ihre Weiterentwicklung und bindet somit die JBA in die politische Diskussion ein. Der Aufbau der JBA mit den Gremien und Funktionen ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

⁶ Siehe Beschlussvorlage im Umlaufverfahren für die Trägerversammlung JC t.a.h. vom 12.03.2015

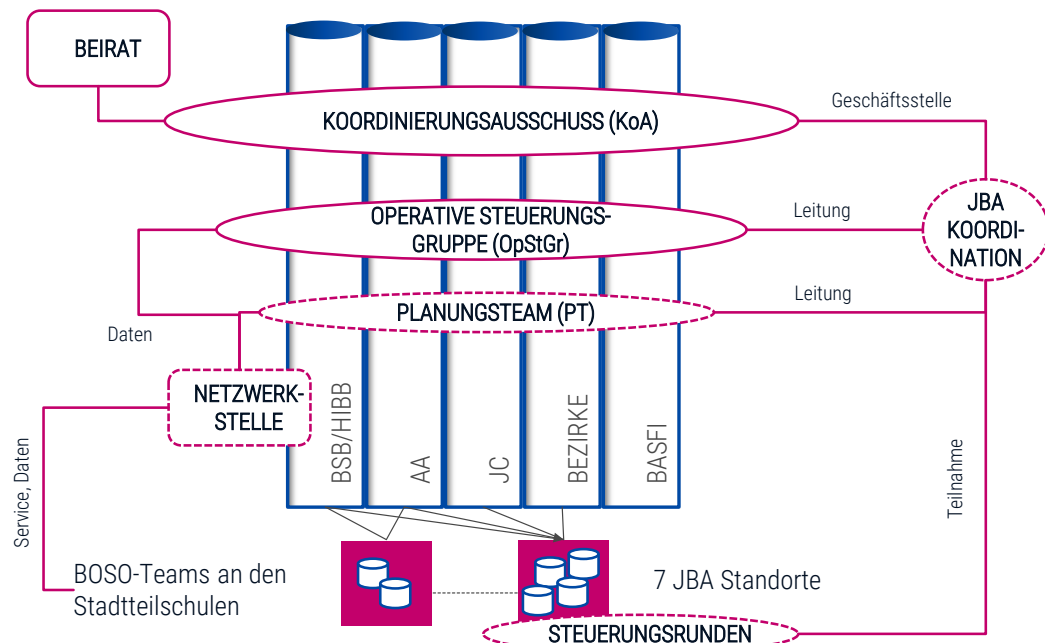


Abbildung 1: Gremien und Funktionen der JBA im Überblick (Eigene Abbildung)

Gesteuert wird die JBA durch Beschlüsse des Koordinierungsausschusses (KoA), der mit Vertreterinnen und Vertretern der Leitungsebene der Partner (Geschäftsführung, Amtsleitung) besetzt ist. Dessen Beschlüsse können nur einstimmig gefasst werden. Die Operative Steuerungsgruppe (OpStGr) und die weiteren Funktionen der JBA arbeiten ihm zu. Beschlussvorlagen können von einzelnen Rechtskreisen eingebracht werden; der Regelfall ist jedoch, dass Beschlussvorlagen von der Operativen Steuerungsgruppe rechtskreisübergreifend vorbereitet werden. Dies gilt insbesondere für die Regelung gemeinsamer Prozesse (z.B. Regelung von Schnittstellen in den gemeinsamen Prozessen der JBA, Geschäftsordnung des Planungsteams), die einer sorgfältigen Abstimmung bedürfen. Es werden jedoch genauso aktuelle Entwicklungen beraten, die Auswirkungen auf die gemeinsamen Prozesse in der JBA haben. Die Entscheidungen des Koordinierungsausschusses können nur rechtskreisübergreifende Angelegenheiten betreffen. Sie gelangen über die Vertreter der Partner in den gemeinsamen Gremien wiederum in die „Linien“ der jeweiligen Rechtskreise und werden so innerhalb der JBA umgesetzt; damit sind sie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der JBA und den BOSO-Teams bindend. Letztendlich werden also strategische und operative Entscheidungen zur JBA im Wesentlichen in den Linien kommuniziert (oder in den „Säulen“ entsprechend der obigen Abbildung).

Über diese Steuerungsmechanismen ist die JBA seit ihrer Gründung beständig weiter entwickelt worden, und zwar sowohl hinsichtlich ihrer JBA-Kernprozesse als auch bezüglich ihrer eigenen Strukturen und Abläufe. Dazu gehören zum Beispiel der Aufbau der JBA-Standorte in den Anfangsjahren, die Anpassung des JBA-Betriebes an die Herausforderungen bedingt durch den großen Zuwachs an Geflüchteten in Hamburg, die Weiterentwicklung der Governance-Strukturen (Einrichtung der Operativen Steuerungsgruppe und der JBA-Koordination) oder die Entwicklung eines gemeinsamen Controlling in der JBA, das seit Gründung der JBA ein zentrales Thema ist.

Vorreiterrolle Hamburgs

Seit ihrer Errichtung im Jahr 2012 nimmt die JBA Hamburg bundesweit eine Vorreiterrolle bei der Organisation der Maßnahmen zur Verbesserung des Übergangs von der Schule in Ausbildung und Beruf ein. Erstmals flächendeckend in einem Bundesland

- » wird die Berufs- und Studienorientierung (BOSO) ab der Klasse 8 an den allgemeinbildenden Schulen gemeinsam durch deren Lehrkräfte, Berufsschullehrkräfte und Berufsberater/innen aus dem Rechtskreis SGB III sowie Mitarbeiter/innen des HIBB erbracht; UND

- » werden die Informationen zu den Anschlussperspektiven von Schulabgängerinnen und -abgängern systematisch erfasst und an die Netzwerkstelle übermittelt, UND
- » ist die systematische Zusammenarbeit von Schulen und den Sozialleistungsträgern nach dem SGB II, SGB III sowie dem SGB VIII zur Verbesserung des Übergangs zwischen Schule und Beruf organisatorisch und prozessual verankert, UND
- » steht mit sieben Standorten eine regionale Beratungs- und Unterstützungsstruktur für Jugendliche und junge Erwachsene unter 25 Jahren zur Verfügung, in der die entsprechenden Beratungs- und Unterstützungsleistungen der Sozialleistungsträger sowie der Landesbehörden für Bildung, Berufsbildung, Soziales, Arbeit und Integration gebündelt sind.

Jugendberufsagenturen sind bundesweit als Beratungs- und Unterstützungsstrukturen noch immer in der Entwicklung. Unter dem Begriff vereinen sich sehr unterschiedliche Strukturen, sei es bei der Zusammensetzung der Partner, den Zielen und der Bandbreite an Aufgaben, oder den Kommunikations- und Arbeitsabläufen. Im Januar 2017 wurden in einer Übersicht bundesweit 289 Jugendberufsagenturen identifiziert.⁷ Hamburg gehört dabei insgesamt zu den „Ältesten“. In den anderen Stadtstaaten sind Jugendberufsagenturen deutlich später errichtet worden: Berlin (März 2015) und Bremen (April 2015). Vor diesem Hintergrund sind die Erkenntnisse aus der Evaluation der JBA Hamburg auch bundesweit von Relevanz.

⁷ https://con.arbeitsagentur.de/prod/apok/ct/dam/download/documents/JBA-Standorte_ba013783.pdf

2. AUFTRAG

Bereits im Gründungsprozess wurde eine Evaluation der JBA geplant.⁸ Sie ist im Vertrag über die Zusammenarbeit im Rahmen einer Jugendberufsagentur in § 21 als Mittel zur strategischen Steuerung definiert. Mit der Umsetzung einer begleiteten Evaluierung wurden Kienbaum Consultants International GmbH als Hauptauftragnehmer und INTERVAL GmbH als Unterauftragnehmer im Dezember 2015 beauftragt. Aufgabe der Evaluation ist es zu untersuchen und zu bewerten, inwiefern die gewählte Aufbau- und Ablauforganisation der JBA geeignet ist, um die Ziele der JBA zu erreichen. Anders formuliert bedeutet dies zu evaluieren, ob mit der JBA gewährleistet wird, dass keiner der Jugendlichen verloren geht und jedem Jugendlichen die Chance auf eine Ausbildung oder ein Studium eröffnet wird.

Zur Durchführung der Evaluation wurde eine „Prozesslandkarte“ der JBA entwickelt, in der die zentralen gemeinsamen Prozesse aller JBA-Partner gegliedert sind. Im Mittelpunkt (Kernprozesse) stehen dabei die Beratungs- und Begleitprozesse für die Jugendlichen und die vorgelagerten Prozesse zur Berufs- und Studienorientierung (BOSO) und zur Zielgruppenansprache. Diese Kernprozesse werden durch Unterstützungsprozesse flankiert. Die Kernprozesse werden gemeinsam durch die Gremien und ihre Vereinbarungen gesteuert (Steuerungsprozesse). Die Prozesslandkarte strukturierte die Evaluationsarbeiten und gliedert auch den vorliegenden Abschlussbericht.

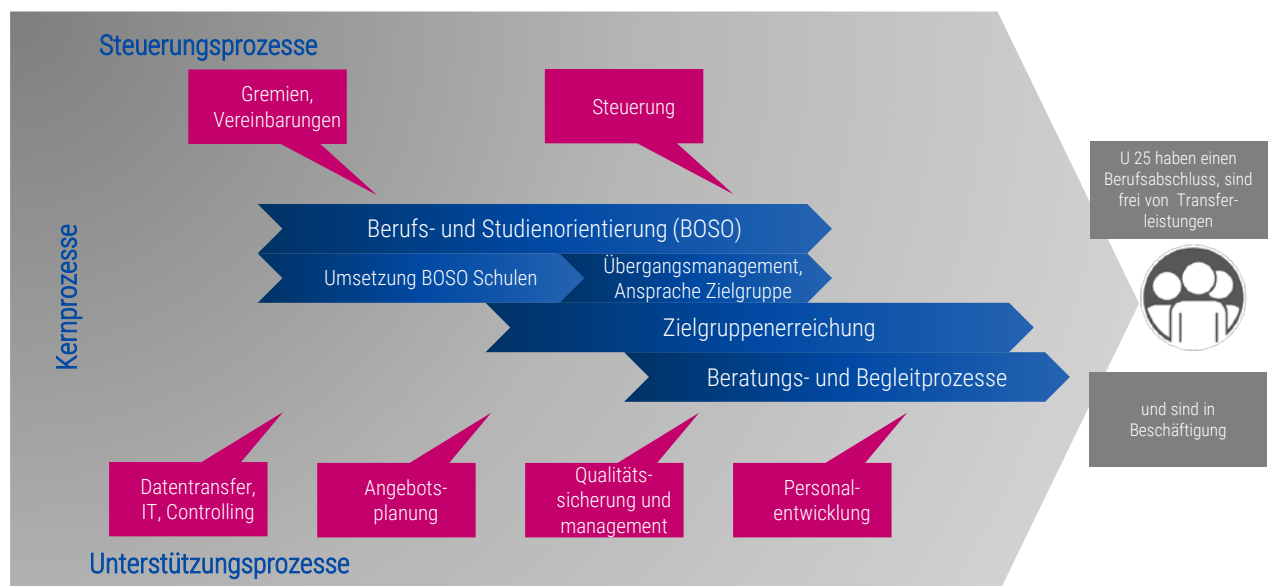


Abbildung 2: Prozesslandkarte JBA Hamburg (Eigene Abbildung)

⁸ Hamburgische Bürgerschaft, Drucksache 20/4195, S. 18

3. DATENGRUNDLAGE DER EVALUATION

Die Evaluation hatte eine knapp dreijährige Laufzeit von Januar 2016 bis zur Abstimmung des Abschlussberichts im Herbst 2018. Die Datenerhebungen lassen sich in drei Phasen unterteilen. Die erste, bis Herbst 2016 reichende Phase untersuchte die Implementation. In ihrem Zentrum standen eine Dokumentenanalyse und Interviews mit Stakeholdern und Fachkräften. Die zweite Phase zwischen Mitte 2016 und Mitte 2017 umfasste vor allem Fallstudien mit jungen in der JBA begleiteten Menschen. In der dritten Phase wurden sechs standardisierte Befragungen umgesetzt. Sie reichte von der Entwicklung der Fragebögen über die Feldlaufzeit bis zu deren Auswertung von Mitte 2017 bis Mitte 2018. Insgesamt lassen sich zehn Erhebungsmodulare unterscheiden.

1. Gegenstand der Dokumentenanalyse waren insbesondere solche Dokumente, welche die Konzeption der JBA insgesamt sowie ihre einzelnen Prozesse abbilden. Hierzu zählen insbesondere zur Verfügung gestellte Protokolle des Koordinierungsausschusses, Stellenbeschreibungen, Profile einzelner Referate oder Aufgabenbeschreibungen von Gremien/Arbeitskreisen, Konzepte, Rahmenpläne und Schnittstellenpapiere für einzelne Prozesse, Pressemitteilungen/Berichte und Datenschutzerklärungen, IT-Beschreibungen sowie Eckpunkte des Controllings.
2. Vorhandene Monitoring- und Controllingdaten der JBA wurden ausgewertet. Allerdings ist der Umfang der speziell für die JBA (nicht allein für die einzelnen Rechtskreise) generierten Prozessdaten gering (vgl. Kapitel 5.1).
3. 63 Interviews mit Fachkräften unterschiedlicher Ebenen, Rechtskreise und Bezirke bildeten den Kern der Implementationsanalyse. Sie wurden über Interviews mit Mitgliedern der Operativen Steuerungsgruppe und begleitende Kommunikation mit der JBA-Koordination über die gesamte Laufzeit ergänzt. Die Auswahl der Schichtungskriterien und Fachkräfte wurden mit dem Auftraggeber abgestimmt, was eine hohe Mitwirkungsbereitschaft sicherte. Die Auswahl folgte aus diesem Grund jedoch keinem Zufallsprinzip.
4. Ein Mitglied des Evaluationsteams nahm als Beobachter an zwei Gremiensitzungen teil (jeweils einmal im Koordinationsausschuss und einmal in der Operativen Steuerungsgruppe).
5. Zum Thema der JBA-Kennzahlen wurde ein Prozessworkshop mit den Mitgliedern des Koordinierungsausschusses und der Operativen Steuerungsgruppe umgesetzt.
6. Umgesetzt wurden 15 Fallstudien. Wenn die freiwillig teilnehmenden jungen Menschen nicht nur einmalig in Kontakt zur JBA traten, wurde die Interaktion durch wiederholte Erhebungen begleitet. So wurden 23 Beratungstermine in der JBA beobachtet, 23 Interviews mit Jugendlichen und 25 mit Fachkräften geführt. VerBIS-Daten wurden – wenn vorhanden – in die Analyse der Fälle einbezogen.
7. Junge Menschen wurden über drei Zugänge mit einem standardisierten Fragebogen befragt. Je nachdem, ob es sich um Schülerinnen und Schüler aus Stadtteilschulen-Abgangsklassen (n=235), um junge Menschen in der Eingangszone (n=54) oder im Prozess der Begleitung durch die JBA (n=291) handelte, hatten Fragen der Berufs- und Studienorientierung oder Erwartungen und Erfahrungen mit der JBA unterschiedliches Gewicht.
8. An der Befragung von Fachkräften der JBA nahmen 137 Fachkräfte aus allen Rechtskreisen/Bereichen teil. Die Themenbreite reichte von der Implementation über die Einschätzung zu Wirkungen und Entwicklungen der JBA bis hin zu Problemen und Weiterentwicklungsbedarf. Mehrere Fragen wurde je nach Zuständigkeitsbereich gefiltert, sodass die Fallzahlen entsprechender Antworten stark variieren (AV/FM SGB II=48 Fälle, Berufsberatung=21, Eingangszone=23, Bezirk=16, AzubiPlus=14, HIBB=9, TAB und AV SGB III jeweils 3).⁹
9. 72 Lehrkräfte beteiligten sich an der Befragung zur Umsetzung der BOSO, zu Schnittstellen zur JBA und zu Wirkungen der BOSO und JBA auf die Entwicklungen der Schülerinnen und Schüler. Zu ihnen zählten vor allem BOSO-Koordinierende, Lehrkräfte für das Fach Arbeit und Beruf (beides oft in Personalunion mit Klassenlehrkräften), aber z. B. auch entsendete Berufsschullehrkräfte und Abteilungsleitende.
10. 79 Arbeitgeber (mit in Summe knapp 40.000 in Hamburg Beschäftigten) beschrieben ihre Erfahrungen mit der JBA und bewerteten die Fachkräftesituation. Kriterium der Stichprobenbildung war die Suche nach Auszubildenden. Die Versendung des Fragebogens wurde entsprechend über das Team AzubiPlus organisiert.

Das Forschungsdesign musste berücksichtigen, dass die JBA zu Beginn der Evaluation bereits in allen Bezirken implementiert war. Aus diesem Grund war ein Kontrollgruppendesign, welches Wirkungen der JBA durch den Vergleich von Bezirken mit und ohne JBA belastbar ermittelt, nicht umsetzbar. Abschätzungen von Wirkungen beruhen auf den erfahrungsgestützten Einschätzungen befragter Akteure.

⁹ Da zwei Fachkräfte Mehrfachangaben zur Funktion machten, liegt diese Summe über 137.

4. KERNPROZESSE

4.1. BERUFS- UND STUDIENORIENTIERUNG (BOSO)

Wesentliches Element im Konzept der Jugendberufsagentur Hamburg – zusätzlich zu der rechtskreisübergreifenden Kooperation bei Beratungsprozessen unter einem Dach und der Zusammenarbeit in Steuerungs- und Planungsprozessen – ist die Einbeziehung der schulischen Ebene im Rahmen der verbindlichen Berufs- und Studienorientierung (BOSO). Durch die BOSO soll eine nachhaltige Berufsorientierung, Ausbildungsvorbereitung sowie eine Anschlussperspektive nach der Schulzeit sichergestellt werden.¹⁰ Zu diesem Zweck umfasst die BOSO an den Stadtteilschulen drei unterschiedliche, jedoch miteinander verzahnte Prozesse.

- » Der erste Prozess ist die Förderung von Berufswahlkompetenz. Hierbei handelt es sich allgemein um die Entwicklung von Fähigkeiten der Schülerinnen und Schüler, sich mit dem Thema Beruf auseinanderzusetzen,¹¹ Wissen über sich und passende Berufe sowie die Wege dahin zu erwerben und dabei eine begründete Berufswahl zu treffen. Dies wird durch verschiedene Aktivitäten im Lernbereich Arbeit und Beruf sowie an außerschulischen Lernorten (z. B. die Hamburger Werkstatttage) umgesetzt. Für Angebote, die durch externe Bildungsträger durchgeführt werden, wurde im Juni 2013 die Servicestelle BOSO beim HIBB eingerichtet, die die Schulen über die aktuellen Module informiert, über die Auswahl der passenden Module berät, in Kooperation mit den Schulen neue Module entwickelt, Buchungen von Modulen entgegennimmt, Bildungsträger für die Durchführung der Module vermittelt und das Abrechnungsverfahren abwickelt.¹²
- » Der zweite Prozess ist die Beratung und Begleitung im Übergangmanagement. Hierfür wurden an den Stadtteilschulen BOSO-Teams mit der Einbeziehung folgender Akteure eingeführt: BOSO-Beauftragte/-Koordination, Abteilungsleitung 8-10, Berufsschullehrkräfte, HIBB-Mitarbeitende sowie die Berufsberatung der Arbeitsagentur. Diese Akteure treffen sich regelmäßig, um u. a. die Anschlussperspektive der Schülerinnen und Schüler der (Vor-)Abgangsklassen zu besprechen und die individuelle Beratung von denjenigen mit Unterstützungsbedarf untereinander abzustimmen. Schülerinnen und Schüler mit identifiziertem Beratungsbedarf werden i. d. R. von Mitgliedern des BOSO-Teams oder von ihren Klassenlehrkräften direkt angesprochen. Des Weiteren wird das Angebot der Berufsberatung neben den weiteren JBA-Angeboten i. d. R. beim einem Besuch des Berufsinformationszentrums (BIZ), der Arbeitsagentur oder bei anderen BOSO-Veranstaltungen (z. B. bei Elternabenden) von den Berufsberaterinnen und -beratern – an manchen Schulen zusammen mit den HIBB-Mitarbeitenden – vorgestellt. Hierdurch erfahren Schülerinnen und Schüler häufig zum ersten Mal von den Beratungsangeboten der JBA, welche sie auch selbst aufsuchen können.
- » Der dritte Prozess ist die Erfassung von Schülerinnen und Schülern beim Abgang, damit niemand verloren geht und der Zugang zur Zielgruppe sichergestellt bleibt. Hierfür werden von den Mitgliedern des BOSO-Teams im Laufe des 10. Schuljahres Übergangsordner mit Informationen zu den (ggf. fehlenden) Anschlüssen der abgehenden Schülerinnen und Schüler erstellt, die an die Netzwerkstelle des HIBB versendet werden. Die Erfassung ist an den meisten Schulen sehr umfangreich, es werden bspw. Kopien von Ausbildungsverträgen in den Übergangsordnern mit aufgenommen.

Diese drei Prozesse werden in einem verbindlichen BOSO-Konzept¹³ geregelt, das u. a. auf die bereits früher entwickelten Inhalte der Bildungspläne „Aufgabengebiet Berufsorientierung“ und „Lernbereich Arbeit und Beruf“, der „Richtlinie für Betriebspraktika“ sowie der Drucksache „Einrichtung einer Jugendberufsagentur in Hamburg“ aufbaut. Das BOSO-Konzept wurde im Schuljahr 2013/14 an den Stadtteilschulen erprobt und im folgenden Schuljahr verbindlich eingeführt. Auch wenn die Schulen letztlich für die Umsetzung der BOSO verantwortlich sind, können sie dieser Verantwortung nur in Kooperation mit den JBA-Partnern gerecht werden und wenn die schuleigenen Konzepte in komplementäre und abgestimmte Leistungen

¹⁰ FHH (2012): Drucksache 20/4195 Einrichtung einer Jugendberufsagentur in Hamburg

¹¹ Vgl. hierzu Ratschinski, G. (2014). Berufswahlbereitschaft und -fähigkeit als Metakompetenz aus Identität, Adaptabilität und Resilienz. Eine neue Konzeptualisierung der Zielgröße von Berufsorientierungsmaßnahmen. bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online, 27, 1-29. URL: http://www.bwpat.de/ausgabe27/ratschinski_bwpat27.pdf (21-12-2014).

¹² Vgl. <http://www.servicestelle-boso.de>

¹³ BSB (2013). Konzept zur Berufs- und Studienorientierung in den Jahrgangsstufen 8, 9 und 10 in der Stadtteilschule – Maßnahmen zur Verbesserung des Übergangs von der Schule in den Beruf.

der Partner eingebettet sind. Entsprechend wurde im Rahmen dieser Evaluation der Fokus bei der Untersuchung der BOSO auf die Schnittstellen der Schulen zur JBA gelegt.

4.1.1. BEFUNDE DER EVALUATION ZUR BOSO

Insgesamt zeigte sich in der Evaluation, dass die Umsetzung der verbindlichen BOSO an den Hamburger Stadtteilschulen weit fortgeschritten ist. Alle befragten Schulen haben – laut den BOSO-Koordinatorinnen und -koordinatoren, die hierzu eine Angabe machten¹⁴ – ein BOSO-Konzept, das Anforderungen und Inhalte sowohl für das außerschulische Lernen als auch für den Fachunterricht im Lernbereich Arbeit und Beruf enthält. Dieses Konzept ist allen Mitgliedern des BOSO-Teams zugänglich. Fast alle befragten Mitglieder der BOSO-Teams geben an, dass die Aufgabenverteilung im Team klar ist, dass es regelmäßige Treffen an ihren Schulen gibt, bei denen die Anschlüsse aller Schülerinnen und Schüler der (Vor-)Abgangsklassen besprochen werden und dass die Information über die (ggf. auch fehlenden) Anschlüsse der abgehenden Schülerinnen und Schüler in einem Übergangsordner dokumentiert werden, der zum Ende des Schuljahres an die Netzwerkstelle des HIBB versendet wird. Auch einige Lehrkräfte, die keine offizielle Funktion im BOSO-Team haben (nur Klassenlehrkräfte/Lehrkräfte für AuB), geben an, dass sie an relevanten BOSO-Team-Sitzungen teilnehmen oder aktiv an der Weiterentwicklung des BOSO-Konzepts mitarbeiten.

Die befragten Lehrkräfte nehmen positive Wirkungen der Zusammenarbeit im BOSO-Team auf ihre Arbeit wahr. 85 % geben an, dass sie besser über den Unterstützungsbedarf und die Entwicklungsfortschritte der Schülerinnen und Schüler informiert seien und 78 %, dass sie von der Expertise ihrer Kolleginnen und -kollegen profitieren und ihre Aufgaben bei der BOSO qualitativ besser ausüben können. 45 % gehen sogar davon aus, dass sie durch die Arbeitsteilung weniger Aufwand mit der BOSO hätten – obwohl die Zusammenarbeit im BOSO-Team an sich auch zeitliche Ressourcen in Anspruch nimmt.

Die Rolle und Aufgabenwahrnehmung der Servicestelle BOSO wird von einer deutlichen Mehrheit der befragten BOSO-Koordinatorinnen und -koordinatoren positiv bewertet. Ungefähr drei Viertel geben an, dass die Zusammenarbeit mit der Servicestelle ihre Arbeit erleichtere, weil sie nicht mehr nach passenden Angeboten externer Träger suchen müssen. Rund zwei Drittel der BOSO-Koordinatorinnen und -koordinatoren geben zudem an, dass die Zusammenarbeit die Qualität der BOSO-Maßnahmen an ihrer Schule erhöhe und 61 %, dass das BOSO-Konzept ihrer Schule durch Anregungen der Servicestelle verbessert wurde.

Zur Frage der Wirkungen der verbindlichen BOSO auf die Berufswahlkompetenz junger Menschen ist zu berücksichtigen, dass nur begrenzt Erfahrungen zu Übergängen von Schülerinnen und -schülern vorliegen, die das volle BOSO-Programm ab der 8. Klasse durchlaufen haben. Aus diesem Grund kann die Evaluation nur eingeschränkt Aussagen hierzu treffen. Von den befragten Klassenlehrkräften, Lehrkräften für Arbeit und Beruf sowie den Berufsschullehrkräften hält eine Mehrheit die Berufswahlkompetenz der aktuellen Abgangsklassen für weiter entwickelt als die von früheren Abgangsklassen. 80 % geben an, dass die Schülerinnen und -schüler der aktuellen Abgangsklassen besser darüber informiert seien, von wem sie Unterstützung bei ihrer beruflichen Weiterentwicklung bekommen können. Laut jeweils ca. drei Viertel dieser Lehrkräfte hätten die Schülerinnen und -schüler der aktuellen Abgangsklassen sich bereits mehr mit sich beschäftigt, kennen ihre eigenen Stärken, Schwächen und Neigungen besser und seien besser darüber informiert, welche Schritte erforderlich sind, um ihre beruflichen Ziele zu erreichen. Auch 69 % dieser Lehrkräfte geben an, dass die aktuellen Abgangsklassen sich bereits mehr mit Berufen beschäftigt hätten und Anforderungen und Chancen besser einschätzen können. Die Angaben der Lehrkräfte wurden an Einschätzungen von Fachkräften in der JBA gespiegelt. Ungefähr die Hälfte der befragten JBA-Fachkräfte sieht (eher) noch keine höhere Berufswahlkompetenz bei ihren Kundinnen und Kunden seit Einführung der JBA. Doch viele junge Menschen im Bestand dieser Fachkräfte haben die Schule schon in früheren Jahren verlassen oder haben erst nach der Schule in Beratungsangebote der JBA in Anspruch genommen. Damit beziehen sich ihre Angaben zum großen Teil auf junge Menschen aus früheren Kohorten, d.h. dass sie die Schule abschlossen, ohne bereits das volle verbindliche BOSO-Programm (in den Jahrgangsstufen 8, 9 und 10) ab dem Schuljahr 2014/15 durchlaufen zu haben.

Kritische Befunde der Evaluation betreffen lediglich Details der Umsetzung der BOSO. Die befragten Mitarbeitenden der Berufsberatung und des HIBB beschreiben die Zusammenarbeit im BOSO-Team leicht negativer als die befragten Lehrkräfte – auch wenn ihre Angaben insgesamt positiv sind. So geben einzelne Mitarbeitende der Berufsberatung bzw. des HIBB an:

¹⁴ Die weiteren Prozentzahlen im Bericht gelten ebenfalls für die gültigen Angaben – sofern nicht anderweitig ausgeführt.

- » dass sich bei BOSO-Sitzungen (eher) nicht ausreichend Zeit genommen wird, um all jene Fälle zu besprechen, bei denen Probleme im Übergang nicht auszuschließen sind;
- » dass an Besprechungen der Anschlüsse der (Vor-)Abgangsklassen (eher) nicht alle Mitglieder des BOSO-Teams beteiligt seien;
- » dass die Aufgabenverteilung im Team (eher) nicht klar sei;
- » dass regelmäßige Treffen zur Besprechung der Anschlüsse der (Vor-)Abgangsklassen (eher) nicht stattfinden oder
- » dass Informationen über die (ggf. auch fehlenden) Anschlüsse der abgehenden Schülerinnen und Schüler (eher) nicht in Übergangsordnern dokumentiert und an die Netzwerkstelle versendet werden.

Auch der Zugang von Schülerinnen und Schülern mit Unterstützungsbedarf an ihre Beratung wird von einzelnen Mitarbeitenden der Berufsberatung und des HIBB kritisch betrachtet. Hierzu liegen einzelne Angaben vor, dass diese (eher) nicht die Möglichkeit hätten Schülerinnen und Schüler mit Beratungsbedarf direkt an der Schule anzusprechen oder dass diese von den zuständigen Lehrkräften über Schülerinnen und Schüler mit Beratungsbedarf (eher) nicht informiert werden.

Auch von den befragten Lehrkräften kommen zu diesen Aspekten einzelne kritische Angaben:

- » Einzelne schulische Mitglieder der BOSO-Teams bestätigen die o. g. Angaben der HIBB-Mitarbeitenden bzw. Berufsberaterinnen und Berater, dass sich (eher) nicht alle Mitglieder des BOSO-Teams an den regelmäßigen Treffen zur Besprechung der Anschlüsse der (Vor-) Abgangsklassen beteiligen.
- » Zudem geben auch einzelne schulische Mitglieder der BOSO-Teams an, dass Treffen zur Besprechung der Anschlüsse der (Vor-)Abgangsklassen an ihrer Schule (eher) nicht regelmäßig stattfinden.
- » Einzelne schulische Mitglieder der BOSO-Teams teilen die o. g. Einschätzung der HIBB-Mitarbeitenden und Berufsberaterinnen und Berufsberater, dass sich (eher) nicht ausreichend Zeit genommen wird, um all jene Fälle zu besprechen, in denen Probleme im Übergang nicht auszuschließen sind.
- » Rund zwei Drittel aller befragten Lehrkräfte sehen Bedarf nach einem stärkeren Austausch über den Unterstützungsbedarf und die Entwicklungsfortschritte der Schülerinnen und Schüler, um die BOSO an ihrer Schule zu verbessern.
- » 38 % der Lehrkräfte halten eine genauer koordinierte Erfassung der Anschlüsse der abgehenden Schülerinnen und Schüler für (eher) wichtig.
- » Einzelne schulische Mitglieder der BOSO-Teams geben an, dass innerhalb des Teams (eher) nicht abgestimmt wird, wer die Beratung von Schülerinnen und Schülern mit individuellem Beratungsbedarf übernimmt. Ungefähr die Hälfte aller befragten Lehrkräfte sieht hier Bedarf nach besserer Abstimmung, welche Schülerinnen und Schüler mit individuellem Beratungsbedarf von welchen Akteuren angesprochen werden.

Darüber hinaus zeigen die Evaluationsergebnisse, dass es derzeit wenig inhaltliche Zusammenarbeit der Stadtteilschulen mit der Servicestelle BOSO gibt. Mehr als die Hälfte der befragten Stadtteilschulen spiegeln der Servicestelle Bedarfe oder Erfahrungen guter Praxis zur Gestaltung neuer Module (eher) nicht zurück; eine deutliche Mehrheit nimmt (eher) keine weiterführenden Beratungsangebote der Servicestelle in Bezug auf die Vor- und Nachbereitung (89 %) oder in Bezug auf die Durchführung der Module (81 %) in Anspruch. 70 % der befragten Lehrkräfte sehen überdies Bedarf, die Qualität der BOSO-Angebote bei externen Trägern zu verbessern.

Weitere eher kritische Ergebnisse umfassen das außerschulische Lernen im Bereich BOSO sowie die didaktisch-curriculare Qualität des Unterrichts zur BOSO. So gibt die Mehrheit der befragten BOSO-Koordinatorinnen und Koordinatoren an, dass die Inhalte aus dem verbindlichen BOSO-Konzept „Einordnung von Markt und Wettbewerb in Bezug auf den Betrieb“ und „Abwägen ökonomischer und ökologischer Aspekte im Produktionsprozess“ an ihrer Schule (eher) nicht Teil des außerschulischen Lernens seien. Von allen befragten Lehrkräften sehen ca. zwei Drittel Bedarf, die didaktisch-curriculare Qualität des Unterrichts zur BOSO zu optimieren.

4.1.2. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR BOSO

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das BOSO-Konzept an den Stadtteilschulen etabliert ist und umgesetzt wird. Zu den Wirkungen auf die Schülerinnen und Schüler sind zunächst nur beschränkt Aussagen möglich, da das volle BOSO-Programm in den Jahrgangsstufen 8, 9, 10 erst ab dem Schuljahr 2014/15 durchlaufen wird. Lehrkräfte nehmen mehrheitlich eine Steigerung der Berufswahlkompetenz der Schülerinnen und Schüler wahr. Die Zusammenarbeit zwischen den Lehrkräften der Stadtteilschulen und der Berufsschulen sowie den Fachkräften der Berufsberatung und des HIBB wird von den Beteiligten insgesamt als positiv bewertet.

Nur punktuell zeigt sich Handlungsbedarf zur Verbesserung. Die in der Evaluation festgestellten kritischen Aspekte in der Umsetzung des BOSO-Konzepts betreffen dabei Aspekte, die jenseits der JBA allein den schulischen Bereich betreffen. Dazu gehören die didaktisch-curriculare Qualität des Unterrichts zur BOSO sowie innerschulische Organisationsfragen zur Umsetzung der BOSO (Organisation Team-Besprechungen, Klärung der Verantwortlichkeiten und der Rollen von Lehrkräften, Lehrkräfteeinsatz).

Die Kritik betrifft jedoch auch typische Schnittstellenthemen der JBA in der Zusammenarbeit zwischen Schulen, Berufsberatung und den HIBB-Mitarbeitenden (Rollen und Aufgaben im Team, Regelmäßigkeit der Sitzungen, Anwesenheit bei Sitzungen, vollständige Dokumentation der Übergänge). Hinzu kommen aus der Sicht der Akteure Unklarheiten in den Rollen und die geringe Inanspruchnahme der Leistungen der Servicestelle BOSO in Bezug auf die Arbeit der BOSO-Teams. Es zeigt sich in der Evaluation, dass deren Potenziale insofern von den BOSO-Teams nicht ausgeschöpft werden, als dass keine systematische Rückkopplung zur Qualität der externen Angebote erfolgt (obwohl deren Qualität bemängelt wird) als auch die Beratungsangebote der Servicestelle BOSO nicht in Anspruch genommen werden. Aus Sicht der Evaluation sollte deshalb der Frage, wie die Qualität der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit im Bereich der BOSO künftig systematisch gesichert und ggf. fortentwickelt werden kann, mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. In dieser Beziehung gibt es die bereits bestehenden Aufgaben der Servicestelle BOSO im „System JBA“. Darüber hinaus bedarf es aber auch einer Schärfung der Maßnahmen zur Qualitätssicherung für die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit bei der BOSO im „Kooperationssystem JBA“. Dazu gehören:

- » ein systematischer angelegter Prozess zur Rückkopplung von Einschätzungen zur Qualität der Angebote (z. B. Erhebung der Einschätzungen zur Qualität nach Abschluss einer Maßnahme bei BOSO-Teammitgliedern, Auswertung des Feedbacks und Berücksichtigung bei der Beschaffung neuer Angebote) an die Servicestelle BOSO
- » Auswertung von Controlling-Informationen zur Umsetzung von BOSO (im Rahmen der Weiterentwicklung des gemeinsamen JBA-Controlling sind auch Qualitätsindikatoren zur Umsetzung von BOSO vorgesehen, z.B. Zahl von Lernentwicklungsgesprächen, Auslastung angebotener Module)
- » Benennung von Ansprechpartnern für rechtskreisübergreifende Themen der Kooperation im Übergangmanagement, Verbesserung der Information für BOSO-Teams (z.B. zur Verbesserung der Transparenz der Rollen und Aufgaben der einzelnen Partner)
- » Konzipierung und Organisation von Austauschformaten zu Good-practice von BOSO-Teams; die den Austausch, proaktive Unterstützung des Übergangsmagements durch Coaching, Supervision (z. B. zur Identifizierung gelungener Koordinierungsarbeit, Workshops zur Qualitätsverbesserung) berücksichtigen
- » Identifizierung und Aufbereitung von Themen, die übergreifend durch die Koordinierungs- und Steuerungsgremien der JBA zu lösen sind.

Diese Maßnahmen tragen zu einer besseren Koordinierung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit in der BOSO bei. Insofern liegt es aus Sicht der Evaluation nahe, die JBA-Koordination und die Aufgaben der Servicestelle BOSO, die sich auf alle Rechtskreise der JBA beziehen, auch organisatorisch im „Kooperationssystem JBA“ zu bündeln (vgl. 6.1.2). Dabei sollte auf eine klare Aufgabenabgrenzung bzw. die Definition von Schnittstellen hin zur BSB/HIBB und den Landeskonferenzen BOSO geachtet werden.

4.2. ZIELGRUPPENERREICHUNG

Zur Zielgruppe der JBA gehören grundsätzlich alle jungen Menschen in Hamburg, speziell jene, die Unterstützung beim Übergang von der Schule in den Beruf benötigen.¹⁵ Neben der direkten Ansprache von Schülerinnen und Schüler an den Stadtteilschulen (vgl. Kapitel 4.1) sind grundsätzlich drei verschiedene Prozesse zur Zielgruppenerreichung der JBA vorhanden:

- » Komm-Struktur der JBA-Standorte: Auf bezirklicher Ebene erfolgt der erste Zugang von jungen Menschen zur JBA über eine „Komm-Struktur“, d. h., die jungen Menschen müssen eigenständig den Weg zur Beratung der JBA finden (z. B. wenn sie einen ALG I oder ALG II Antrag stellen möchten) – sie werden zunächst nicht von Fachkräften der JBA „abgeholt“. Im Rechtskreis SGB II unterscheidet sich der Zugang zwischen jungen Menschen, die in der Bedarfsgemeinschaft ihrer Eltern wohnen und jungen Menschen, die eine eigene Bedarfsgemeinschaft gründen möchten. Junge Menschen, die in der Bedarfsgemeinschaft ihrer Eltern wohnen, werden nach Beendigung der Schulpflicht vom Jobcenter schriftlich zu einem Beratungsgespräch mit einer Vermittlungsfachkraft eingeladen. Junge Menschen, die eine eigene Bedarfsgemeinschaft gründen möchten, müssen diesen Wunsch in der Eingangszone der JBA ankündigen und werden von den dort Mitarbeitenden persönlich an eine Vermittlungsfachkraft des Jobcenters übergeben. Nach der Vorsprache bei einer Vermittlungsfachkraft und einer ersten Auswegberatung erfolgt die Antragstellung auf Leistungen nach dem SGB II. Junge Menschen, die einen Antrag auf ALG I stellen möchten, müssen ebenfalls diesen Wunsch in der Eingangszone äußern und werden an eine Vermittlungsfachkraft der Agentur für Arbeit übergeben. Aufgrund der Tatsache, dass die Arbeitsvermittlung SGB III nur am Standort Mitte vertreten ist, kann eine persönliche Übergabe nur dort erfolgen. Falls die Arbeitslosmeldung an einem anderen JBA-Standort erfolgt, wird die zuständige Vermittlungsfachkraft über VerBIS darüber informiert, damit sie die Kundinnen und Kunden zu einem Beratungsgespräch einladen können.
- » Übergaben innerhalb der JBA-Standorte: Nach ihrem ersten Besuch an den einzelnen JBA-Standorten werden Kundinnen und Kunden – je nach Unterstützungsbedarf – von den JBA-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an zuständige Rechtskreise der JBA übergeben. Diese Übergabe kann – je nach Verfügbarkeit der Fachkräfte, an die übergeben werden soll – persönlich stattfinden (Hand-in-Hand-Übergabe) oder über andere Wege (VerBIS-Vermerk, telefonisch, per E-Mail etc.). Bei welchen Anliegen eine Übergabe erfolgen soll und wie die Übergabe durchzuführen ist, wird im Schnittstellenkonzept¹⁶ der JBA erläutert.
- » Aufsuchende Beratung durch die Netzwerkstelle: Nicht zuletzt sorgt auf Landesebene die aufsuchende Beratung der (schulpflichtigen) und nicht schulpflichtigen jungen Menschen durch die Netzwerkstelle dafür, dass unversorgte junge Menschen, die nicht in der Schule oder in einer JBA betreut werden, direkt angesprochen werden. Daten zu schulpflichtigen jungen Menschen werden im Rahmen der Schulpflichtüberprüfung durch die Netzwerkstelle erhoben.¹⁷ Zu nicht schulpflichtigen jungen Menschen erhält die Netzwerkstelle Daten von den berufsbildenden Schulen über Formulare, die sowohl für (nach erfolgreichem Abschluss) abgehende Schülerinnen und Schüler als auch für Ausbildungsabbrecherinnen und -abbrecher ausgefüllt werden. Das Verfahren der aufsuchenden Beratung umfasst drei Schritte. Zunächst werden die jungen zur Zielgruppe gehörenden Menschen von Mitarbeitenden der Netzwerkstelle telefonisch kontaktiert, um sie nach ihrer aktuellen Situation und zu ihrem Wunsch nach einer Unterstützung durch die JBA zu befragen. Falls die jungen Menschen telefonisch nicht erreichbar sind, werden sie schriftlich per Anschreiben kontaktiert. Falls diese ersten Schritte nicht erfolgreich sind, werden Hausbesuche durch die Mitarbeitenden der Netzwerkstelle durchgeführt. Die jungen Menschen, die durch die aufsuchende Beratung erreicht werden, werden an die HIBB-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des zuständigen JBA-Standorts verwiesen. Diese sollen die jungen Menschen zu einem Beratungsgespräch einladen und sie ggf. (bei Problemlagen in Zuständigkeit anderer JBA-Stellen) an weitere Stellen innerhalb der JBA übergeben.

¹⁵ Darüber hinaus unterstützt die JBA auch Unternehmen durch die Vermittlung von Auszubildenden und Fachkräften, insbesondere durch das Team Azubi-Plus. Entsprechend zählen auch Unternehmen im weiteren Sinne zur Zielgruppe der JBA. Es ist jedoch kein Ziel der JBA, „alle“ Unternehmen in Hamburg zu erreichen – der Leitspruch der JBA „keiner soll verloren gehen“ bezieht sich nicht auf Unternehmen. Aus diesem Grund liegt bei Fragen der Zielgruppenerreichung der Fokus der Evaluation auch auf der Erreichung junger Menschen durch die JBA. Erfahrungen von Unternehmen mit der JBA werden später in Kapitel 4.3 behandelt.

¹⁶ JBA (2015): Schnittstellenmanagement der Partner der Jugendberufsagentur Hamburg

¹⁷ FHH (2014): Drucksache 20/12733 Große Anfrage und Antwort des Senats „Keiner darf verloren gehen! – Jugendberufsagenturen in Hamburg“; <http://www.buergerschaft-hh.de/ParlDok/dokument/46041/keiner-darf-verloren-gehen-%e2%80%93-jugendberufsagenturen-in-hamburg.pdf>

Die Zugangswege der jungen Menschen zur JBA unterscheiden sich stark nach Bereich bzw. Rechtskreis. Bspw. finden die Kundinnen und Kunden der Berufsberatung überwiegend durch die direkte Ansprache an den Schulen den Zugang zur JBA, während die Kundinnen und Kunden des Jobcenters über die Komm-Struktur und Kundinnen und Kunden von AzubiPlus durch Übergaben innerhalb der JBA am häufigsten erreicht werden.

Zwischen den verschiedenen Prozessen bestehen Synergien. Die Übergabe von jungen Menschen innerhalb der JBA wird durch die kurzen Wege innerhalb der JBA erleichtert – sie setzt jedoch voraus, dass diese zuvor durch andere Zugangswege (z. B. die Komm-Struktur) erreicht wurden. Aus den Fallstudien liegt zudem die Erkenntnis vor, dass die Erreichung der Zielgruppe häufig nicht mit einem Prozess abgeschlossen ist. Bspw. wurden in manchen begleiteten Fällen die jungen Menschen bereits an der Schule von der Berufsberatung angesprochen, brachen diesen Beratungsprozess ab, nutzten dann aber später die Komm-Struktur der JBA, um einen ALG II-Antrag zu stellen.

4.2.1. BEFUNDE DER EVALUATION ZUR ZIELGRUPPENERREICHUNG

Die Prozesse, die zur besseren Zielgruppenerreichung beitragen sollen, wurden der JBA-Konzeption entsprechend implementiert. Dazu zählen:

- » Das Übergangsmanagement im Rahmen der verbindlichen BOSO: Es finden an den Stadtteilschulen regelmäßige Treffen der BOSO-Teams statt, bei denen die Anschlüsse aller Schülerinnen und Schüler der (Vor)Abgangsklassen besprochen werden. Informationen über die Anschlüsse abgehender Schülerinnen und Schüler werden einheitlich und verpflichtend in Form von Übergangsordnern an die Netzwerkstelle des HIBB versendet. Bei Schülerinnen und Schülern mit Beratungsbedarf wird innerhalb des BOSO-Teams abgestimmt, wer die Beratung übernimmt (vgl. Kapitel 4.1.1.).
- » Die Bündelung der verschiedenen Angebote unter einem Dach: Es sind in allen sieben Bezirken JBA-Standorte mit jeweils zentralen Eingangszonen eingerichtet worden; die Beratungsangebote der JBA-Partner werden an diesen Standorten gebündelt, um Übergaben von Kundinnen und Kunden zwischen unterschiedlichen Bereichen zu erleichtern (vgl. Kapitel 1).
- » Übergaben von Kundinnen und Kunden innerhalb der JBA-Standorte: Weitere Fachkräfte werden hinzugezogen, wenn dies für den Beratungsprozess sinnvoll ist. Die wechselseitige Erreichbarkeit der Fachkräfte ist auch zum größten Teil gegeben und die Arbeitsteilung zwischen den unterschiedlichen Bereichen/Rechtskreis klar (vgl. Kapitel 4.3.1).
- » Die aufsuchende Beratung von schulpflichtigen und nicht schulpflichtigen jungen Menschen: Entsprechende Prozesse sind bei der Netzwerkstelle implementiert, um sowohl (schulpflichtige), als auch nicht schulpflichtige junge Menschen, die nicht versorgt sind, zu erreichen (vgl. Kapitel 4.2). Ungefähr ein Viertel der befragten Fachkräfte gibt an, dass ein Teil ihrer Kundinnen und Kunden über diesen Zugangsweg zu ihnen kommt.

Allerdings fehlen der Evaluation belastbare Daten, um eine Aussage darüber zu treffen, inwieweit diese Innovationen zum Ziel beitragen, dass niemand verloren gehen soll. Das derzeitige Controllingssystem der JBA beinhaltet zur Zielgruppenerreichung folgende, nach vier Geschäftsprozessen aufgeteilte, Kennzahlen:

- » Begründete Berufswahlentscheidung: Anzahl der gemeldeten Bewerberinnen und Bewerber, der gemeldeten Berufsausbildungsstellen, der abgeschlossenen Berufsausbildungsverträge sowie der unversorgten Bewerberinnen und Bewerber ohne Alternative
- » Erlangen von Schulabschlüssen: Anzahl der Schulabgängerinnen und -abgänger allgemein und aufgeteilt nach Abschluss (kein Abschluss, ESA und MSA) sowie nach Wohnort (in Hamburg und außerhalb) sowie Anzahl der Schulabgängerinnen und -abgänger in Ausbildungsvorbereitung für Migrantinnen und Migranten (AV-M)
- » Einmündung in Ausbildung oder Studium: Anteil der Übergänge in Ausbildung nach StS, ReBBZ und Schulen in privater Trägerschaft; Anteil der Übergänge nach StS, Anteil der Übergänge in Ausbildung nach AV-Dual, Anzahl der Übergänge nach AV-M sowie Aufteilung der Übergänge in Ausbildung nach Ausbildungsform (betrieblich, außerbetrieblich und schulisch)
- » Ergänzende Erhebungen: Anzahl der aufsuchenden Beratungen des HIBB (Anzahl der Hausbesuche), der eingeleiteten Absentismusverfahren, der Beratungen durch Mitarbeitende der Bezirke und der Beratungen durch Mitarbeitende des HIBB

Diese aus den einzelnen Rechtskreisen zugeliferten Kennzahlen sind nur auf aggregierter Ebene vorhanden. Schnittstellen zwischen den Rechtskreisen lassen sich daran nicht abbilden. Es existiert z.B. keine systematische Übersicht der Kundinnen und Kunden des Bezirks und des HIBB mit der Information, inwiefern diese sich bereits in anderen Beratungsprozessen der JBA befinden und entsprechend in VerBIS erfasst sind – um eventuelle Doppelzählungen zu vermeiden. D.h., zu diesen aggregierten Kennzahlen werden keine individuellen Daten personenbezogen zusammengeführt. Um den Erfolg der Zielgruppenerreichung der JBA zu messen, wäre es notwendig abzugleichen, wie viele junge Menschen Beratung von der JBA benötigen – und wie viele von ihnen tatsächlich an die JBA herangeführt wurden bzw. wie viele von Beratungs- und Unterstützungsangeboten nicht erreicht werden. Dieser Abgleich ist auf Basis der derzeit im Controlling erfassten Daten noch nicht möglich.

Aus diesem Grund muss die Evaluation bzgl. der Zielgruppenerreichung auf Einschätzungen der Fachkräfte zurückgreifen. Positiv ist Folgendes hervorzuheben:

- » 68 % der befragten Fachkräfte gehen davon aus, dass seit Einführung der JBA junge Menschen frühzeitiger die Angebote der verschiedenen Rechtskreise in Anspruch nehmen (z. B. präventiv oder bevor sich ihre Probleme verschärfen).
- » Zudem sind 84 % der Ansicht, dass ein größerer Teil der jungen Menschen die Angebote der verschiedenen Rechtskreise in Anspruch nimmt, seitdem die JBA eingeführt wurde (vgl. Kapitel 4.3.1).

Doch ein großer Teil der Fachkräfte stimmt auch Aussagen zu, dass die Zielgruppenerreichung weiter verbessert werden sollte. Unter diesen wurden die folgenden Aspekte am häufigsten von den befragten Fachkräften genannt:

- » Die Heranführung von jungen Menschen, deren Unterstützungsbedarf sich nicht schon beim Abgang aus der Stadtteilschule, sondern erst später zeigt, an die JBA: Dies betrifft bspw. junge Menschen, die das Gymnasium oder eine Ausbildung abbrechen. Eine deutliche Mehrheit der befragten Fachkräfte (85 %) gibt an, dass der Zugang dieser Zielgruppen zur JBA optimiert werden sollte.
- » Die Heranführung von abgehenden Schülerinnen und Schülern ohne Anschluss an die JBA: Die Identifikation dieser Zielgruppe ist durch das bereits vorhandene Verfahren der Übergangsordner möglich. 94 % der befragten Fachkräfte sehen dennoch Verbesserungsbedarf bei diesem Aspekt der Zielgruppenerreichung.
- » Die Zusammenarbeit aller Fachkräfte mit der aufsuchenden Beratung der Netzwerkstelle: Fast drei Viertel der befragten Fachkräfte sehen Bedarf, diese zu intensivieren.
- » Informiertheit junger Menschen über die Unterstützungsangebote der JBA: 93 % der befragten Fachkräfte halten es für (eher) wichtig, junge Menschen besser über die Unterstützungsangebote der JBA zu informieren. Diese Einschätzung deckt sich mit dem Befragungsergebnis der Evaluation an Schulen. 31 % der befragten Schülerinnen und Schüler in Abgangsklassen hatten noch nicht von der JBA gehört. Ca. ein Viertel der befragten Schülerinnen und Schüler erwartete (eher) nicht, dass sie von der JBA Unterstützung bekämen, wenn sie mit Fragen zum Thema Beruf dorthin gehen würden. Und fast zwei Drittel (62 %) gingen (eher) nicht davon aus, dort Unterstützung zu erhalten, falls sie sich bei Fragen zu anderen persönlichen Problemen (z. B. mit Wohnung und Eltern, Geld und Schulden, Krisen und Gesundheit, Kindern und Partnern) dorthin wenden würden.

Im Rahmen der Implementationsstudie wurde zudem bekannt, dass kein systematisches Verfahren vorhanden ist, um eine doppelte Ansprache von jungen Menschen durch mehrere Bereiche der JBA (bspw. durch das Jobcenter und durch die Berufsberatung) auszuschließen. Dies wurde jedoch von mehreren Fachkräften als eher unproblematisch bezeichnet, da eine mehrfache Ansprache von jungen Menschen zwar mehr Arbeit macht, aber auch die Wahrscheinlichkeit erhöhen kann, dass diese die Beratungsangebote der JBA tatsächlich in Anspruch nehmen.

4.2.2. **SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSMPFEHLUNGEN ZUR ZIELGRUPPENERREICHUNG**

Die Befunde zeigen, dass es mit den gemeinsamen Prozessen in der JBA gelungen ist, ein engmaschiges Netz zur Erreichung junger Menschen ohne Ausbildung aufzubauen. Die auf der nächsten Seite folgende Abbildung zeigt im Überblick

- » an welchen Orten bzw. Punkten ihrer schulischen oder beruflichen Entwicklung sie „abgeholt“ werden,
- » wer Informationen über sie erhält und erfasst,
- » wie sie die Beratungs- und Begleitprozesse der JBA erreichen bzw. davon erreicht werden.

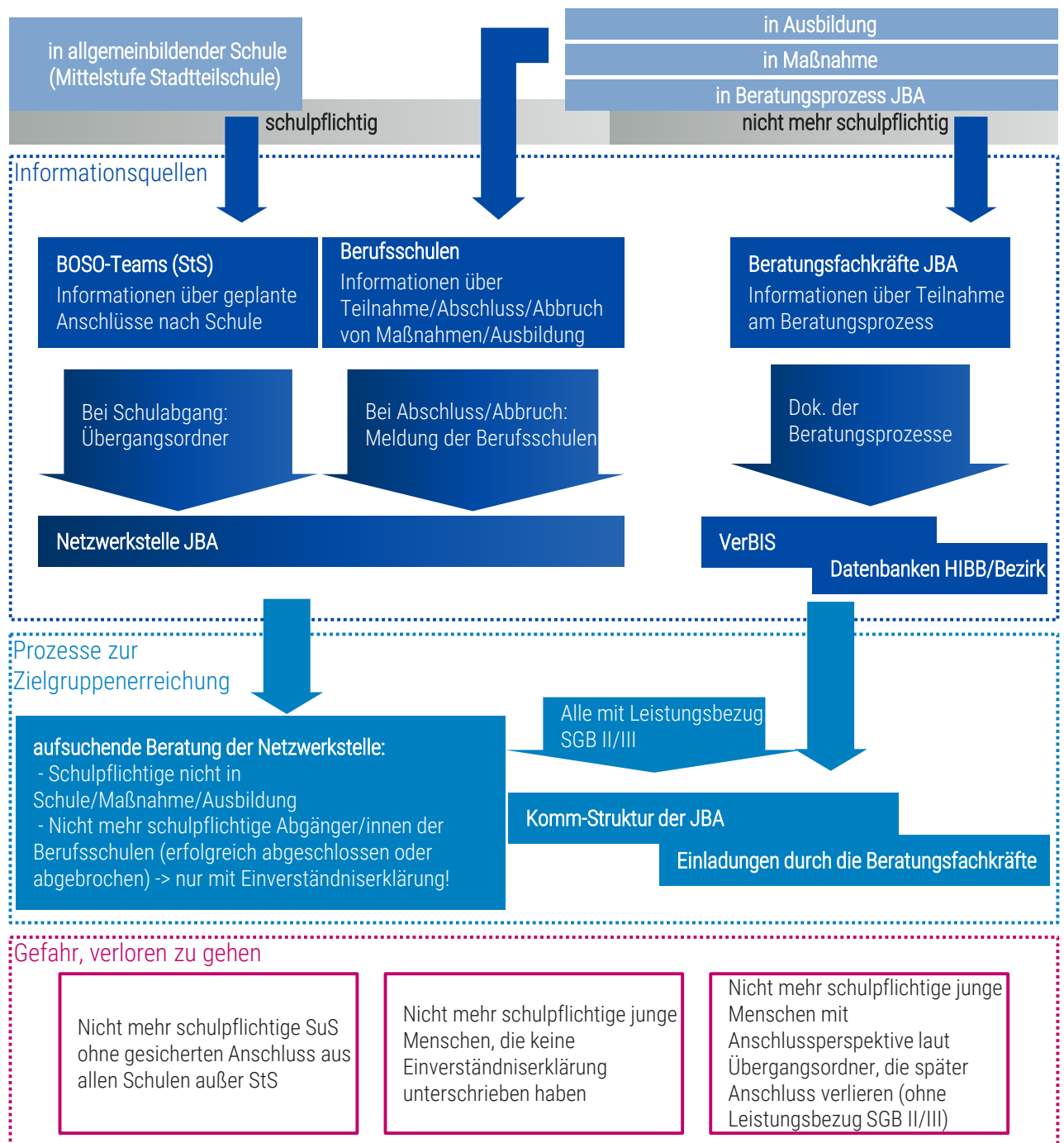


Abbildung 3: Prozesse der JBA zur Erreichung der Zielgruppe (Eigene Abbildung)

Deutlich wird jedoch, dass nicht alle Teile der Zielgruppe durch das „Netz“ der JBA erfasst werden. Solange sie sich nicht selbst bei der JBA melden, bleibt deren Status bzw. Unterstützungsbedarf unbekannt. Das betrifft nicht mehr schulpflichtige Personen unter 25 Jahren ohne Anschluss, die keine Einverständniserklärung zur Erfassung und zum Transfer ihrer Daten an

die JBA gegeben haben. Dies wirft Probleme für das Controlling des Ziels „keiner soll verloren gehen“ auf (vgl. 5.1) und zeigt, dass die Prozesse zur Zielgruppenerreichung auch Fragen der Datenerfassung und des Transfers berühren.

Für die drei Gruppen, bei denen das Risiko besteht, dass sie „verloren gehen“, ist es wichtig, dass sie von der Komm-Struktur der JBA erreicht werden. Die Befragung von Schülerinnen und Schülern zeigt, dass selbst diejenigen, die das BOSO-Programm durchlaufen haben, nur zum Teil wissen oder verstehen, was sie von der JBA erwarten können. Ein Teil von ihnen gab sogar an, die JBA nicht zu kennen. Vor diesem Hintergrund gilt es, in der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit vor allem Multiplikatoren zu erreichen, also die Orte und Einrichtungen, zu denen die Zielgruppe Kontakt hat. Dies ist zwar bereits jetzt gängige Praxis, bleibt aber eine beständige Herausforderung (z.B. Entwicklung neuer Formate wie Erfahrungsaustausch zwischen JBA-Fachkräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Trägern der offenen Jugendarbeit, ständige Aktualisierung von adressatengerechten digitalen Informationsangeboten der JBA). Auch für die Abgängerinnen und Abgänger aus den Schulen ließe sich das BOSO-Angebot beispielsweise mit dem Angebot eines Tages der Offenen Tür „im Amt“ greifbarer machen. Geprüft werden sollte auch, inwiefern das Team Akademischer Berufe (TAB) seine Aktivitäten an den Gymnasialstufen intensivieren sollte. Jeder Rechtskreis ist gefordert, hinsichtlich der Zielgruppenerreichung seine spezifischen Zugänge kritisch auf Verbesserungspotenziale zu hinterfragen.

Die aufsuchende Arbeit der Netzwerkstelle ist ein weiterer Hebel der JBA, die Jugendlichen zu erreichen, die durch die bestehenden Prozesse der JBA nicht erreicht worden sind. Die aufsuchende Arbeit des HIBB in der JBA sollte für die Heranführung von Jugendlichen mit besonderen Risiken weiterentwickelt und profiliert werden. Ziel sollte sein, dass Hinweise aus allen (Teil)-Systemen nach „verloren gegangenen“ Jugendlichen geklärt werden können und entsprechende Unterstützung angeboten werden kann. Damit könnten die etablierten Beratungs- und Begleitprozesse noch zielgerichteter greifen. In dieser Hinsicht besteht auch zur Erfüllung des JBA-Vertrags Handlungsbedarf, da bisher kein gemeinsames Konzept zur aufsuchenden Beratung (§ 24) vorliegt.

4.3. BERATUNGS- UND BEGLEITPROZESSE

Für die Beratungs- und Begleitprozesse der JBA haben sich die Rahmenbedingungen zur rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit deutlich verbessert. Diese umfassen Folgendes:

- » Die Bündelung der Angebote unter einem Dach: Hierdurch entstehen kurze Wege zwischen den Fachkräften der unterschiedlichen Rechtskreise, damit sie unkompliziert Informationen zu ihren gemeinsamen Kundinnen und Kunden austauschen können (z. B. über Flurgespräche). Die AV SGB III sowie das TAB befinden sich jedoch nur an einem JBA-Standort, so dass spontaner persönlicher Austausch mit diesen Bereichen nur an diesem Standort möglich ist.
- » Die Veränderung der Organisationskultur („JBA-Spirit“): Die Zusammenarbeit der JBA-Partner auf Führungsebene führt dazu, dass die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit mehr Akzeptanz findet. Hierdurch wird gefördert, dass alle Fachkräfte der JBA die gemeinsame Zielsetzung, Kundinnen und Kunden nachhaltig in den Arbeitsmarkt zu integrieren, verfolgen.
- » Rechtskreisübergreifender Austausch von Daten der Schulabgängerinnen und -abgänger (Einverständniserklärungen): An den Stadtteilschulen werden Einverständniserklärungen von Schülerinnen und Schülern eingeholt, um den rechtskreisübergreifenden Austausch personenbezogener Daten datenschutzrechtlich zu ermöglichen. Die Einverständniserklärung umfasst Angaben zum Lebenslauf, Daten zur beruflichen und/oder schulischen Orientierung und Berufsausbildung/-erfahrung, Daten zur persönlichen und familiären Situation, Daten zur Wohnsituation, Daten zur finanziellen Situation sowie weitere für die JBA relevante Daten. Falls beim Erstkontakt von Kundinnen und Kunden zur JBA noch keine Einverständniserklärung vorliegt – bspw. weil sie nach der Schulzeit nach Hamburg zugezogen sind – wird dies von den Fachkräften der JBA nachgeholt.

Die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit betrifft die folgenden Aspekte der Beratung:

- » Die Zeitschiene der Beratung: Die Einladung von gemeinsamen Kundinnen und Kunden wird zwischen Fachkräften unterschiedlicher Rechtskreise miteinander abgestimmt, um überflüssige Termine zu vermeiden. Bspw. kann ein Mitarbeiter des Jobcenters zunächst auf eine Einladung verzichten, wenn die Kundin bzw. der Kunde demnächst einen Termin in der Berufsberatung hat.

- » Die Vermittlung von gemeinsamen Kundinnen und Kunden in Maßnahmen oder Ausbildungs- bzw. Arbeitsplätzen: Fachkräfte aus unterschiedlichen Rechtskreisen verfügen aufgrund ihrer Expertise und ihres Zugangs zu den Kundinnen und Kunden über andersgelagerte Informationen, die in ihrem Zusammenspiel für die Vermittlung in Maßnahmen oder Ausbildungs- bzw. Arbeitsplätze relevant sein können. Diese werden zwischen den Fachkräften ausgetauscht, um Kundinnen und Kunden möglichst passgenau zu vermitteln. Bspw. verfügt eine Berufsberatungsfachkraft über relevante Informationen zu den beruflichen Wünschen von Kundinnen und Kunden, während ein Mitarbeiter des Bezirks Informationen zur persönlichen Situation von Kundinnen und Kunden in den Vermittlungsprozess einbringen kann.
- » Die Identifizierung möglicher Hemmnisse für Vermittlungs- bzw. Beratungsprozesse und Lösungsansätze: Die unterschiedlichen Informationen der Fachkräfte können auch dazu beitragen, mögliche Vermittlungshemmnisse und Lösungsansätze besser zu identifizieren. So können die Mitarbeitenden des Bezirks – durch den Fokus der Beratung auf der persönlichen Lebenssituation – Aspekte beleuchten, die in den anderen Rechtskreisen weniger behandelt werden. Aus der Implementationsstudie ist bekannt, dass der rechtskreisübergreifende Austausch auch dazu verwendet wird, um Sanktionen bei Kundinnen und Kunden in ALG II-Bezug zu vermeiden. Wenn die Mitarbeitenden anderer Rechtskreise Problemlagen bei den jungen Menschen identifizieren, die als „wichtiger Grund“ für Meldeversäumnisse beim Jobcenter nach § 32 Abs. 1 SGB II gelten, werden diese häufig an die zuständigen Mitarbeitenden des Jobcenters kommuniziert, damit diese keine Sanktionen veranlassen.

4.3.1. BEFUNDE DER EVALUATION ZU BERATUNGS- UND BEGLEITPROZESSEN

Die Evaluationsergebnisse zeigen insgesamt ein positives Bild der Zusammenarbeit in der JBA. Fast alle befragten Fachkräfte der JBA geben an, dass eine Zusammenarbeit mit anderen Fachkräften stattfindet, wenn sie den Kundinnen und Kunden nützt oder nützen würde. Auch ihre Angaben dazu, in welchem Anteil ihrer Fälle eine rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit erforderlich sei und in welchem Anteil sie tatsächlich stattfindet, stimmen miteinander überein.¹⁸

80 % der befragten Fachkräfte geben an, dass sie einen größeren Teil oder fast alle relevanten, in der JBA schon vorliegenden, Informationen zu ihren Kundinnen und Kunden von Kolleginnen und Kollegen rechtzeitig erhalten, um diese im Beratungsprozess zu berücksichtigen.¹⁹

Über die Qualität der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit geben fast alle Befragten an, dass sie wertschätzend und konstruktiv stattfindet. Eine deutliche Mehrheit (89 %) hält die Zusammenarbeit durch die unterschiedlichen Expertisen der Fachkräfte für qualitativ-inhaltlich hilfreich. 86 % geben an, dass ihnen die Zuständigkeiten bzw. die Arbeitsteilung klar sei.

Die Zusammenarbeit wird auf pragmatische Art und Weise umgesetzt. So geben fast alle der Befragten an, dass sie (eher) informell und persönlich stattfindet, z. B. über Flurgespräche oder Bürobesuche. 93 % geben an, dass die Zusammenarbeit einzelfallbezogen erfolge. Die Rahmenbedingungen hierfür werden positiv bewertet: 86 % der befragten Fachkräfte stimmten der Aussage (eher) zu, dass die sinnvollerweise einzubeziehenden weiteren Fachkräfte gut und schnell erreichbar seien.

Darüber hinaus werden bereits positive Wirkungen durch die JBA von den Fachkräften wahrgenommen. Fast alle der befragten Fachkräfte sind der Ansicht, dass junge Menschen umfassender und ganzheitlicher (z. B. nicht nur über die Ausbildungs-suche, sondern auch über familiäre Probleme) beraten werden als vor Einrichtung der JBA, dass Anliegen schneller geklärt werden und dass sie bis zum ersten Übergang kontinuierlicher begleitet und bei Bedarf gefördert werden. Eine deutliche Mehrheit gibt zudem an, dass junge Menschen in passendere Maßnahmen bzw. Stellen vermittelt werden (86 %) und dass ein größerer Anteil von ihnen die Angebote der verschiedenen Rechtskreise in Anspruch nehmen (84 %).

Die positiven Wirkungen der JBA werden nicht nur von den Fachkräften, sondern auch von den Zielgruppen selbst wahrgenommen – auch wenn viele ihre Erfahrungen nicht mit denen vor Einführung der JBA vergleichen können. Ungefähr die Hälfte der befragten jungen Menschen in Begleitung der JBA gibt an, dass die JBA ihnen schon geholfen hat – obgleich ihr

¹⁸ Z. B. geben ungefähr 70 % der AV SGB II an, dass eine umfassende Kooperation mehrerer Rechtskreise eher selten erforderlich sei (in geringen Fällen oder in weniger als die Hälfte aller Fälle). Zur tatsächlichen Zusammenarbeit geben diese an, dass in 18 % der Fälle eine umfassende Zusammenarbeit stattfindet.

¹⁹ „Relevante Informationen nicht rechtzeitig zu erhalten“ hieß für die Evaluation, dass die Fachkräfte schneller oder andere Entscheidungen getroffen oder anders beraten hätten, wenn auch sie gewusst hätten, was Kolleginnen und Kollegen der JBA schon über die Kundin oder den Kunden wussten. Die Frage bezieht sich auf den Informationsfluss innerhalb der JBA. Nicht gemeint ist, ob Personen außerhalb der JBA vielleicht noch weitere wichtige Informationen hatten.

Begleitprozess noch läuft. Es kann angenommen werden, dass der Anteil der positiven Einschätzungen mit der Zeit steigt, wenn die jetzt Befragten einmal „ehemalige Kundinnen und Kunden“ sein werden, die eine Begleitung durch die JBA zumindest zum Teil nicht mehr benötigen. Auch die Zusammenarbeit in der JBA hinterließ bei dieser Zielgruppe einen positiven Eindruck. So gibt ca. die Hälfte der befragten Kundinnen und Kunden, die mehrere Ansprechpersonen in der JBA hatten, an, dass sie sich durch diese verschiedenen Ansprechpersonen besser unterstützt fühlten, als wenn es nur eine Ansprechperson gewesen wäre.

Auch die Unternehmen bewerten die Unterstützung durch die JBA überwiegend positiv. So waren alle befragten Unternehmen mit der Unterstützung der JBA in der Klärung ihres Anliegens eher oder sehr zufrieden. Die Hauptinnovationen der JBA werden von ihnen positiv wahrgenommen, fast alle halten die folgenden Aspekte für eher oder sehr wichtig: der Ausbau der BOSO an Stadtteilschulen, die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit im Bereich Übergang Schule Beruf sowie die Bündelung der verschiedenen Angebote in diesem Bereich unter einem Dach.

Ein Fall, der im Rahmen der Fallstudien begleitet wurde, zeigt beispielhaft, wie die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der JBA dazu beitragen kann, Anliegen schneller zu klären und ein besseres Vertrauensverhältnis zum Kunden aufzubauen.

Der Kunde brach aufgrund einer psychischen Krankheit die Oberstufe ab. Nach einem Klinikaufenthalt zur Behandlung seiner Krankheit bekam er vom Jobcenter eine Einladung für ein Beratungsgespräch, da er in einer SGB II Bedarfsgemeinschaft mit seiner Mutter wohnte. Gegenüber der zuständigen Arbeitsvermittlerin äußerte er den Wunsch, eine Ausbildung zu machen, weswegen diese über VerBIS einen Termin für ihn bei der Berufsberatung organisierte. Zudem erzählte er, dass er Unterstützung bei der Wohnungssuche braucht. Daraufhin brachte die Arbeitsvermittlerin ihn persönlich zum bezirklichen Mitarbeiter.

Die zuständige Arbeitsvermittlerin und Berufsberaterin tauschten sich ausführlich über den psychischen Zustand des Kunden aus. U. a. entschieden sie gemeinsam, sowohl ein ärztliches Gutachten als auch ein Gutachten vom berufspsychologischen Dienst zu beauftragen, um seine Belastbarkeit möglichst umfangreich prüfen zu lassen, bevor sie ihn über mögliche Ausbildungswege weiter beraten. Nachdem beide Gutachten feststellten, dass der Kunde Vollzeit erwerbsfähig ist (jedoch mit schwerwiegenden Leistungseinschränkungen), entschied der Kunde – auf Vorschlag der Arbeitsvermittlerin – ein Freiwilliges Soziales Jahr in einer Kirchengemeinde zu absolvieren. Aufgrund der festgestellten schwerwiegenden Leistungseinschränkungen wurde die Zuständigkeit für den Fall an die Abteilung für berufliche Rehabilitation der Arbeitsagentur übergeben.

Laut befragter Arbeitsvermittlerin führte die Zusammenarbeit mit der Berufsberatung dazu, dass das Gutachten vom berufspsychologischen Dienst schneller beantragt werden konnte. Auch die Einbeziehung des Bezirks hatte ihrer Einschätzung nach den Vorteil, dass durch die ausführliche Beratung dort – nicht nur zur Wohnungssuche, sondern auch zur Stabilisierung des Lebens – das Vertrauen des Kunden gewonnen werden konnte. Zudem erzählt der Kunde selbst, dass er die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Stellen als Zeichen dafür betrachtet, dass die JBA-Fachkräfte ihn möglichst viel unterstützen möchten.

Auch wenn die Zusammenarbeit innerhalb der JBA sowohl von den beteiligten Fachkräften als auch vom Kunden positiv bewertet wurde, erschien die Schnittstelle zur Abteilung für berufliche Rehabilitation problematischer. Nachdem die Wiedervorlage zur Übergabe des Falls an die berufliche Rehabilitation in VerBIS eingetragen war, bekam der Kunde erst vier Monate später den ersten Termin dort. Die Arbeitsvermittlerin bemängelte zudem, dass sie vor diesem Termin keine Rückmeldung zur Übergabe von der beruflichen Rehabilitation bekam. Auf Basis bisheriger Erfahrungen zum Personalmangel hielt sie von Anfang an auch für aussichtslos, zu versuchen, die Fachkräfte dort per Telefon oder per E-Mail zu erreichen.

Textbox: [Beispiel für eine rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit aus Fallstudien der Evaluation](#)

An dieser Stelle ist jedoch anzumerken, dass die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit nicht in jedem von der JBA begleiteten Fall notwendig ist. Bspw. zeigen einige im Rahmen der Fallstudien untersuchten Fälle, dass manche Kundinnen und Kunden einfache Anliegen haben (z. B. kurzfristiger Anspruch auf ALG II), die durch einen Rechtskreis geklärt werden können. 46 % der befragten Fachkräfte geben an, dass mehr als die Hälfte oder fast alle ihrer Kundinnen und Kunden Anliegen haben, die nur einen Rechtskreis betreffen. Hierbei bestehen statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Rechtskreisen. Bspw. geben 57 % der bezirklichen Mitarbeitenden an, dass bei mehr als der Hälfte oder fast allen ihrer Kundinnen und Kunden eine umfassende Kooperation mehrerer Rechtskreise erforderlich sei. Von den befragten Berufsberaterinnen und -

beratern geben lediglich 16 % an, dass bei mehr als der Hälfte oder fast allen ihrer Kundinnen und Kunden eine umfassende Kooperation mehrerer Rechtskreise erforderlich sei.

Auch der Austausch von Informationen zu gemeinsamen Kundinnen und Kunden zwischen den Rechtskreisen ist nicht immer erforderlich. Die unterschiedlichen Zuständigkeiten können dazu führen, dass die Fachkräfte unterschiedliche Informationen benötigen, um ihre Beratungen durchzuführen. Die Interviews der Implementationsstudie verdeutlichen, dass die rechtskreisübergreifende Abstimmung aus diesem Grund selektiv stattfindet, nicht alle beteiligten Fachkräfte benötigen Kenntnis über alle in der JBA vorliegenden Daten. Eine Fachkraft des Bezirks brauche bspw. andere Informationen (z. B. Details über die persönliche Situation) als eine Fachkraft des Jobcenters.

Bei den kritischen Befunden der Evaluation handelt es sich vor allem um Details der Umsetzung. Die folgenden Punkte, die von den meisten befragten Fachkräften positiv bewertet werden, werden jedoch von einem kleinen Anteil kritischer betrachtet. Viele Befragte sehen zudem Verbesserungspotenzial bei diesen Aspekten, auch wenn sie den aktuellen Umsetzungsstand als insgesamt positiv bewerten:

- » Informationsfluss: 13 % der Fachkräfte, die angeben, dass bei Kolleginnen und -kollegen innerhalb der JBA Informationen von großer oder zentraler Relevanz zu ihren Kundinnen und Kunden vorliegen, geben gleichzeitig an, dass sie diese Informationen fast nie oder nur einen kleineren Teil rechtzeitig erhalten, um sie im Beratungsprozess zu berücksichtigen. In ergänzenden Angaben werden z. T. problematische Schnittstellen genannt, die nicht nur innerhalb der JBA zu verorten sind, wie bspw. Schnittstellen zur Leistungsabteilung des Jobcenters oder zum Service Center des Jobcenters bzw. der Arbeitsagentur. Zwischen den Bereichen innerhalb der JBA bestehen auch statistisch signifikante Unterschiede, inwiefern diese relevante Informationen rechtzeitig erhalten. Insbesondere die befragten HIBB-Mitarbeitenden geben häufig an, dass sie relevante Informationen fast nie oder nur einen kleineren Teil rechtzeitig erhalten.
- » Darüber hinaus sehen 79 % der befragten Fachkräfte Bedarf, Möglichkeiten auszubauen, um Daten über gemeinsame Kundinnen und Kunden auszutauschen. Fachkräfte aller Rechtskreise und Bereiche stimmen in dieser Einschätzung überein. Auch der Wunsch nach einer gemeinsamen Datenbank für alle Rechtskreise wird von den Befragten häufig geäußert.
- » Transparenz der Zuständigkeiten und Arbeitsteilung: 14 % der befragten Fachkräfte geben an, dass ihnen die Zuständigkeiten bzw. die Arbeitsteilung innerhalb der JBA (eher) nicht klar sei – darunter besonders häufig die Mitarbeitenden vom HIBB und AzubiPlus.
- » Zudem halten 81 % der befragten Fachkräfte es für eher oder sehr wichtig, die JBA-Fachkräfte besser über die Zuständigkeiten, Expertisen und Möglichkeiten anderer Stellen innerhalb der JBA zu informieren und 60 %, die Abstimmung über die Aufgabenteilung innerhalb der JBA zu verbessern.
- » Wechselseitige Erreichbarkeit der Fachkräfte: Laut 14 % der befragten Fachkräfte seien andere Fachkräfte innerhalb der JBA, die in ihren Fällen sinnvollerweise einzubeziehen wären, (eher) nicht gut und schnell erreichbar. Ungefähr zwei Drittel der Befragten sehen auch Bedarf, die wechselseitige Erreichbarkeit der Fachkräfte zu verbessern.

Des Weiteren wird von den befragten Fachkräften Optimierungsbedarf bei den folgenden Aspekten häufig genannt:

- » Stärkere Zusammenarbeit mit Stellen, die innerhalb der JBA nicht oder nur an bestimmten Standorten vertreten sind: 89 % der Befragten sehen Bedarf, die Zusammenarbeit mit Stellen, die derzeit nicht Teil der JBA sind, zu stärken. In ergänzenden Angaben wird hierbei häufig die Leistungsabteilung des Jobcenters genannt. Ungefähr zwei Drittel der Befragten halten eine stärkere Zusammenarbeit mit Stellen, die nur an bestimmten JBA-Standorten vertreten sind (z. B. AV SGB III), für eher oder sehr wichtig.
- » Mehr Zeit für besseren Austausch mit anderen Fachkräften: Ungefähr die Hälfte der befragten Fachkräfte beschreiben die Zusammenarbeit mit anderen Fachkräften innerhalb der JBA als zeitaufwändig. Zudem wünschen sich 80 % mehr Zeit für den Austausch mit anderen Fachkräften.
- » Mehr Zeit für Beratung: 79 % der Befragten sehen Bedarf nach mehr zeitlichen Ressourcen für die Beratung sowie die Vor- und Nachbereitung der Beratungsgespräche.
- » Personelle Kontinuität: 93 % der befragten Fachkräfte sehen Optimierungsbedarf bzgl. der personellen Kontinuität, um die Zusammenarbeit zwischen den Fachkräften und insgesamt die Beratung und Begleitung der Kundinnen und Kunden zu verbessern.

4.3.2. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSMPFEHLUNGEN ZU BERATUNGS- UND BEGLEITPROZESSEN

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit in den Beratungs- und Begleitprozessen der JBA aus der Sicht der Fachkräfte sehr hilfreich für die eigene Arbeit ist, und die Zusammenarbeit als konstruktiv und wertschätzend erlebt wird. Diese Einschätzungen werden durch Beobachtungen der Evaluation in den Interviews und Fallstudien weitgehend bestätigt. Die Zusammenarbeit ist von Nutzen für die Zielgruppen. Dieser liegt vor allem in einer ganzheitlicheren, umfassenderen Beratung sowie dem breiteren Angebot an Unterstützungsmöglichkeiten, der über den eigenen Rechtskreis hinausgeht und eine individuellere Unterstützung bietet. Auch die Zielgruppen selbst nehmen die Leistungen der JBA als positiv wahr. Mehrheitlich gaben sie an, dass ihnen geholfen wurde und sie sich unterstützt fühlten.

Bei dieser insgesamt sehr positiven Bewertung der Zusammenarbeit zeigen sich aber auch Schwächen bzw. Ansatzpunkte zur Verbesserung. Einige dieser Aspekte betreffen unmittelbar die Prozesse der Zusammenarbeit der Partner in der JBA, während andere einzelne Rechtskreise betreffen bzw. primär in der Linie zu lösen sind.

Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit

Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind über die Rechtskreise in der Regel für die Fachkräfte transparent und der Informationsfluss ist gewährleistet. Gleichwohl gibt es auch Fachkräfte, die in dieser Beziehung Hindernisse erleben (z.B. Informationsverluste, Erreichbarkeit). Wenn auch nur eine Minderheit der Fachkräfte auf Probleme hinweist, ist dem im Sinne eines optimalen Ablaufs und einer guten Qualität der Prozesse in der JBA nachzugehen. In dieser Beziehung sollten die Steuerungsrunden auf Ebene der Standorte eine zentrale Aufgabe wahrnehmen. Sie kennen die Verhältnisse vor Ort am besten, wenn es darum geht insbesondere Informations- und Schnittstellenprobleme zu identifizieren und zu lösen, aber auch Rückmeldungen der Fachkräfte zu Themen, die rechtskreisübergreifend in den Gremien der JBA zu klären sind, zu reflektieren und zu bündeln. Sie sollten aus der Sicht der Evaluation auch eine Scharnierfunktion in der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit und Kommunikation übernehmen und stärker als bisher Vereinbarungen der Steuerungsebene zur Zusammenarbeit an den Standorten vermitteln. Dadurch würde auch der rechtskreisübergreifende Austausch zwischen den Fachkräften angeregt werden. Der Austausch mit anderen Fachkräften wurde von der Evaluation als ein weiterer Verbesserungsbedarf identifiziert. Aus der Sicht der Evaluation sind hierfür jedoch auch Ansätze innerhalb der Linien zu suchen (s.u.). Insgesamt empfiehlt die Evaluation also, den Steuerungsrunden mehr Aufgaben und Kompetenzen für die Regelung der täglichen Zusammenarbeit in der JBA zu übertragen, und damit die gemeinsamen Beratungs- und Begleitprozesse zu verbessern.

Als eine andere, ungleich größere Herausforderung ist die Zusammenarbeit an gemeinsamen Datenbeständen bzw. der Austausch über Daten gemeinsamer Kunden zu bewerten. Auf dieses Thema wird ausführlicher unter Abschnitt 5.1 eingegangen.

Aufgaben der Linie

Die Grenzen zwischen rechtskreisübergreifender Zusammenarbeit und den Beiträgen die jeder Partner in der Verantwortung seines Rechtskreises erbringt, sind fließend. Gleichwohl kristallisieren sich auch in der Evaluation immer wieder Aspekte heraus, die primär in der Linie zu lösen sind. Dazu ist insbesondere die Verbesserung der personellen Kontinuität in der JBA zu rechnen. Die Personalhoheit bildet eine der „roten Linien“ in der Zusammenarbeit der Partner. Diese Probleme können folglich nicht gemeinsam bewältigt werden. Maßnahmen zu einer gemeinsamen Personalentwicklung können jedoch flankierend wirken. Ähnlich verhält es sich mit der Antwort auf den Wunsch von Fachkräften nach mehr Zeit für Beratung. Mit der Zusammenarbeit in der JBA sind die Vorgaben der Rechtskreise nicht aufgehoben. Auch die gemeinsame Definition von Prozessen und Standards in der Zusammenarbeit findet hier ihre Grenze (vgl. 5.2). Insoweit sind in dem Kooperationssystem JBA strukturell Friktionen zwischen den Rechtskreisen angelegt.

Schließlich gibt die Evaluation auch Hinweise darauf, dass in den Linien besser über die Besonderheiten der JBA informiert werden sollte. Dies betrifft die Information über die JBA in den „Nicht-JBA Bereichen“ wie dem Service Center (Kundensteuerung) oder die Informiertheit über die Leistungen von AzubiPLUS in anderen Bereichen der AA. Zudem sollte die Qualität der Schnittstellen zwischen der Leistungsabteilung des Jobcenters und des Reha-Bereichs der AA hin zur JBA geprüft werden.

5. UNTERSTÜTZUNGSPROZESSE

Die Unterstützungsprozesse dienen zum einen der Erleichterung und Unterstützung der Kernprozesse der JBA. Dazu zählen Aufgaben zur Erfassung, Verarbeitung und Verfügbarmachung von Daten, die eng mit dem Einsatz von IT-Systemen verbunden sind. Das Controlling überwacht die Erreichung der Ziele der Kernprozesse und liefert Informationen zur Steuerung der JBA (vgl. § 26 JBA-Vertrag). Unterstützungsprozesse werden von JBA-spezifischen Gremien erbracht. Dazu gehört auch das Planungsteam. Die gemeinsame, rechtskreisübergreifende Planung der Maßnahmen ist ein Spezifikum der JBA, die bereits vor der Gründung der JBA einsetzte und kontinuierlich weiter entwickelt wurde. Seit September 2016 ist das Planungsteam in einer Stabsfunktion der Operativen Steuerungsgruppe unterstellt und nimmt damit eine Servicefunktion zur Koordinierung der Zusammenarbeit ein. Eine weitere Servicefunktion für die JBA-Gremien erfüllt die Netzwerkstelle. Auch sie wird zwar als „Gremium“ der JBA bezeichnet, ist jedoch von der BSB bzw. dem HIBB als Stelle eingerichtet worden, die sowohl für die Gremien als auch für die operative Arbeit der JBA an den regionalen Standorten Daten erhebt, aufbereitet und zur Verfügung stellt sowie für das Controlling der JBA eine koordinierende Rolle einnehmen soll.²⁰

5.1. DATENTRANSFER, IT-SYSTEME, CONTROLLING

Auf die Unterstützungsprozesse „Datentransfer, IT-Systeme und Controlling“ wird aufgrund ihrer sachlichen Verflechtung in einem gemeinsamen Abschnitt eingegangen.

Für eine effektive und effiziente rechtskreisübergreifende Beratungsarbeit sind Informationen über die individuelle Entwicklung der Kundinnen und Kunden sowie über die korrespondierenden Beratungsprozesse in der JBA essenziell. Das Controlling der gemeinsamen Kernprozesse der JBA soll gem. § 26 des JBA-Vertrags dazu dienen, die Erreichung der „in § 1 Absatz 1 formulierten übergeordneten Zielstellung der Jugendberufsagentur, allen Kundinnen und Kunden eine Berufsausbildung zu ermöglichen und funktionierende Systemübergänge sicherzustellen“ zu kontrollieren.

5.1.1. BEFUNDE ZU DATENTRANSFER, IT-SYSTEMEN UND CONTROLLING

Individuelle Informationen über die Kundinnen und Kunden der JBA werden in unterschiedlichen IT-Systemen gehalten, die nur zum Teil von einem Rechtskreis in den anderen transferiert werden können. Für die Schülerinnen und Schüler, die das Schulsystem verlassen, ist der Transfer von Daten zu den Anschlussperspektiven seitens der Schule über das HIBB an die JBA als Prozess etabliert. Daten für jeden einzelnen Schüler und jede einzelne Schülerin werden in den Übergangsordnern erfasst und im Falle von individuellen Einverständniserklärungen über die Netzwerkstelle des HIBB an die Beratung in der JBA übergeben.

Für die weiteren Beratungsprozesse an den Standorten stehen in der JBA aufgrund datenschutzrechtlicher Bestimmungen jedoch keine gemeinsamen Datenbestände bzw. IT-Systeme für die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zur Verfügung. Im Sozialgesetzbuch X (Bundesrecht, insbes. § 67 a bis d) gibt es bisher keine expliziten Regelungen zur Zusammenarbeit in Jugendberufsagenturen und keine passgenaue Ermächtigungsgrundlage für Datenübermittlungen. Dort wird nur die Zusammenarbeit der Sozialleistungsträger, in diesem Fall Agentur für Arbeit, Jobcenter und Jugendhilfe, in engem Rahmen zugelassen. Das nach Landesrecht arbeitende schulische System ist hiervon jedoch ausgeschlossen. Die Rechtskreise SGB II und III nutzen gemeinsam das System VerBIS. Die Fachkräfte des Bezirkes (SGB VIII) und des HIBB dokumentieren ihre Beratungsfälle auf Basis von Einverständniserklärungen in Standardsoftware-Lösungen.

Gem. der Fachkräftebefragung halten es jedoch 79 % der Fachkräfte für eher oder sehr wichtig, die Möglichkeiten auszubauen, Daten über gemeinsame Kundinnen und Kunden auszutauschen. Bei ungefähr einem Fünftel aller offenen Angaben (74 Angaben) wird der Wunsch nach einer gemeinsamen Datenbank für alle Rechtskreise geäußert. In den offenen Angaben in den Fragebögen wird darauf verwiesen, dass die IT der JBA nach Ansicht der Mehrheit der Fachkräfte zu sehr auf die einzelnen Rechtskreise, nicht aber auf deren Zusammenarbeit zugeschnitten sei. In diesen Einschätzungen der Fachkräfte kommt ein hohes Bewusstsein für die gemeinsame, rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit in der JBA zum Ausdruck. Genauso legen sie auch dar, dass der Datenaustausch zwischen den Rechtskreisen und ein besserer Zuschnitt der IT auf die

²⁰ Arbeitspapier von Agentur für Arbeit Hamburg, Jobcenter t.a.h., BASFI, BSB (2012): Aufgaben und Struktur der Netzwerkstelle (basierend auf dem Workshop vom 5. Juni 2012):

Zusammenarbeit in der JBA die Beratungsarbeit der JBA verbessern würde. Zwar haben – entsprechend der Anzahl in der JBA arbeitenden Fachkräfte – 87 Prozent (Fachkräfte der Rechtskreise SGB II und III) einen gemeinsamen Zugriff auf VerBIS, doch sind hiervon die Fachkräfte des Bezirks und des HIBB ausgeschlossen, die vor allem Kundinnen und Kunden mit komplexer Problemlage beraten und begleiten. Es sind vor allem auch Fachkräfte des HIBB, die in der Befragung angaben, dass sie Informationen aus anderen Rechtskreisen nicht zeitgerecht erhielten.

Die Entwicklung eines rechtskreisübergreifenden gemeinsamen Controllings zur operativen Steuerung der Zielerreichung der JBA ist gemäß § 26 des JBA-Vertrages eine der Aufgaben der Partner der JBA. Seit der Gründung der JBA haben sich die JBA-Gremien der Entwicklung eines rechtskreisübergreifenden Controllings gewidmet, jedoch ist kein Lösungsvorschlag durchgängig zur Anwendung gelangt. In den letzten drei Jahren (2018, 2017, 2016) bildete die Weiterentwicklung des Controllings einen Handlungsschwerpunkt des Koordinierungsausschusses. Die Zielrichtung wurde in dem Beschluss des Koordinierungsausschusses vom Dezember 2015 wie folgt formuliert: „Insbesondere sollte sich das Controlling/Steuerungssystem nicht an der Analyse der Übergangszahlen erschöpfen. Es sollten auch konkrete Kennzahlen abgebildet und entwickelt werden, die auch Rückschlüsse auf mögliche Erfolge der Institution Jugendberufsagentur zulassen. Dabei sollte auch ein vergleichender Blick auf die einzelnen Standorte möglich sein. Nur so ist es auch losgelöst von den zahlreichen externen Einflüssen, die auf die Übergangszahlen wirken, möglich, den ‚Erfolg‘ der Jugendberufsagentur abzubilden.“ In dem Prozessworkshop der Evaluation (Juni 2017) wurde von den Mitgliedern des Koordinierungsausschusses und der Operativen Steuerungsgruppe ein Grundgerüst für ein gemeinsames Kennzahlensystem geschaffen, das in den Folgemonaten von den JBA-Akteuren weiter ausgearbeitet wurde.²¹ Es umfasst zum Stand April 2018 im Kern das Monitoring der Integration junger Menschen U 25 in Ausbildung, Bildung und Arbeit in Hamburg und bietet damit Informationen zur grundsätzlichen Ausrichtung der Aktivitäten der JBA. Weiterhin enthält es Kennziffern (z.B. Quote Einverständniserklärungen Schülerinnen und Schüler, Anzahl Beratungen von HIBB und Bezirken, Anzahl aufsuchende Beratungen, Auswertungen des Planungsteams zu ausgewählten Maßnahmen wie Ausbildungsbegleitende Hilfen und Assistierte Ausbildungen) und erhebt qualitative Informationen zu den Aktivitäten der JBA (Erfüllung Qualitätsmerkmale BOSO, Anzahl gemeinsamer Fallwerkstätten). Dieses Set an Kennzahlen ist aus der Sicht der Evaluation gut geeignet,

- » die Herausforderungen für die Arbeit der JBA (z.B. Entwicklung der Zahlen von Schulabgängerinnen und -abgängern, Bewerberinnen und Bewerbern, Ausbildungsstellen, unversorgter Bewerberinnen und Bewerber nach Jahren) systematisch sichtbar zu machen;
- » die Umsetzung der BOSO anhand weniger Kennziffern nachzuvollziehen,
- » der Umfang der Aktivitäten der Fachkräfte von HIBB und Bezirken in der JBA (Anzahl Beratungsfälle) abzubilden.

Die im Vertrag formulierte Zielstellung der JBA, allen jungen Menschen unter 25 Jahren in Hamburg, die in keinem Ausbildungs- oder Studienverhältnis stehen, eine Berufsausbildung zu ermöglichen und ihnen funktionierende Systemübergänge zu sichern, wird durch das gegenwärtige Kennziffernsystem/Controlling jedoch nicht abgebildet. Voraussetzung hierfür wäre, dass sich die gesamte Zielgruppe der JBA quantifizieren lässt. Dies impliziert jedoch einen Abgleich individueller Daten aus den Systemen von Schule, Berufsschule sowie den Rechtskreisen SGB II, SGB III und VIII, also individueller Daten der Stellen, die Daten der Zielgruppen erfassen (vgl. Abschnitt 4.2). Dies illustriert die folgende Abbildung.

²¹ Dem Evaluationsteam liegt eine Entwurfsfassung zum Stand April 2018 vor.

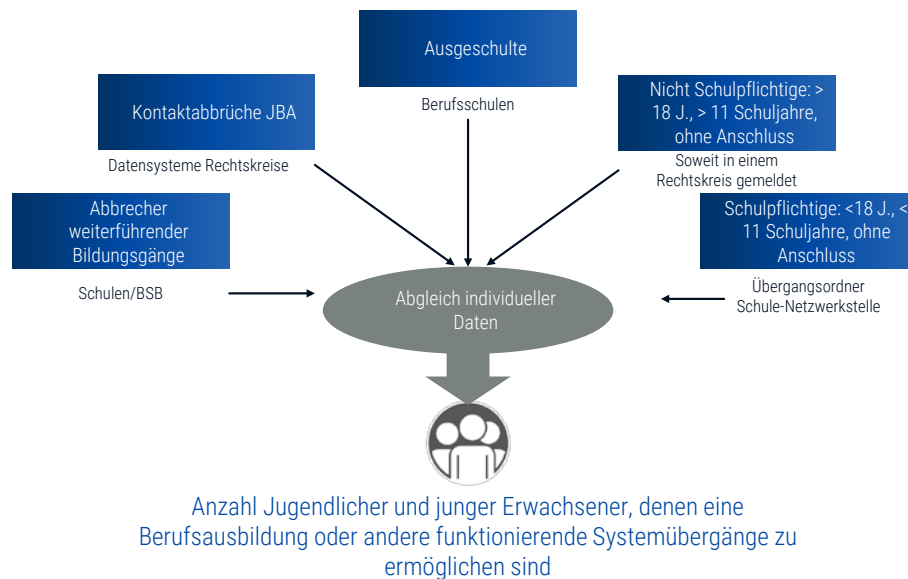


Abbildung 4: Notwendiger Datenabgleich zur Ermittlung der Anzahl von Kundinnen und Kunden der JBA (Eigene Abbildung)

Diesem Abgleich stehen jedoch dieselben datenschutzrechtlichen Restriktionen wie bei dem Austausch individueller Kundendaten zwischen den Rechtskreisen entgegen. Die Datenweitergabe aufgrund individueller Einverständniserklärung ist zwar im Bereich der JBA insbesondere für den Datentransfer von der Schule zur JBA das gängige Verfahren (vgl. 4.1 und 4.2), aber nur bedingt für die Controlling- und Beratungsprozesse in der JBA nutzbar.²² Ein Controlling, das sich an der übergeordneten Zielsetzung der JBA „niemand darf verloren gehen“ ausrichtet, ist unter den gegebenen datenschutzrechtlichen Bedingungen also kaum umsetzbar. Dies gilt auch für den Austausch personenbezogener Daten zwischen allen Rechtskreisen für die Beratungsarbeit.

5.1.2. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZU DATENTRANSFER, IT-SYSTEMEN, CONTROLLING

Festzuhalten ist also, dass die geltenden Regelungen des Datenschutzes und insbesondere zum Sozialgeheimnis gemäß des §§ 67 a ff. SGB X

- » den Datentransfer in der rechtskreisübergreifenden Beratungsarbeit behindern und es derzeit nicht erlauben, ein gemeinsames IT-System zur Erleichterung der Beratungsprozesse zu nutzen,
- » die Einführung eines Controllings, das sich an der übergeordneten Zielsetzung der JBA orientiert, konterkariert.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt das Evaluationsteam den Partnern der JBA zur Verbesserung der Grundlagen für die Beratungsarbeit und das Controlling:

1. Die Schaffung der datenschutzrechtlichen Voraussetzungen für den Datentransfer zwischen den Partnern der JBA zum Zwecke der rechtskreisübergreifenden Beratung der Kunden und des Controlling der Umsetzung der Ziele der JBA als längerfristiges gemeinsames Entwicklungsziel zu verfolgen. In ihrer landesministeriellen Funktion sollten

²² Geprüft werden könnte die datenschutzrechtliche Zulässigkeit und praktische Umsetzbarkeit einer Veränderung des Verfahrens der individuellen Einverständniserklärungen. Wenn die Einverständniserklärungen der Schülerinnen und Schüler mit dem Schulabgang sich auch auf die Speicherung ihrer Daten, deren Transfer und die den Datenabgleich mit Datenbeständen anderer Sozialleistungsträger beziehen würden, wäre ein Datentransfer und -abgleich theoretisch möglich. Er macht nur Sinn, wenn alle Schulabgängerinnen und Schulabgänger in Hamburg um ihre Einverständniserklärungen gebeten werden. Die Realisierbarkeit eines solchen Verfahrens wird auch angesichts des praktischen Aufwands (Schulen) und tatsächlicher Umsetzbarkeit eher als wenig gangbar eingeschätzt.

die BASFI und die BSB den Gesetzgebungsprozess auf Landes- und Bundesebene mit vorbereiten und begleiten. Die FHH sollte hierbei an die Absichtserklärung in dem Koalitionsvertrag der aktuellen Legislaturperiode auf Bundesebene anknüpfen: „Durch einen erleichterten Datenaustausch einschließlich der Schülerdaten soll die Transparenz am Übergang von der Schule in Ausbildung erhöht und die Zusammenarbeit der beteiligten Institutionen verbessert werden, um so einen erfolgreichen beruflichen Werdegang zu unterstützen. Dies ist z. B. für die Jugendberufsagenturen wichtig, um den Übergang von der Schule in den Beruf erfolgreich begleiten zu können.“²³

2. Parallel dazu sollten der Umfang und die Art der Daten, die für eine rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit in der Beratung und für das Controlling notwendig sind, strategisch durch den Koordinierungsausschuss festgelegt werden. Dies erfordert eine weitere Klärung und Schärfung der Ziele des Controllings, wie sie derzeit festgelegt sind. Möglicherweise kann dies auch auf eine Relativierung der Controllingziele hinauslaufen. Wenn sich abzeichnen sollte, dass es selbst bei einer Verbesserung der gesetzlichen Grundlagen für einen Datentransfer nicht möglich ist, die übergeordneten Zielsetzungen der JBA zu kontrollieren, sollten die Ziele und Aufgaben des Controlling entsprechend im JBA-Vertrag angepasst werden.
3. Im Zentrum der Verbesserung von Datentransfer und Controlling in der JBA stehen die Erfassung und Verarbeitung von Individualdaten. Im Folgenden wird skizziert, was dies aus der Sicht der Evaluation zum einen für die Beratungsarbeit in der JBA sowie für das Controlling der JBA bedeutet. Dabei wird auch angerissen, dass die Weiterentwicklung des Controllings auch strategische Entscheidungen zur strukturellen Weiterentwicklung der JBA impliziert.

Beratungsarbeit – weitere Ausgestaltung

Für die Zusammenarbeit in der JBA bedarf es aus Sicht der Evaluation eines Kranzes mit wenigen personenbezogenen Daten, die über den aktuellen Status der Kundin oder des Kunden und der Kontakte in der JBA informieren (Eckdaten zur Ausbildungs- und Berufsbiografie). Diese sollten personenbezogen (Kundinnen und Kunden) und rechtskreisübergreifend nach einem einheitlichen Ansatz in einer gemeinsamen IT-Plattform erfasst werden, zu der wiederum alle Partner der JBA Zugang haben. Es muss sich anhand des Datenkranzes nachvollziehen lassen, durch welche Partner (ggf. gemeinsam) jeder individuelle Kunde beraten wird und welche Hilfen ein Kunde aus den unterschiedlichen Rechtsbereichen in Anspruch nimmt. Somit stünden auch Informationen über Ergebnisse der Beratung und Förderung durch die JBA zur Verfügung. Diese können einen zentralen Input für ein Controlling bilden, das sich an den übergeordneten Zielen der JBA orientiert.

Controlling

Die folgende Skizze eines Controllingansatzes folgt dem Verständnis eines zyklisch konsistenten Managementkreislaufs, der die vier Schritte von Planen – Umsetzen – Steuern – Berichten umfasst. Ausgangspunkt bildet dabei das im JBA-Vertrag beschriebene Ziel der JBA, zu dessen Umsetzung die Partner innerhalb ihrer Rechtskreise und im jeweils eigenen Handlungsspielraum Beiträge leisten. Dazu sind die strategischen Zielvorgaben aus dem Gründungsvertrag („Kein Jugendlicher soll verloren gehen“ und „Kein Jugendlicher ohne Anschlussperspektive“) auf spezifische und messbare operative Ziele, jeweils getrennt nach den Rechtsbereichen, herunterzubrechen. Ein erster notwendiger Schritt hierfür ist eine leicht verständliche Beschreibung des Beitrages, den jede der beteiligten Institutionen zur Erreichung der Ziele leistet. Dazu zählen der Input, beispielsweise in Form von Maßnahmen (entsprechend der Angebotsplanung) und ggf. Personal und Betriebskosten, den jeder Partner leistet. Die gemeinsame Ressourcenplanung für die JBA ist unverzichtbar für ein integriertes Management der JBA. Der Output sollte die gemeinsame Arbeit der JBA widerspiegeln, also die Anzahl (gemeinsam) beratener und begleiteter Kunden.

²³ Bundesregierung (2018): Koalitionsvertrag S. 50

Die folgende Abbildung skizziert entlang welcher Kennziffern und Prozessschritte die grundsätzlichen Ansätze und Ideen eines rechtskreisübergreifenden Controllings beschrieben werden könnten.

	Planen (SOLL) ->	Umsetzen ->	Kontrollieren (IST)
Ziele	100 % der JBA-Zielgruppen ermittelt (= x Personen)	Innerhalb der Verantwortung der Rechtskreise	Erreichung der Ziele nach bestimmten Zeiten bzw. Steuerungszyklen
	95 % davon sind in Berufsausbildung (vermittelt)		
...			
Input (gesamt und nach Rechtskreisen)	Anzahl Personal		
	Maßnahmenplanung		
	Maßgaben zur Umsetzung		
	...		
Output (gesamt und nach Rechtskreisen)	Anzahl beratener Kunden		
	Anzahl vermittelter Kunden		
	Anzahl Kunden in Maßnahmen		
	...		
Ergebnis	x Prozent der Kunden in Ausbildung oder werden gefördert		

Tabelle 2: Skizze eines Kennziffernsatzes zum Controlling

Die Beschreibung von gemeinsamen Ziel-, Kennzahlen- und Basiszahlen birgt Chancen, die Zusammenarbeit in der JBA auf strategischer Ebene zu intensivieren und erleichtert es den Beschäftigten, Orientierung zu ihrem Wertbeitrag für die Erreichung der Ziele der JBA zu geben. Es wären Ziele zu definieren, die über die Einzelziele der Akteure hinausgehen:

- » Welche strategischen und operativen Ziele setzt sich die JBA über die Einzelziele der Akteure hinaus? In welchen Zyklen?
- » Welche Aktivitäten zählen – über die regelhaften Aktivitäten der Rechtsbereiche hinaus – genau in diese Ziele ein?
- » In welchen standardisierten Berichtsroutinen wird auf welchen Aggregationsstufen an wen berichtet? Welches Gremium hat wann welche Rolle bei der Zielkontrolle?
- » Wie wird Zielkontrolle in überarbeitete Planung und verändertes Handeln umgesetzt, um einen neuen Kreislauf verbesserten Managements kontinuierlich in Gang zu setzen?
- » Wo können diese Prozesse nachgelesen und nachvollzogen werden?

Hierdurch würde auf einer Zahlenebene deutlich werden, was den Mehrwert der JBA gegenüber dem isolierten Arbeiten innerhalb der Rechtskreise ausmacht. Im Zuge der Evaluation wurden insbesondere im Vorfeld des Prozessworkshops Anstöße gegeben, das Controllingsystem der JBA in diese Richtung weiter zu entwickeln. Doch zeigen sich die Akteure des Koordinierungsausschusses und der Operativen Steuerungsgruppe in dieser Beziehung zurückhaltend und verweisen auf den Charakter der JBA als Kooperationsstruktur und nicht als eigenständige Organisation, auf die die Prinzipien eines geschlossenen Managementkreislaufs nicht anwendbar wären. Hierbei kommen aus Sicht der Evaluation vor allem die im Verlauf von über zehn Jahren gewachsenen Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit in der JBA zum Ausdruck. Deshalb hängt die Frage der weiteren Entwicklung des Controlling nicht

nur von den datenschutzrechtlichen Voraussetzungen für den Datentransfer ab, sondern berührt vor allem die Frage, wie sich die JBA als Kooperationsstruktur strategisch weiter entwickeln soll und wird.

5.2. QUALITÄTSSICHERUNG UND -MANAGEMENT

Die Leistungserbringung unter einem Dach impliziert – streng genommen – ein gemeinsames Verständnis von Qualität als auch die Definition eines Qualitätsmanagements für die Prozesse in der JBA. Hierzu gibt es jedoch keine explizit gemeinsam definierten Zielsetzungen und Maßstäbe der Partner. Qualitätssichernde Momente und Leistungen finden sich jedoch an vielen Stellen in den Kern- und Unterstützungsprozessen.

5.2.1. BEFUNDE DER EVALUATION ZU QUALITÄTSSICHERUNG UND -MANAGEMENT

Grundlegend für die Leistungserbringung der JBA und damit für die Kernprozesse sind zentrale Prozessbeschreibungen wie das BOSO-Konzept (vgl. 4.1) oder das Schnittstellenkonzept, das im April 2015 vom Koordinierungsausschuss beschlossen wurde, und das die Beratungs- und Begleitprozesse an den Standorten der JBA beschreibt. Dort finden sich auch bestimmte qualitative Maßgaben (z.B. „umgehende“ Erledigung von Aufgaben und die Hinzuziehung von Kolleginnen und Kollegen aus anderen Rechtskreisen), aber keine weiteren qualitativen Maßstäbe für die Aufgabenwahrnehmung im Sinne von gemeinsamen Qualitätskriterien.

Als Qualitätskriterien gelten für die Fachkräfte zunächst die formellen Qualitätskriterien des jeweiligen Rechtskreises. Zum Beispiel spielt für die Fachkräfte der AA die Kontaktdichte eine wichtige Rolle für die Qualitätsmessung, während Bearbeitungszeiten und Mitarbeiterauslastung Qualitätskriterien für die Beschäftigten in der Eingangszone sind. Zentrale Kriterien sind Einmündungs- und Vermittlungsquoten. Dazu zählen auch Dokumentationsstandards, wie die Erfassung der Beratungsergebnisse in VerBis. Darüber hinaus formulieren Fachkräfte ihre persönlichen Qualitätsansprüche an die Arbeit. Dabei wird Bezug genommen auf Merkmale der Beratungsqualität, die den Zielsetzungen der JBA stark entsprechen, z.B. direkte Erreichbarkeit, Zuverlässigkeit gegenüber Kundinnen und Kunden sowie Kolleginnen und Kollegen, Aufbau von Vertrauen, Kundenzufriedenheit oder die Passgenauigkeit von Maßnahmen zu den Bedarfen der Kunden. Als Instrumente zur Qualitätssicherung werden von den Fachkräften Team-Besprechungen oder der Austausch mit weiteren Kolleginnen und Kollegen hervorgehoben. Diese Äußerungen vermitteln aus Sicht der Evaluation nicht nur ein informelles Qualitätsbewusstsein sondern drücken zu einem gewissen Grade auch gemeinsame Werte („JBA-Spirit“) aus – zumindest bei den Fachkräften, die zur Implementationsanalyse im Rahmen der Evaluation interviewt wurden.

Diese Haltungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der JBA und den BOSO-Teams sind erforderlich, um die Kooperation zwischen den Rechtskreisen zu tragen und weiter zu entwickeln. Dies ist vor allem eine Herausforderung, die durch die Personalentwicklung zu adressieren ist (vgl. 5.4) und weniger als eine Angelegenheit formaler Handreichungen zum Qualitätsmanagement betrachtet werden sollte.

5.2.2. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZU QUALITÄTSSICHERUNG UND -MANAGEMENT

Vor dem Hintergrund der oben dargestellten Befunde, sollte die Sicherung von Qualität und deren Management primär implizit in den gemeinsamen Kernprozessen angelegt sein und dort weiter ausgebaut werden.

Die weiteren Analysen der Kernprozesse zeigen ergänzend mehrere konkrete Ansätze zur stärkeren Umsetzung eines gemeinsamen Qualitätsmanagements auf:

- » Entwicklung einer Qualitätsagentur für den rechtskreisübergreifenden BOSO Prozess
- » Stärkung und Konkretisierung der Kompetenzen und Aufgaben der Steuerungsgruppen sowohl als Scharnierstelle von den regionalen Standorten hin zu den Gremien (z.B. Klärung von Schnittstellenproblemen, Erhebung von Bedarfen zur gemeinsamen Personalentwicklung – vgl. 4.3.1, 5.4.2)
- » Systematischere Berücksichtigung von Feedback aus den Rechtskreisen zur Qualität von Maßnahmen bei der Angebotsplanung 4.1.2, 5.3.2)

Die Entwicklung von Qualitätsstandards sollte sich auf das Minimum beschränken, das für ein gemeinsames Verständnis der – mit der gemeinsamen Arbeit in der JBA verbundenen – Regeln steht, und insbesondere die gemeinsamen Werte, die sich in der bisherigen Zusammenarbeit herausgeschält haben und als „ungeschriebene Gesetze“ gelten können, Eingang finden. Beispiele dafür sind die weichen Werte gegenüber Kundinnen und Kunden sowie im Umgang mit den Kolleginnen und Kollegen am Standort beispielsweise Grundsätze wie Verlässlichkeit, Erreichbarkeit, Anspruch auf Rat, ggf. Dokumentation von Vorgängen, Pflicht über gute Praxis zu berichten.

5.3. ANGEBOTSPLANUNG

Die gemeinsame Angebotsplanung ist eine der originären Funktionen der JBA, die ihre Anfänge noch vor der Gründung der JBA genommen hat (vgl. Kapitel 1). Damit werden die Angebote der einzelnen Rechtskreise, die den Übergang von Schule in den Beruf erleichtern, zielgerichtet abgestimmt. Angebote der Bundesebene (v.a. ESF Bund, BMBF) werden dabei berücksichtigt. Diese Aufgabe wird von dem Planungsteam durchgeführt. In ihm arbeiten gegenwärtig 12 Vertreterinnen und Vertreter von allen fünf Partnern. Der Mitgliederkreis umfasst ausdrücklich auch einzelne Ämter/Bereiche/Einrichtungen der Partner, darunter u.a. das HIBB und die JBA-Netzwerkstelle im HIBB. Das Planungsteam ist in drei Arbeitsgruppen untergliedert: "AK 1 – Berufsvorbereitung, Berufsorientierung", "AK 2 – Berufliche Aktivierung und Aufsuchende Beratung", "AK 3 und 4 – Geförderte Ausbildung, Ausbildungsbegleitung". Für jeden Arbeitskreis hat jeweils ein Rechtskreis die Federführung. Nach der Erweiterung des Gremiensystems der JBA um die Operative Steuerungsgruppe wurde das Planungsteam direkt an diese angebunden. Zuvor fungierte es als JBA-Gremium, das dem Koordinierungsausschuss unterstand. Den Vorsitz führt die JBA-Koordination, die zugleich auch der Operativen Steuerungsgruppe vorsitzt. Entscheidungen des Planungsteams sind einstimmig zu fassen.²⁴

5.3.1. BEFUNDE ZUR ANGEBOTSPLANUNG

Die gemeinsame Angebotsplanung hat sich als Routineprozess etabliert, der ein Kernstück der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit in der JBA ausmacht. Seine Ergebnisse werden von allen Gesprächspartnern im Evaluationsprozess einheitlich positiv bewertet. Die Abstimmung im Planungsprozess sichert bedarfsgerechtere Angebote, erleichtert die Identifizierung von Lücken und minimiert Dopplungen im Förderangebot. Das gemeinsam abgestimmte Portfolio erlaubt den einzelnen Rechtskreisen einen gezielteren Einsatz und eine bessere Steuerung ihrer Angebote und ist elementar für die Beratung und Begleitung der Fachkräfte der JBA. Der Planungsprozess selbst ist von hoher Komplexität, die aber als notwendig angesehen wird, um den zweifellosen Mehrwert der gemeinsamen Angebotsplanung zu erzielen. Die Komplexität resultiert vor allem daraus, über die Rechtskreise hinweg ein passgenaues Portfolio an Angeboten zuzuschneiden. Dabei sind unterschiedliche Planungszeiträume, Bedingungen des Einkaufs bzw. Vergabe von Maßnahmen hinderliche Faktoren.

Wesentliche Bedingungen für den Erfolg sind, dass die Planungen sich einerseits auf eine breite quantitative Datengrundlage sowohl zu den demografischen Entwicklungstrends, den Förderbedarfen und Angeboten (u.a. Budgets der Partner, Anzahl, Plätze) sowie auf Auswertungen aus der Inanspruchnahme und Ergebnissen der Vorjahre stützen kann. Dieser Teil der Planung ist top-down bestimmt. Andererseits läuft der Planungsprozess bottom-up, und ist dabei auch qualitativ bestimmt. Die Bedürfnisse der Kunden und Erfahrungen der Berater werden in die Planungsphase miteinbezogen. Ein Gesprächspartner hob als eine Leistung des Planungsteams hervor, dass es die Eindrücke der Beratungsfachkräfte aus den einzelnen Rechtskreisen in die Planungen integriere. Die Befragung der Fachkräfte weist jedoch auf Verbesserungsbedarf hin. 88 % der Fachkräfte halten es für eher oder sehr wichtig, das Angebot der Maßnahmen für die jungen Menschen zu optimieren. Dies ist einerseits eine inhaltliche Frage nach der Bewertung der Qualität der Angebote, die bei dem Einkauf der Angebote bzw. der Bewilligung der Förderung von Maßnahmen in den einzelnen Rechtskreisen zu berücksichtigen ist. Andererseits erfolgt die rechtskreisübergreifende Angebotsplanung auch unter dem Gesichtspunkt der Zielgruppengenauigkeit. Insofern sollte bezogen auf den Prozess der Angebotsplanung kritisch reflektiert werden, ob die gegenwärtigen Prozesse des Planungsteams geeignet sind, Erfahrungen der Fachkräfte aus den Standorten effektiv an das Planungsteam zu vermitteln.²⁵

²⁴ Geschäftsordnung des PT aus dem Jahr 2016

²⁵ Ähnlich äußern auch Lehrkräfte Kritik an externen Angeboten zur Berufs- und Studienorientierung (vgl.4.1). Auch hier wird deutlich, dass es an einem rechtskreisübergreifenden „Feedback-Kanal“ zur Qualitätsverbesserung von Angeboten in der JBA fehlt.

5.3.2. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR ANGEBOTSPLANUNG

Die Angebotsplanung bildet ein Kernstück in der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit und ist als ein Erfolg zu bewerten, der zu einer deutlich verbesserten Komplementarität der Förderangebote geführt hat, auf die Nachfrage ausgerichtet ist und damit die Zielgruppenorientierung verbessert hat. Dennoch besteht Kritik von Fachkräften an der Qualität der Angebote. Darauf sollte aus der Sicht der Evaluation wie folgt eingegangen werden:

- » In erster Linie tragen die Rechtskreise die Verantwortung für die qualitätsgerechte Auswahl/Beschaffung von Maßnahmen Dritter. Insofern ist etwaige Kritik auch primär über die Linien der Rechtskreise zu transportieren und dort zu berücksichtigen.
- » Gleichwohl berücksichtigt auch die gemeinsame Angebotsplanung Qualitätsaspekte. Insofern sollte das Feedback von den Fachkräften systematischer Eingang in die Planungsprozesse finden. Das Planungsteam ist gegenwärtig mit zwölf sehr erfahrenen Personen aus allen Rechtsbereichen gut verankert und sehr breit aufgestellt. Auch die JBA-Koordination fungiert als Ansprechpartner für Hinweise aus der JBA zur Angebotsplanung. Angesichts der 353 Beschäftigten an den Standorten in der JBA erscheinen diese Schnittstellen jedoch als wenig effektiv und auch nicht genügend transparent. Es bedarf eines systematischer angelegten Kommunikationskanals für das Feedback von den Fachkräften hin zum Planungsteam. Aus der Sicht der Evaluation wären hierfür die Steuerungsrunden an den Standorten als Schnittstelle über die JBA-Koordination hin zum Planungsteam prädestiniert. Darüber könnte auch eine Filterung des Feedbacks erfolgen. Nicht jeder von einer Fachkraft erlebte Einzelfall muss relevant für die gemeinsame Angebotsplanung der JBA sein.

5.4. PERSONALENTWICKLUNG

Die Personalhoheit üben die Partner der JBA für die jeweils bei ihnen Beschäftigten aus. Die JBA fungiert nicht als Arbeitgeber. Gleichwohl ist die Verantwortung für „Fortbildungen und Schulungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den regionalen Standorten zu Themen der Zusammenarbeit, Schnittstellenarbeit oder Änderungen, die die Partner betreffen“ (§ 9 des JBA-Vertrags) eine gemeinsame Aufgabe der Partner. Vor dem Hintergrund der Herkunft der JBA-Beschäftigten aus unterschiedlichen Rechtskreisen, den damit verbundenen fachlichen aber auch kulturellen Hintergründen ist eine gemeinsame Personalentwicklung essentiell für die gute Qualität der Beratungs- und Unterstützungsprozesse. Indirekt ist sie auch ein Instrument zur Qualitätssicherung.

5.4.1. BEFUNDE ZUR PERSONALENTWICKLUNG

Maßnahmen zur gemeinsamen Personalentwicklung sind während des Evaluationsprozesses seit 2016 deutlich ausgebaut worden. Seit Herbst 2016 gibt es ein rechtskreisübergreifendes Format zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. An einem Tag wird über Aufbau und Abläufe der JBA und fachlich übergreifende Themen informiert sowie über die praktische Arbeit vor Ort gesprochen. Dabei wird auch Zeit gegeben, sich miteinander auszutauschen. Ein Ziel dieser Einführungsschulungen ist auch die standortübergreifende Vernetzung der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Einführungsschulung schließt sich ein interkulturelles Training an. Bis Sommer 2018 fanden sieben dieser Schulungen mit jeweils 16 bis 20 Teilnehmern statt. Nach Aussage der JBA-Koordinatorin ist das Feedback der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehr positiv. Darüber hinaus wurden die jährlichen zweitägigen Führungskräfteklausuren ausgebaut und wurden um zwei halbtägige thematische Workshops ergänzt. Für die Konzipierung und Organisation dieser Workshops und Klausuren trägt jeweils der Partner die Verantwortung, der den Vorsitz im Koordinierungsausschuss innehat. Verbessert wurde auch der Zugang zu aktuellen JBA-Informationen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der JBA. Seit 2017 steht ihnen auf der JBA-Homepage ein geschützter Bereich zur Verfügung, auf dem für jeden Standort für die Arbeit relevante Informationen abgerufen werden können. Dies reicht von Telefonlisten und Mitteilungen zu den zentralen Dokumenten/Vereinbarungen zur JBA. Die Homepage wird laufend von der JBA-Koordination aktualisiert. Somit steht ein wesentlich aktuellerer Fundus an Informationen zur Verfügung als mit der „Materialsammlung“ in einem Aktenordner der Fall war.

Auch angesichts dieser Maßnahmen bleiben die Herausforderungen in Bezug auf die Personalentwicklung hoch. Die zwei zentralen Herausforderungen der JBA sind Personalfuktuation und die Aufrechterhaltung des „JBA-Spirits“. Beide hängen

eng miteinander zusammen. Bereits in der Implementationsanalyse wurde auf eine hohe Personalfuktuation in Teilbereichen der JBA hingewiesen. Dies wurde durch die Fachkräftebefragung bestätigt. 93 Prozent der Befragten halten die Förderung von personeller Kontinuität für die Zusammenarbeit in der JBA für eher oder sehr wichtig. Wenn diese Herausforderung auch in jedem Rechtskreis von den jeweiligen Arbeitgebern zu lösen ist, können gemeinsame Maßnahmen in der Personalentwicklung zu mehr personeller Stabilität beitragen. Deutlich wurde in den Interviews mit der Mehrheit der Fachkräfte, dass sie sich in hohem Maße mit der JBA identifizieren. Allerdings gehörten sie in der Regel zur „Gründergeneration“, die vor allem den JBA-Spirit tragen. Aufgabe der Personalentwicklung muss es deshalb sein, den JBA-Spirit weiterzutragen. Zusätzlich zu den Formaten für die Einarbeitung und den Angeboten für die Führungskräfte sollten deshalb auch weitere Formate entwickelt werden, die auch die länger Beschäftigten in der JBA berücksichtigen. Eine weitere Maßnahme könnten auch Mentorenschaften von erfahrenen JBA-Fachkräften für neue Beschäftigte sein. Entscheidend ist dabei weniger der fachliche Input als vielmehr das Kennenlernen, die Einpassung in Teamstrukturen und die Gestaltung der JBA-Kultur. Wie die dauerhafte Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in die JBA gelingt, lässt sich am besten auf der Ebene der Standorte beurteilen. Insoweit sollte es künftig auch zu den Aufgaben der Steuerungsrunden gehören, Bedarfe für eine gemeinsame Personalentwicklung in der JBA zu identifizieren und an die Operative Steuerungsgruppe zu übermitteln. Die Bereitschaft der Fachkräfte, an Maßnahmen zur Personalentwicklung teilzunehmen, sollte hoch einzuschätzen sein. Immerhin halten es 86 Prozent der Fachkräfte für eher oder sehr wichtig, die Personalentwicklung auszubauen.

5.4.2. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR PERSONAL-ENTWICKLUNG

Angesichts der zwei zentralen Herausforderungen, nämlich den „JBA-Spirit“ zu halten und mittelbar der Personalfuktuation zu begegnen, sollte die gemeinsame Personalentwicklung in der JBA weiter ausgebaut werden. Über die Einarbeitung und die Workshops für JBA-Führungskräfte hinaus sollten weitere Maßnahmen zur Personalentwicklung ergriffen werden, mit denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker an die JBA gebunden werden. Dies können unterschiedlichste Maßnahmen sein (s.o.). Die Ermittlung von Bedarfen zur rechtskreisübergreifenden Personalentwicklung sollte dabei auch eine ausdrückliche Aufgabe der Steuerungsrunden an den Standorten werden.

Eine gemeinsame Personalentwicklung bewegt sich jedoch im Spannungsfeld zur Personalhoheit der einzelnen Partner der JBA (§ 9 des JBA-Vertrags). Der Personaleinsatz liegt in der Verantwortung der einzelnen Rechtskreise. Somit kann die zentrale Herausforderung der Personalfuktuation letztendlich nur über die Partner gelöst werden (s.o.).

6. STEUERUNGSPROZESSE

Die JBA agiert als eine Kooperationsstruktur zwischen den beteiligten Partnern auf einer vertraglichen Grundlage ohne eigene Rechtsnatur, die ein gemeinsames Ziel verfolgt und die ihre „Leistungen zur beruflichen und sozialen Integration“ gemeinsam [anbieten] und diese mit den Leistungen der anderen Partner gemeinsam [abstimmen] (§ 1 JBA-Vertrag). Sie verfügt über kein eigenes Personal sowie über kein eigenes Budget. Die gemeinsamen Aufgaben sind abschließend in § 3 des Vertrages genannt und reichen von der Entwicklung eines gemeinsamen Zielbildes, einem gemeinsamen Marketing, abgestimmten Fortbildungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Themen der Zusammenarbeit über die Entwicklung gemeinsamer Konzepte zur Organisation und Umsetzung von gemeinsamen Prozessen, der gemeinsamen Maßnahmenplanung bis hin zum Aufbau eines gemeinsamen Controllings, der Koordination des Geschäftsbetriebs an den regionalen Standorten und der Durchführung von Fallkonferenzen.

6.1.1. BEFUNDE ZU DEN STEUERUNGSPROZESSEN

Die Steuerung dieser Kooperationsstruktur ist vor diesem Hintergrund vor allem als Steuerung der Koordinierungsprozesse der JBA zu verstehen. Die zentralen Hebel zur Steuerung der Koordination sind die Gremien der JBA sowie ihre Vereinbarungen, die sie zur gemeinsamen Aufgabenerledigung schließen. Die Evaluation untersuchte diese beiden Hebel, wie sie in den Koordinierungsprozessen zur rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit zusammenwirken und inwiefern damit ein effektiver Steuerungskreislauf zur Lenkung der JBA gegeben ist.

Gremien

Die Gremienstruktur der JBA hat sich seit ihrer Gründung im Jahr 2012 weiter entwickelt. Sie lassen sich heute in drei Funktionen qualifizieren:

Steuerung: Der Koordinierungsausschuss ist das oberste Gremium mit steuernder Funktion der gesamten JBA. Die Vertreterinnen und Vertreter der Partner im Koordinierungsausschuss verfügen für ihre jeweiligen Bereiche über Entscheidungs- bzw. Verhandlungskompetenz über Ressourcen, die zur Umsetzung der JBA von den Partnern eingebracht werden. Der Koordinierungsausschuss nimmt sowohl Aufgaben der strategischen wie der operativen Steuerung wahr (§ 20 und § 22 des JBA-Vertrags). Beschlüsse sind einstimmig zu treffen.

Koordinierung: Die Operative Steuerungsgruppe wurde mit Beschluss des Koordinierungsausschusses vom 27.04.2015 eingerichtet. Sie hat die Entscheidungen des Koordinierungsausschusses vorzubereiten. Ihr Sitzungsrythmus alterniert mit dem des Koordinierungsausschusses. Die Operative Steuerungsgruppe fungiert als Schnittstelle zu allen Bereichen der JBA mit der Aufgabe, die Beschlüsse des Koordinierungsausschusses umzusetzen. Die Operative Steuerungsgruppe ist mit Führungsverantwortlichen der Linie, in der Regel aus der Referats- bzw. Bereichsleitungsebene von BASFI, BSB/HIBB, AA, JC t.a.h. sowie Vertretern der Bezirke besetzt. Den Vorsitz führt die JBA-Koordination, die zugleich als Geschäftsstelle der Operativen Steuerungsgruppe agiert. Die JBA-Koordination ist mit zwei Stellen ausgestattet (jeweils eine Mitarbeiterin der BA und der FHH), die beide organisatorisch an das JC t.a.h. angebunden sind. Die JBA-Koordination ist für „die partner-, bezirks- und ebenenübergreifende Koordination aller JBA-Belange“²⁶ verantwortlich und führt darüber hinaus eigenständig Aufgaben für die JBA durch (z.B. Marketing und Außendarstellung der JBA). Im Aufbau der JBA sitzt sie zudem dem Planungsteam vor. Die Steuerungsrunden auf der Ebene der Standorte stellen den Koordinierungsmechanismus der JBA zwischen den vier Partnern bzw. Rechtskreisen auf regionaler Ebene dar. Sie sollen vor allem die Gestaltung der Zusammenarbeit vor Ort beraten (§ 15 des Vertrages) und werden aus je einer Führungskraft der vier Partner gebildet. Deren Schnittstelle zur Gesamtstruktur der JBA ist die JBA-Koordination.

Unterstützung: Hierzu sind das Planungsteam (vgl. 5.3) sowie die Netzwerkstelle (§ 18 JBA-Vertrag) zu rechnen. Während das Planungsteam als Gremium von Vertreterinnen und Vertretern aller Partner der JBA agiert und einstimmige Beschlüsse trifft, ist die Netzwerkstelle beim HIBB angesiedelt (mit Personal des HIBB) und erbringt von dort aus unterstützende Leistungen (Datenaufbereitung und -transfer Schulen-JBA, Koordination Schulen und regionale Standorte) sowohl an die BOSO-Teams als auch an die weiteren Gremien der JBA. Die Netzwerkstelle ist in der Operativen Steuerungsgruppe vertreten und ist Mitglied im Planungsteam. Die Netzwerkstelle nimmt auch Aufgaben zum Controlling wahr, und bereitet dafür die von

²⁶ Dokument Darstellung von Aufgabenschwerpunkten - JBA-Koordinator/in, Stand 31.03.2018

den Partnern gelieferten Daten auf. Die „Servicestelle BOSO“, ebenfalls angesiedelt beim HIBB, ist für das optionale außerschulische Maßnahmenangebot zuständig.

Somit sind in der vertikalen Betrachtung von der Ebene der regionalen Leistungserbringung an den JBA-Standorten bis hin zur Steuerung der JBA auf der Landesebene Steuerungs- und Koordinierungsgremien vorhanden. Das Gremiensystem bildet aus der Sicht der Evaluation das tragende „Koordinierungssystem“ der JBA. Es schafft mit den Gremien Knotenpunkte zwischen den unterschiedlichen einzelnen Steuerungssystemen der Partner („Linie“), in denen die Kernprozesse, Ressourcen und der organisatorische Rahmen der JBA geklärt und aufeinander abgestimmt werden. Der heutige Gesamtaufbau der Gremienstruktur der JBA ist jedoch in keinem Dokument beschrieben. Dezierte aktuelle Aufgabenbeschreibungen für die einzelnen Funktionen, und wie sie zusammenwirken, gibt es nur in Ausnahmefällen. So wurde die organisatorische Einbettung des Planungsteams in einer Geschäftsordnung neu geregelt und es liegt eine Aufgabenbeschreibung für die JBA-Koordination vor. In der Regel ergeben sich die Zuweisung von detaillierten Funktionen und Aufgaben sowie die Festlegung von Abläufen aus den Beschlüssen des Koordinierungsausschusses. Die Drucksache 20/1495 der Bürgerschaft der FHH und der darauf aufbauende JBA-Vertrag gelten für die JBA-Akteure nach wie vor als Leitschnur des gemeinsamen Handelns. Darin sind aber die veränderten und zusätzlichen Funktionen im Gesamtgefüge nicht beschrieben. Zudem enthalten sie naturgemäß keine detaillierten Organisations- und Verfahrensbeschreibungen, die aber notwendig für ein effektives Management sind.

Vereinbarungen

Gesteuert wird die Zusammenarbeit der JBA primär über Vereinbarungen ihrer Partner. Zu den Vereinbarungen zählen neben den Beschlüssen des Koordinierungsausschusses vor allem Konzeptpapiere für die gemeinsamen Kernprozesse. Der Auftrag dazu ist zum Teil bereits mit dem JBA-Vertrag gesetzt worden. Prominente Beispiele dafür bilden das BOSO-Konzept (vgl. 4.1) oder das Schnittstellenkonzept (vgl. 4.3). Diese Papiere haben eine zentrale Bedeutung für die Praxis der Begleitung und Beratung in der JBA, weil sie die Schnittstellen zwischen den Partnern klären und gemeinsame Vorgaben machen. Zwei „Aufträge“ aus dem JBA-Vertrag wurden bisher jedoch nicht umgesetzt: die Erarbeitung eines „Konzepts zur aufsuchenden Beratung“ (§ 24 JBA-Vertrag) sowie das gemeinsame Controlling (§ 26). Es zeigt sich insbesondere in Bezug auf das Controlling, das die Partner hier in der Zusammenarbeit an die Grenzen der Rechtskreise stoßen (vgl. 5.1). Neben den Konzeptpapieren, die vor allem langfristig Orientierung geben und Vorgaben setzen, erfolgt die Steuerung der gemeinsamen Prozesse durch ein System von Beschlussvorlagen, Beschlüssen und die Weiterleitung von Beschlüssen an die unteren Ebenen. Dabei nimmt die JBA-Koordination eine zentrale Rolle in der Vor- und Nachbereitung von Beschlüssen sowie in der Weiterleitung von Informationen wahr. Die JBA-Koordination hat Schnittstellen zu allen Gremien in der JBA. Bevor Themen bzw. Beschlussvorschläge in den Koordinierungsausschuss gelangen, werden sie über die Operative Steuerungsrunde vorgeklärt. Dazu stimmen sich die Mitglieder mit ihren jeweiligen Rechtskreisen bzw. in den Linien ab. Darüber hinaus kommunizieren die Mitglieder des Koordinierungsausschusses auch jenseits der JBA-Gremien miteinander. Zwischen den Leitungen der AA, des JC t.a.h. und der BASFI finden ohnehin regelmäßig *jours fixes* statt, auf denen auch Angelegenheiten der JBA besprochen werden. Beschlüsse des Koordinierungsausschusses werden an die Operative Steuerungsgruppe zur Umsetzung in den jeweiligen Strukturen in der Linie übertragen. Ähnlich wie in Bezug auf die Gremien, fehlt es auch in Bezug auf die Abläufe zur Steuerung und Koordinierung in der JBA an entsprechenden verbindlichen Prozessbeschreibungen. Aus der Beobachtung der Evaluation haben sich die Abläufe gleichwohl eingespielt und es haben sich belastbare und die Entscheidungsbildung unterstützende Routineprozesse z.B. zwischen JBA-Koordination – Operativer Steuerungsgruppe – Koordinierungsausschuss etabliert.

Leistungsfähigkeit der Steuerung und Koordinierung

Die Gremienstruktur und die gemeinsamen Managementabläufe der JBA erweisen sich aus der Sicht der Evaluation als leistungsfähig, die Aufgaben zur Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Ausbildung und Beruf rechtskreisübergreifend zu organisieren und zu erbringen. Dabei spielen aus der Beobachtung der Evaluation mehrere Faktoren hinein:

- » Die „Aufgabe JBA“ wird von allen Partnern gleichermaßen hoch priorisiert. Das Ziel „Keiner soll verloren gehen“ wird als Auftrag nachhaltig wahrgenommen. Das zieht sich durch alle Ebenen der JBA und durch die Rechtskreise.
- » Wichtige Mitglieder in den JBA-Gremien sind bereits seit den Anfängen der Entstehungsgeschichte der JBA in dem Bereich des Übergangs Schule-Beruf tätig und haben den Aufbau der JBA mit geprägt. Bspw. sind Mitglieder im Planungsteam bereits seit den Anfängen der gemeinsamen Angebotsplanung dabei. Die JBA wird also zumindest in Teilen noch von ihrer „Gründergeneration“ getragen.

- » Die Akteure in den JBA-Gremien kennen sich gut und sind miteinander vernetzt. Die Kommunikation auf der Koordinierungs- und Steuerungsebene hängt in nicht unbeträchtlichem Maße von den handelnden Personen ab. Nach wie vor zeigt sich auch auf der Koordinierungs- und Steuerungsebene der Einfluss der Gründergeneration.
- » Die Entscheidungsträger der Partner legen übereinstimmend hohen Wert darauf, sich auf gleicher Augenhöhe zu begegnen – obwohl allein in Bezug auf die Beschäftigtenzahlen an den JBA-Standorten numerisch die Rechtskreise SGB II und SGB III absolut dominieren. Der Wille und die Bereitschaft, gemeinsam zu konstruktiven Lösungen zu gelangen und sich gegenseitig mit seinen Ressourcen in der JBA zu ergänzen, sind hoch. Vereinbarungen sind mehr als ein Instrument zum Management der JBA. Dies spiegelt sich auch in dem Selbstverständnis von Interviewpartnern wider und drückt sich durch eine Haltung des „Geben und Nehmens“ der Partner in der JBA aus.
- » Zu den Merkmalen der Kooperation auf Augenhöhe gehört auch der Vorsitz der JBA, der von Jahr zu Jahr rotiert. Dabei definieren die Partner, die den Vorsitz zum Folgejahr übernehmen, im Dezember des Vorjahres ihre Arbeitsschwerpunkte. Diese werden im Koordinierungsausschuss diskutiert und beschlossen. Somit hat jeder Rechtskreis die Möglichkeit, während des Vorsitzes eigene Akzente in der JBA zu setzen. Auch dieses Verfahren wurde von dem Koordinierungsausschuss beschlossen, aber wurde niemals in die Form einer Geschäftsordnung o.ä. gegossen.
- » Begünstigt wird die „Kooperation auf Augenhöhe“ durch den administrativ-geografischen Zuschnitt der JBA. Anders als in den anderen Stadtstaaten Bremen und Berlin sind in Hamburg die Bezirke der Arbeitsagentur und des JC t.a.h. identisch mit dem Stadt- bzw. Landesgebiet.

Schließung des Kreislaufs zur Steuerung und Koordinierung

Gleichwohl zeigt die Evaluation Friktionen in der Zusammenarbeit zwischen den Rechtskreisen auf. Sie entstehen dann, wenn in der gemeinsamen Arbeit nach den Vorgaben der jeweiligen Linien gearbeitet werden muss bzw. institutionelle oder rechtliche Grenzen erreicht werden (z. B. Datenschutz s.o., Personalhoheit). Nicht miteinander harmonisierte Ziele und Vorgaben innerhalb der einzelnen Rechtskreise behindern die Zusammenarbeit. Dies zeigt sich bei den Themen des Controllings oder bei beispielhaften Diskussionen auf der Steuerungsebene inwieweit der Reha-Bereich in die JBA integriert werden sollte oder ob in der JBA ein höherer räumlicher Sicherheitsstandard als im Bereich der BA gelten kann. Auch auf der Ebene der Fachkräfte werden die Grenzen der Rechtskreise als Problem wahrgenommen. 31 % der Fachkräfte sagen, Kooperation sei aufgrund unterschiedlicher Zielstellungen der Rechtskreise (eher) konfliktgeladen. 76 % der Fachkräfte halten mehr Abstimmungen auf Führungsebene über die gemeinsamen Zielsetzungen der JBA für eher oder sehr wichtig. Die „roten Linien“ der Rechtskreise sind in der alltäglichen Zusammenarbeit durchaus präsent. Der Wunsch der Arbeitsebene an den Standorten nach einer besseren Abstimmung auf der Führungsebene der JBA wirft aus der Sicht der Evaluation die Frage auf, inwiefern die auf dieser Ebene wahrgenommenen Probleme Eingang in das Steuerungs- und Koordinierungssystem der JBA finden, und mögliche Lösungen (oder die Nichtlösbarkeit) wieder zurück auf die Ebene der Standorte vermittelt werden. Der Kreislauf zur Koordinierung und Steuerung der JBA ist aus der Sicht der Evaluation insoweit nicht konsistent, als dass es von der Ebene der JBA-Koordination und der Operativen Steuerungsgruppe hin zu den Standorten zwar die Steuerungsunden an den Standorten gibt, aber deren Kompetenzen sich auf die „Ausgestaltung“ der Zusammenarbeit beschränken. Aus den Beobachtungen und Gesprächen mit den Fachkräften wird deutlich, dass die Steuerungsunden nicht wirklich von den Fachkräften wahrgenommen werden. Die Vorgaben bzw. Vorgesetzten in der Linie sind maßgebend. Gleichwohl bedarf es aus der Sicht der Evaluation bei einer Größe, die bis 119 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einem Standort umfasst, vor Ort einer Anlaufstelle zur Thematisierung von Problemen in der rechtsübergreifenden Zusammenarbeit. Die Potenziale der regionalen Steuerungsunden sollten in dieser Hinsicht besser genutzt werden. Dies bedarf einer Konkretisierung ihrer Aufgaben und Kompetenzen.

6.1.2. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR STEUERUNG UND KOORDINIERUNG

Festzuhalten ist, dass die JBA seit ihrer Gründung beständig weiter entwickelt wurde und über leistungsfähige Gremienstrukturen verfügt, die über ein System von Vereinbarungen und Beschlüssen die rechtskreisübergreifende Arbeit der JBA koordinieren und steuern. Die Strukturen und Abläufe sind schrittweise von der Basis des JBA-Vertrages und der Drucksache der Bürgerschaft der FHH zur Errichtung der JBA gewachsen und dabei wenig formalisiert worden. Die Steuerung der JBA ist kulturell von einem gegenseitigen Respekt der Partner („Kultur des Vertrauens“) gekennzeichnet, und ruht zu wichtigen Teilen

auf einer guten persönlichen Kommunikation von Schlüsselakteuren. Aus Sicht der Evaluation ist es ratsam, die Koordinierung der Zusammenarbeit auf der Ebene der regionalen Standorte zu stärken. Zur Verbesserung der Steuerungsgrundlagen bedarf es zudem der Veränderung der rechtlichen Ausgangsbedingungen für das Controlling der JBA. Jedoch ist unabhängig dazu von den Partnern das gemeinsame Steuerungsverständnis zu klären. Es sollten auch mögliche Implikationen für den Aufbau der JBA antizipiert werden.

Im Einzelnen schlägt die Evaluation dazu vor:

- » Das gewachsene System zur Koordinierung und Steuerung der JBA sollte in den Vertragsgrundlagen der JBA aktualisiert werden. Dies betrifft vor allem die Darstellung der Rollen und Aufgaben der JBA-Koordination und der Operativen Steuerungsgruppe und wie sie sich voneinander abgrenzen. Dies dient auch der Verbesserung der Transparenz der Strukturen.
- » Für die Prozesse zur Steuerung und Koordinierung der gemeinsamen Arbeit in der JBA bedarf es einer verbindlichen Darstellung der Prozesse. Hierin sollten die eingespielten und bewährten Prozesse aufgenommen werden, die bisher kaum formalisiert wurden. Eine verbindliche Dokumentation dient nicht nur der Transparenz, sondern ist vor allem für die Zukunft wichtig, wenn heutige Schlüsselpersonen, die die Entwicklung der JBA stark geprägt haben, ausscheiden und somit das Erfahrungswissen fehlen wird, auf dem die JBA zu guten Teilen aufgebaut ist. Dementsprechend sollten die wichtigsten Aufgaben- und Prozessbeschreibungen, die sich bisher vor allem aus Beschlussdokumenten ableiten, verbindlich dokumentiert werden. Dies gilt u.a. für die Aufgaben der Operativen Steuerungsgruppe, der Netzwerkstelle und der Servicestelle BOSO und wie sie mit den Aufgaben der anderen Akteure verknüpft werden. Für alle Gremien sollten Geschäftsordnungen erstellt werden.
- » Die Aufgaben der regionalen Steuerungsgruppen sollten über die vage gefasste Aufgabe der „Gestaltung der Zusammenarbeit“ weiter konkretisiert werden. Dies betrifft u.a. die Erhebung und Koordinierung von Bedarfen zur gemeinsamen rechtskreisübergreifenden (Personal-) Entwicklung, Thematisierung von Problemen der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit und Umsetzung von Maßgaben der Operativen Steuerungsgruppe vor Ort. Die Steuerungsgruppen sollten in ihrer Rolle als Klärungsstelle für die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit sowie als Scharnier zur Umsetzung von Vereinbarungen in der JBA gestärkt werden. Die JBA-Koordination sollte weiterhin als Schnittstelle zwischen den Standorten und der Operativen Steuerungsgruppe fungieren.
- » Die Steuerungsgrundlagen der JBA sind zu verbessern. Unabdingbar für die Einführung eines gemeinsamen Controllings sind veränderte rechtliche Grundlagen zur Zulässigkeit des personenbezogenen Datenaustauschs zwischen den Rechtskreisen (vgl. 5.1). Ohne diese Grundlage kann das Controlling der Ziele der JBA – wie es jetzt der Fall ist – nur näherungsweise anhand von Input- und Outputdaten aus den Rechtskreisen, einiger statistischer Rahmendaten und ergänzenden Erhebungen aus den einzelnen Rechtskreisen erfolgen.
- » Das Controlling der JBA ist Steuerungsgrundlage und sollte eng an die Aufgaben von Koordinierungsausschuss und der Operativen Steuerungsgruppe angebunden werden. Dazu wird empfohlen, die Aufgaben der Netzwerkstelle zur Datenerhebung und -auswertung und zum Controlling für die JBA bei der JBA-Koordination anzugliedern.
- » Die Qualitätssicherung der rechtskreisübergreifenden BOSO-Prozesse in allen staatlichen Schulen sowohl in der Sek I als auch in der Sek II sollte organisatorisch mit der Einrichtung einer „Qualitätsagentur“ verankert werden. Diese Aufgaben erfordern die Zusammenarbeit mit allen Gremien der JBA. Insofern ist es ratsam, die „Qualitätsagentur“ auch nahe der JBA-Koordination anzusiedeln, die Schnittstellen zu allen Ebenen der JBA hat.
- » Im Ergebnis dieser Empfehlungen steht eine Bündelung der bisherigen Unterstützungsfunktionen bzw. -prozesse bei der JBA-Koordination. Dadurch rücken bisher dezentral angelegte Funktionen in eine neu zu schaffende zentrale Organisationseinheit im Koordinationssystem JBA. Die organisatorische Einbettung der JBA-Koordination sollte dabei grundsätzlich erhalten bleiben, d.h., dass die in der JBA-Koordination Beschäftigten mit ihrem Arbeitsverhältnis und technisch-infrastrukturell bei einem der JBA-Partner angebunden bzw. dorthin von den einzelnen Rechtskreisen (JC t.a.h., BASFI, HIBB) abgeordnet werden. Die JBA-Koordination fungiert dann – wie bisher, nur vergrößert – als eine Stabsstelle aller Partner. Sie ist gegenüber dem Koordinationsausschuss rechenschaftspflichtig und hat dessen Beschlüsse vorzubereiten und umzusetzen und kann daher nur auf Basis des Einverständnisses aller Partner handeln. Maßgabe für die Arbeit der JBA-Koordination bleibt dabei – wie in der Vergangenheit – die strikte Neutralität gegenüber allen Partnern. Dies ist eine zentrale Voraussetzung, um die Partnerschaft auf Augenhöhe in der JBA zu gewährleisten. Durch die Bündelung der Unterstützungsfunktionen kommt es in der vergrößerten Organisationseinheit JBA-

Koordination selbst zu einer rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit. Die Beantwortung der Frage, bei welchem Rechtskreis die „neue“ JBA-Koordination organisatorisch-technisch angebunden wird, welche Funktion angesiedelt sein sollte, wird zweitrangig und sollte vor allem von praktischen Erwägungen geleitet sein (Zugang zu VerBIS-Daten, vorhandene Infrastruktur in Bezug auf IT und Räumlichkeiten). Es gilt eine effektive Aufbauorganisation für die JBA-Koordination zu entwickeln. Auch hier sollte das Prinzip der Augenhöhe gelten. Jedoch bedarf es auch einer Leitungsfunktion in der JBA-Koordination. Diese repräsentiert jedoch keinen Rechtskreis, sondern ist – ebenso wie die anderen Mitarbeitenden – ausschließlich dem Koordinierungsausschuss gegenüber verpflichtet.

Die vorgestellten Überlegungen zu einer Bündelung der Unterstützungsfunktionen und damit der Vergrößerung der JBA-Koordination sind abschließend in der Abbildung zusammengefasst.

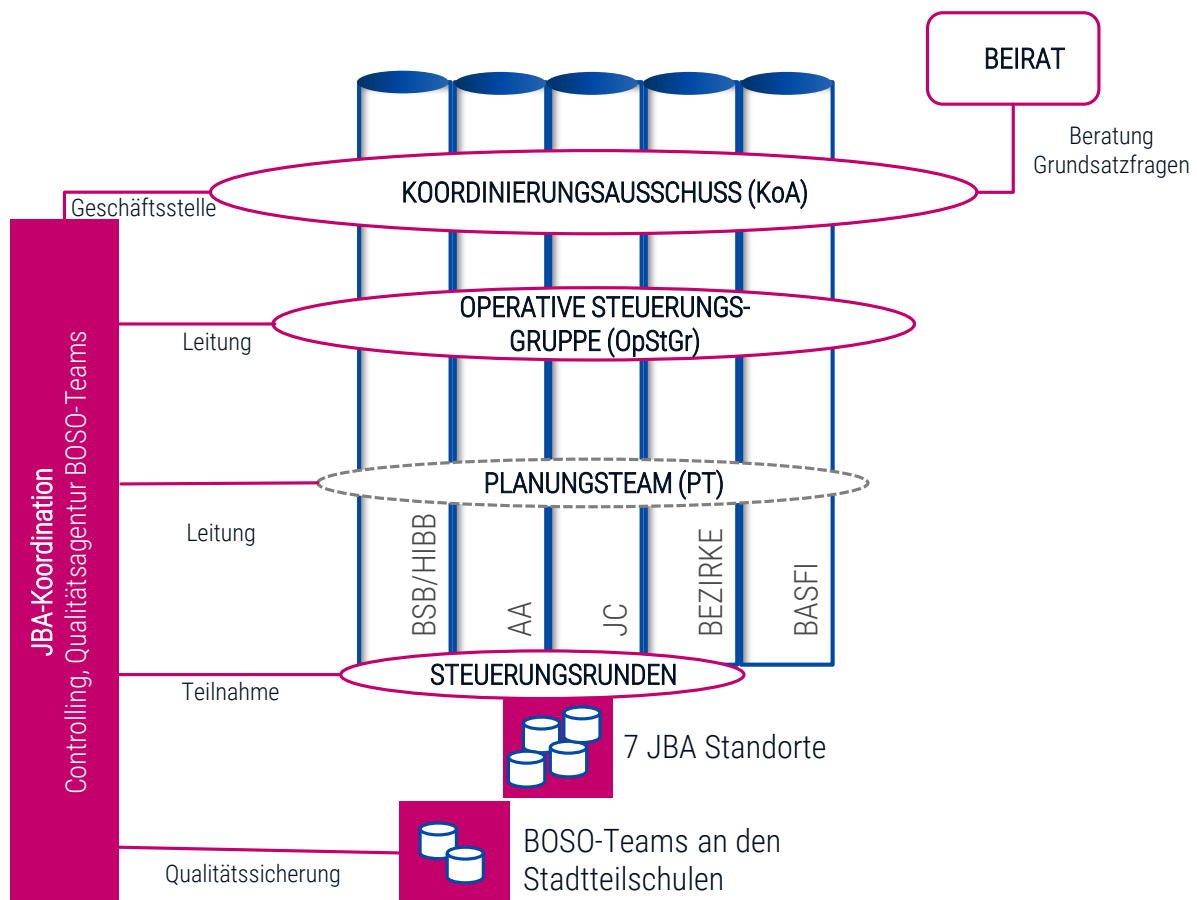


Abbildung 5: Vorschlag für die Weiterentwicklung der Aufbaustruktur der JBA (Eigene Abbildung)

Ausblick: Eigene Organisationsstruktur?

Wie bereits mehrfach dargestellt, hat die JBA keine eigene Rechtsnatur, sie ist lediglich ein Koordinierungssystem. Die Steuerungseffizienz und -effektivität könnte wesentlich erhöht werden, wenn die gesetzliche Möglichkeit geschaffen würde, eine eigene Organisationsstruktur mit eigenem Budget und Personal aufzubauen. Damit verlassen wir allerdings den Untersuchungsbereich der Evaluation, der sich auf Weiterentwicklungspotenziale innerhalb der bestehenden Rechtsrahmen bezieht. Nichtsdestotrotz sei an dieser Stelle angemerkt, dass eine solche eigene Rechtsform die meisten der oben beschriebenen Steuerungsschwächen leichter beheben könnte, als es in der derzeitigen Kooperationsstruktur möglich ist. Andererseits würde die Schaffung einer eigenen Rechtsform jedoch Einschnitte bzw. Veränderungen in den Rechtsgrundlagen, dem Aufbau und der Sozialleistungsträger erfordern, die mindestens der Reichweite der Reformen hin zum SGB II gleichkommen. Mit den Schulen als wesentlichem Partner zur Verbesserung des Übergangs von der Schule in den Beruf wären zudem auch gänzlich neue Denkansätze und Lösungen für das Zusammenwirken von Behörden der Landes- und der Bundesebene in einer eigenständigen juristischen Person zu entwickeln. Insofern sollte die Frage einer eigenständigen Organisationsstruktur letztendlich aus heutiger Sicht nicht verfolgt werden, vielmehr gilt es die bestehenden Kooperationsstrukturen der JBA weiter zu entwickeln. Dazu dienen die Vorschläge der Evaluation.

7. FAZIT

Die JBA Hamburg ist eine leistungsfähige, rechtskreisübergreifend arbeitende Struktur zur Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Ausbildung und Beruf. Das gemeinsam getragene BOSO-Konzept ist an den Stadtteilschulen etabliert und wird umgesetzt. Die damit verbundene Zusammenarbeit zwischen den Lehrkräften der Stadtteilschulen und der Berufsschulen sowie den Fachkräften der Berufsberatung und des HIBB wird als positiv bewertet. Lehrkräfte nehmen mehrheitlich eine Steigerung der Berufswahlkompetenz der Schülerinnen und Schüler wahr. Mit den gemeinsamen Prozessen in der JBA ist es gelungen, ein engmaschiges Netz zur Erreichung junger Menschen ohne Ausbildung aufzubauen. Die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit in den Beratungs- und Begleitprozessen der JBA wird von den Fachkräften als konstruktiv und wertschätzend erlebt und nutzt den Zielgruppen. Sie hat zu einer ganzheitlicheren Beratung geführt und bietet mit einem breiteren Angebot an Förderungsmöglichkeiten für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen zugleich eine individuell zugeschnittene Unterstützung. Zentral hierfür ist die gemeinsame, rechtskreisübergreifende Angebotsplanung, die zu einer deutlich verbesserten Komplementarität und Ausrichtung der Förderangebote auf die Bedarfe geführt hat. Die Governance der JBA ist seit ihrer Gründung beständig weiter entwickelt worden und verfügt über leistungsfähige Gremienstrukturen, die über ein System von Vereinbarungen und Beschlüssen die rechtskreisübergreifende Arbeit der JBA koordinieren und steuern.

Die Evaluation hat jedoch auch Handlungsbedarf zur Weiterentwicklung der JBA identifiziert. Die sich daraus ergebenden Ansatzpunkte zur Verbesserung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit bzw. ihrer Bedingungen sind im Folgenden zusammenfassend dargestellt. Ausgenommen davon sind Hinweise auf Verbesserungen in den einzelnen Rechtskreisen bzw. Linien. Informationen dazu sind den vorhergehenden Kapiteln zu entnehmen.

BOSO

Der Frage, wie die Qualität der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit im Bereich der BOSO künftig systematisch gesichert und ggf. fortentwickelt werden kann, sollte mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dazu sollte an die bereits bestehenden Aufgaben der Servicestelle BOSO im „System JBA“ angeknüpft werden und im „Kooperationssystem JBA“ eine „Qualitätsagentur“ für die rechtskreisübergreifenden Prozesse zur Berufsorientierung in der JBA eingerichtet werden. Dazu gehören:

- » Einführung eines systematischen Prozesses zur Rückkopplung von Einschätzungen der BOSO-Teams zur Qualität externer Angebote;
- » Auswertung von Controlling-Informationen zur Umsetzung von BOSO;
- » Ansprechpartner der BOSO-Teams für rechtskreisübergreifende Themen der Kooperation im Übergangsmanagement, Information für BOSO-Teams (z.B. zur Verbesserung der Transparenz der Rollen und Aufgaben der einzelnen Partner);
- » Konzipierung und Organisation von Austauschformaten zu Good-practice von BOSO-Teams;
- » Identifizierung und Aufbereitung von BOSO-Themen, die übergreifend durch die Koordinierungs- und Steuerungsgremien der JBA zu lösen sind.

Bei einer solchen Weiterentwicklung ist auf eine klare Aufgabenabgrenzung bzw. die Definition von Schnittstellen hin zur BSB/HIBB und den Landeskonferenzen BOSO zu achten.

ZIELGRUPPENERREICHUNG

Deutlich wird jedoch, dass nicht alle Teile der Zielgruppe durch das „Netz“ der JBA erfasst werden. Solange sie sich nicht selbst bei der JBA melden, bleibt deren Status bzw. Unterstützungsbedarf unbekannt. Das betrifft Schülerinnen und Schüler, die aus anderen Schulen als den Stadtteilschulen abgehen und keinen Anschluss finden sowie Nicht-Schulpflichtige, soweit sie nicht eine Einverständniserklärung zur Erfassung und zum Transfer ihrer Daten an die JBA gegeben haben. Dies wirft einerseits Probleme für das Controlling des Ziels „keiner soll verloren gehen“ auf und zeigt auf, dass die Prozesse zur Zielerreichung auch Fragen der Datenerfassung und des Transfers berühren.

Für diese Gruppen ist es wichtig, dass sie von der Komm-Struktur der JBA erreicht werden. Deshalb sollte sich die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit noch stärker auf Multiplikatoren in der offenen und institutionellen Jugendarbeit richten. Es bedarf einer beständigen Entwicklung und Erprobung neuer Formate zur Erreichung von Zielgruppen.

Die aufsuchende Arbeit in der JBA sollte für die Heranführung von Jugendlichen mit besonderen Risiken weiterentwickelt und profiliert werden. Ziel sollte sein, dass Hinweise aus allen (Teil)-Systemen zu „verloren gegangenen“ Jugendlichen geklärt werden können und ihnen entsprechende Unterstützung angeboten werden kann. Die sollte sich in dem noch ausstehenden gemeinsamen Konzept zur aufsuchenden Beratung niederschlagen (§ 24 des JBA-Vertrags).

BERATUNG UND BEGLEITUNG

Zur Sicherung optimaler Abläufe und einer guten Qualität der rechtskreisübergreifenden Prozesse in der JBA sollten die Steuerungsrunden auf Ebene der Standorte eine stärkere Verantwortung zugewiesen werden. Sie sollten eine Scharnierfunktion in der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit und Kommunikation übernehmen und stärker als bisher Vereinbarungen der Steuerungsebene zur Zusammenarbeit an den Standorten vermitteln. Dadurch würde auch ein stärkerer rechtskreisübergreifender Austausch zwischen den Fachkräften unterstützt werden.

Als weitaus größeres Manko in der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit werden jedoch die fehlenden Möglichkeiten des Datenaustauschs zwischen den Rechtskreisen bewertet.

DATENTRANSFER, IT-SYSTEME, CONTROLLING

Die geltenden Regelungen des Datenschutzes behindern nicht nur den Datentransfer in der rechtskreisübergreifenden Beratungsarbeit und erlauben nicht ein gemeinsames IT-System zur Erleichterung der Beratungsprozesse zu nutzen, sondern konterkarieren auch die Einführung eines Controllings, das sich an der übergeordneten Zielsetzung der JBA orientiert. Die Evaluation sieht Handlungsbedarf auf drei Ebenen:

Verbesserung der Grundlagen für die Beratungsarbeit und das Controlling

Als längerfristiges gemeinsames Entwicklungsziel sollten die Partner die Schaffung der datenschutzrechtlichen Voraussetzungen für den Datentransfer zum Zwecke der rechtskreisübergreifenden Beratung der Kunden und des Controlling der Umsetzung der Ziele der JBA verfolgen. Dazu sollte die FHH an die Absichtserklärung in dem Koalitionsvertrag der aktuellen Legislaturperiode auf Bundesebene anknüpfen: „Durch einen erleichterten Datenaustausch einschließlich der Schülerdaten soll die Transparenz am Übergang von der Schule in Ausbildung erhöht und die Zusammenarbeit der beteiligten Institutionen verbessert werden, um so einen erfolgreichen beruflichen Werdegang zu unterstützen. Dies ist z. B. für die Jugendberufsagenturen wichtig, um den Übergang von der Schule in den Beruf erfolgreich begleiten zu können.“²⁷

Parallel dazu sollten der Umfang und die Art der Daten, die für eine rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit in der Beratung und für das Controlling notwendig sind, strategisch durch den Koordinierungsausschuss festgelegt werden. Dies erfordert eine weitere Klärung und Schärfung der Ziele des Controllings, wie sie derzeit festgelegt sind. Wenn sich abzeichnen sollte, dass es selbst bei einer Verbesserung der gesetzlichen Grundlagen für einen Datentransfer nicht möglich ist, die übergeordneten Zielsetzungen der JBA zu kontrollieren, sollten die Ziele und Aufgaben des Controlling entsprechend im JBA-Vertrag angepasst werden.

Beratungsarbeit

Für die Zusammenarbeit in der JBA bedarf es aus der Sicht der Evaluation eines Kranzes mit wenigen personenbezogenen Daten, die über den aktuellen Status der Kundin oder des Kunden und der Kontakte in der JBA informieren (Eckdaten zur Ausbildungs- und Berufsbiografie). Diese sollten personenbezogen (Kundinnen und Kunden) und rechtskreisübergreifend nach einem einheitlichen Ansatz in einer gemeinsamen IT-Plattform erfasst werden, zu der wiederum alle Partner der JBA Zugang haben. Es muss sich anhand des Datenkranzes nachvollziehen lassen, durch welche Partner (ggf. gemeinsam) jeder

²⁷ Bundesregierung (2018): Koalitionsvertrag S. 50

individueller Kunde beraten wird und welche Hilfen ein Kunde aus den unterschiedlichen Rechtsbereichen in Anspruch nimmt. Somit stünden auch Informationen über Ergebnisse der Beratung und Förderung durch die JBA zur Verfügung. Diese können einen zentralen Input für ein Controlling bilden, das sich an den übergeordneten Zielen der JBA orientiert.

Controlling

Der Controlling-Ansatz der JBA sollte dem Verständnis eines zyklisch konsistenten Managementkreislaufs folgen, der die vier Schritte von Planen – Umsetzen – Steuern – Berichten umfasst. Hierzu hat die Evaluation in dem Abschlussbericht die Eckpunkte für den Aufbau eines künftigen Controllings skizziert.

QUALITÄTSSICHERUNG UND -MANAGEMENT

Die Sicherung von Qualität und deren Management sollte stärker in den gemeinsamen Kernprozessen angelegt sein und entsprechend weiter ausgebaut werden. Als Ansätze bzw. Elemente zur stärkeren Umsetzung eines gemeinsamen Qualitätsmanagements werden vorgeschlagen:

- » Einrichtung einer Qualitätsagentur für die rechtskreisübergreifenden Prozesse zur Unterstützung der Berufsorientierung in der JBA
- » Stärkung und Konkretisierung der Kompetenzen und Aufgaben der Steuerungsrunden sowohl als Scharnierstelle von den regionalen Standorten hin zu den Gremien
- » Systematischere Berücksichtigung von Feedback aus den Rechtskreisen zur Qualität von Maßnahmen bei der Angebotsplanung

Die Entwicklung von Qualitätsstandards sollte sich auf das Minimum beschränken, das für ein gemeinsames Verständnis der – mit der gemeinsamen Arbeit in der JBA verbundenen – Regeln steht, und insbesondere die gemeinsamen Werte, die sich in der bisherigen Zusammenarbeit herausgeschält haben und als „ungeschriebene Gesetze“ gelten können, Eingang finden. Damit werden auch Maßnahmen zur Personalpflege und -entwicklung unterstützt.

ANGEBOTSPLANUNG

Die gemeinsame Angebotsplanung bildet ein Kernstück in der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit der JBA. Ansatzpunkt zu deren Verbesserung ist eine systematischere Berücksichtigung des Feedbacks der Fachkräfte zur Zielgruppengenauigkeit der Angebote. Hierzu werden als Kommunikationskanäle die Steuerungsrunden an den Standorten vorgeschlagen, die künftig als Schnittstelle zum Planungsteam fungieren sollten.

PERSONALENTWICKLUNG

Die gemeinsame Personalentwicklung ist von großer Wichtigkeit um den „JBA-Spirit“ unter den Mitarbeitenden in der JBA zu halten. Über einen Ausbau der bereits ergriffenen Maßnahmen hinaus wird vorgeschlagen, dass die Ermittlung von Bedarfen zur rechtskreisübergreifenden (Personal-)Entwicklung künftig auch eine Aufgabe der Steuerungsrunden an den Standorten sein sollte.

STEUERUNG UND KOORDINIERUNG

Eine der übergreifenden Schlussfolgerungen der Evaluation ist, dass die Strukturen und Abläufe zur Koordinierung und Steuerung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit nicht nur transparenter sein sollten, sondern vor allem mit Blick auf die Zukunft auch verbindlicher festgeschrieben werden müssen. Der Erfolg der JBA basiert zu wesentlichen Teilen auf einer vertrauensvollen und von gegenseitigem Respekt gekennzeichneten Zusammenarbeit der Akteure, die von einer guten persönlichen Kommunikation geprägt ist. Mit dem Ausscheiden von Schlüsselakteuren aus der Steuerung und Koordinierung entfällt diese Kommunikationsbasis. Deshalb ist aus Sicht der Evaluation ein höherer Grad an Formalisierung notwendig, um

die erforderliche Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit nachhaltig zu sichern. Dabei sollten auch eine Konsolidierung der bestehenden Gremien und Funktionen vorgenommen werden sowie weitere, von der Evaluation vorgeschlagene Veränderungen, in dem Zuschnitt der Aufgabenverantwortung der Gremien und den Koordinierungsprozessen berücksichtigt werden:

- » Das gewachsene System zur Koordinierung und Steuerung der JBA sollte in den Vertragsgrundlagen der JBA aktualisiert werden. Dies betrifft vor allem die Darstellung der Rollen und Aufgaben der JBA-Koordination und der Operativen Steuerungsgruppe und wie sie sich voneinander abgrenzen. Dies dient auch der Verbesserung der Transparenz der Strukturen.
- » Für die Prozesse zur Steuerung und Koordinierung der gemeinsamen Arbeit in der JBA bedarf es einer verbindlichen Darstellung der Prozesse. Hierin sollten die eingespielten und bewährten Prozesse aufgenommen werden, die bisher kaum formalisiert wurden. Eine verbindliche Dokumentation dient nicht nur der Transparenz, sondern ist vor allem für die Zukunft wichtig, wenn heutige Schlüsselpersonen, die die Entwicklung der JBA stark geprägt haben, ausscheiden und somit das Erfahrungswissen fehlen wird, auf dem die JBA zu guten Teilen aufgebaut ist. Dementsprechend sollten die wichtigsten Aufgaben- und Prozessbeschreibungen, die sich bisher vor allem aus Beschlussdokumenten ableiten, verbindlich dokumentiert werden. Dies gilt u.a. für die Aufgaben der Operativen Steuerungsgruppe, der Netzwerkstelle sowie der BOSO-Servicestelle und wie sie mit den Aufgaben der anderen Akteure verknüpft werden. Für alle Gremien sollten Geschäftsordnungen erstellt werden.
- » Die Aufgaben der regionalen Steuerungsgruppen sollten über die vage gefasste Aufgabe der „Gestaltung der Zusammenarbeit“ weiter konkretisiert werden. Dies betrifft u.a. die Erhebung und Koordinierung von Bedarfen zur gemeinsamen Personalentwicklung, Thematisierung von Problemen der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit und Umsetzung von Maßgaben der Operativen Steuerungsgruppe vor Ort. Die Steuerungsgruppen sollten in ihrer Rolle als Klärungsstelle für die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit sowie als Scharnier zur Umsetzung von Vereinbarungen in der JBA gestärkt werden. Die JBA-Koordination sollte weiterhin als Schnittstelle zwischen den Standorten und der Operativen Steuerungsgruppe fungieren.
- » Die Steuerungsgrundlagen der JBA sind zu verbessern. Unabdingbar für die Einführung eines gemeinsamen Controllings sind jedoch veränderte rechtliche Grundlagen zur Zulässigkeit des personenbezogenen Datenaustauschs zwischen den Rechtskreisen. Sonst kann das Controlling der Ziele der JBA nur näherungsweise anhand von Input- und Outputdaten, einiger statistischer Rahmendaten und ergänzender Erhebungen aus den einzelnen Rechtskreisen erfolgen.
- » Das Controlling der JBA ist Steuerungsgrundlage und sollte eng an die Aufgaben von Koordinierungsausschuss sowie der Operativen Steuerungsgruppe angebunden werden. Dazu wird empfohlen, die Aufgaben der Netzwerkstelle zur Datenerhebung und -auswertung und zum Controlling für die JBA bei der JBA-Koordination anzugliedern.
- » Die Profilierung und Aufgabenwahrnehmung einer „Qualitätsagentur Berufsorientierung“ erfordert die Zusammenarbeit mit allen Gremien der JBA. Insofern ist es ratsam, sie auch nahe der JBA-Koordination anzusiedeln, die Schnittstellen zu allen Ebenen der JBA hat.
- » Im Ergebnis dieser Empfehlungen steht eine Bündelung der bisherigen Unterstützungsfunktionen bzw. -prozesse bei der JBA-Koordination. Die unterstützenden Funktionen in der JBA (Planungsteam, Servicestelle BOSO, Netzwerkstelle) sollen aus Sicht der Evaluation eine stärkere qualitätssichernde Rolle in der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit einnehmen. Dies erfordert deren stärkere Abstimmung untereinander. Zudem sollen die Steuerungsgruppen eine Scharnierfunktion zwischen der regionalen und der Landesebene einnehmen. Die JBA-Koordination ist Schnittstelle für alle Unterstützungsfunktionen sowie für die Steuerungsgruppen zu den Koordinierungsprozessen in der JBA. Von einer organisatorischen Bündelung dieser Funktionen in der JBA sind somit kürzere Abstimmungswege und weniger Reibungsverluste zu erwarten. Die organisatorische Einbettung der JBA-Koordination sollte dabei grundsätzlich beibehalten werden, d.h., dass alle künftig in der JBA-Koordination Beschäftigten mit ihrem Arbeitsverhältnis und technisch-infrastrukturell bei einem der JBA-Partner angebunden sind und dorthin von den einzelnen Rechtskreisen (JC.t.a.h., BASFI, HIBB) abgeordnet werden. Die JBA-Koordination sollte dann dem Grunde nach wie bisher als eine Stabsstelle aller Partner fungieren – nur vergrößert. Sie kann daher auch künftig nur auf Basis des Einverständnisses aller Partner handeln und bleibt gegenüber dem Koordinationsausschuss rechenschaftspflichtig. Maßgabe für die Arbeit der JBA-Koordination bleibt dabei – wie in der Vergangenheit – die strikte Neutralität gegenüber allen Partnern. Dies ist eine zentrale Voraussetzung, um die Partnerschaft auf Augenhöhe in der JBA zu gewährleisten. Durch die

Bündelung der Unterstützungsfunktionen kommt es in der vergrößerten Organisationseinheit JBA-Koordination selbst zu einer rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit. Die Beantwortung der Frage, bei welchem Rechtskreis die „neue“ JBA-Koordination angesiedelt wird, sollte vor allem von praktischen Erwägungen geleitet sein (Zugang zu VerBIS-Daten, vorhandene Infrastruktur in Bezug auf IT und Räumlichkeiten). In der Aufbauorganisation der JBA-Koordination sollte das Prinzip der Augenhöhe gelten. Die Leitung der JBA-Koordination repräsentiert keinen Rechtskreis, sondern ist – ebenso wie die anderen Mitarbeitenden – ausschließlich dem Koordinierungsausschuss und den Regelungen zur rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit in der JBA verpflichtet.