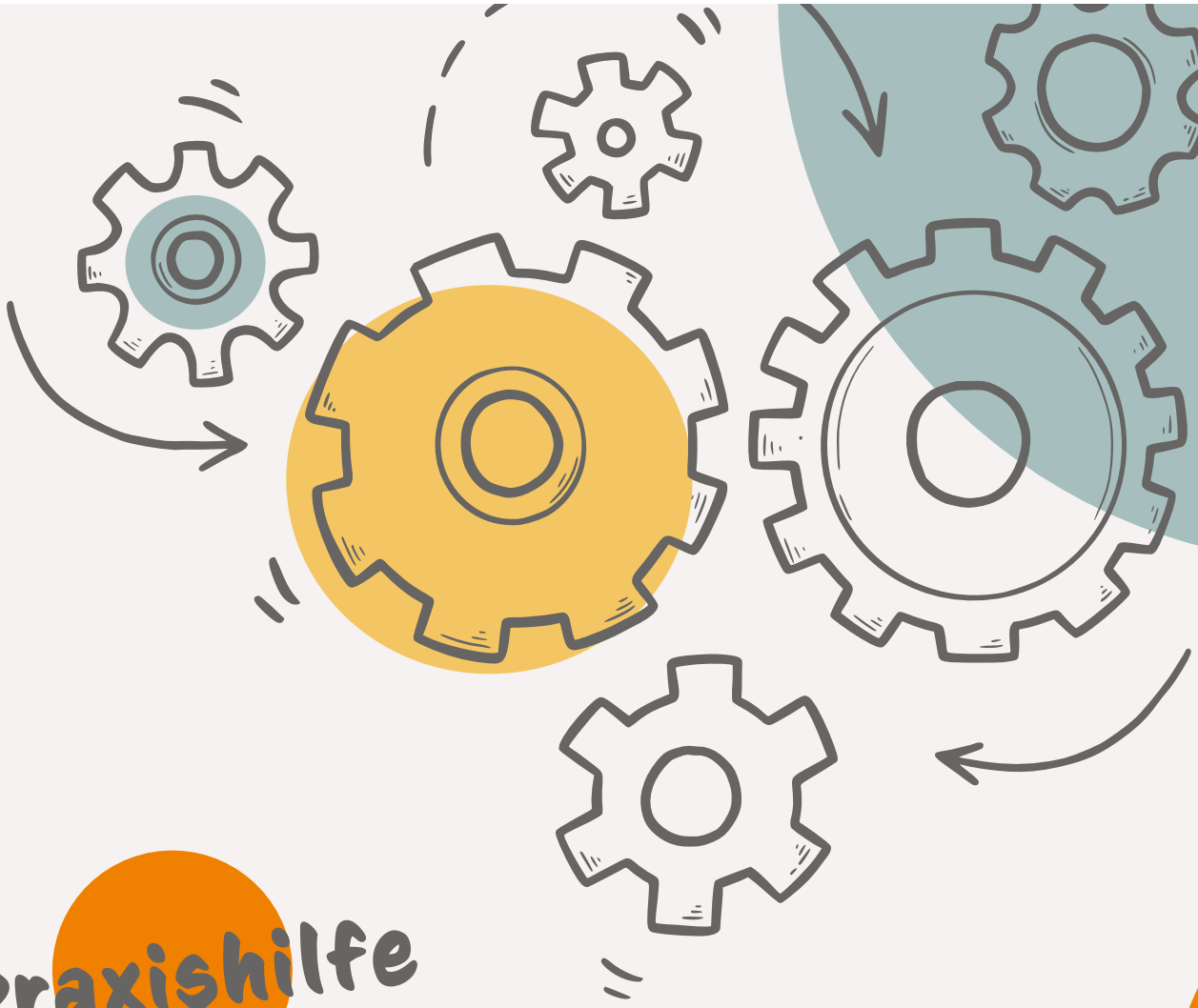
SERVICESTELLE
JUGENDBERUFSAGENTUREN

WISSEN VERNETZEN.
ERFAHRUNG VERBINDEN.



Praxishilfe

Jugendberufsagenturen gestalten

ORGANISATIONS- UND KOMMUNIKATIONSSTRUKTUREN SCHAFFEN

EINE INITIATIVE DES

Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

Die Servicestelle Jugendberufsagenturen ist eine Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und ist angesiedelt im Bundesinstitut für Berufsbildung.

bibb Bundesinstitut für Berufsbildung

Impressum

Zitiervorschlag:
SERVICESTELLE JUGENDBERUFSAGENTUREN im Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Jugendberufsagenturen gestalten – Organisations- und Kommunikationsstrukturen schaffen. Eine Praxishilfe. Bonn 2024. Jugendberufsagenturen gestalten, Band 1.

1. Auflage 2024

Herausgeberin:
SERVICESTELLE JUGENDBERUFSAGENTUREN im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)
Arbeitsbereich 4.1 „Fachstelle für Übergänge, Grundsatzfragen“

Friedrich-Ebert-Allee 114 – 116
53113 Bonn
0228 107-1070

kontakt@servicestelle-jba.de
www.servicestelle-jba.de

Autorinnen und Autoren:
Dr. Oliver Dick, Dr. Michael Seligmann (Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e. V.)
Mareike Berghaus, Anna Burmeister, Anne Knappe (Servicestelle Jugendberufsagenturen)

Redaktion:
Lydia Schwebig

Bildnachweise:
Titelbild: Adobe Stock – ©Polina Tomtosova
Illustrationen: Adobe Stock – ©klyaksun

Layout:
UNICBLUE Brand Communication GmbH
Hagenstraße 15
45894 Gelsenkirchen

Lizenzierung:
Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Share Alike – 4.0 International). Weitere Informationen zu Creative Commons und Open Access finden Sie unter www.bibb.de/oa.

urn:nbn:de:0035-vetrepository-782756-4

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

EINE INITIATIVE DES

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Die Servicestelle Jugendberufsagenturen ist eine Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und ist angesiedelt im Bundesinstitut für Berufsbildung.

Bundesinstitut für Berufsbildung

Inhalt

Einleitung 4

Verbindliche Strukturen schaffen 6

Strategien und Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit entwickeln:
Das strategische Steuerungsgremium 7

Schnittstelle zwischen strategischem und operativem Bereich:
Operatives Planungsgremium 9

Abstimmung der operativen Umsetzung:
Team der Fachkräfte auf der Arbeitsebene 10

Koordinierung der Zusammenarbeit 12

Einen formalen Rahmen entwickeln 14

Absichtserklärung zur Gründung einer Jugendberufsagentur 14

Kooperationsvereinbarung als verbindlicher Handlungsrahmen 15

Kooperationshandbuch – Beschreibung aller operativen Prozesse 16

Vertrauensvolle Kommunikation etablieren 18

Prozesse systematisch dokumentieren 22

Ausblick 23

An der Erstellung der Praxishilfe beteiligte Jugendberufsagenturen 24

Über das ism 25

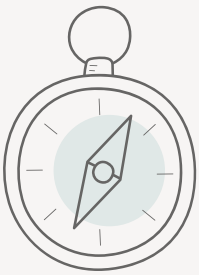
Über die Servicestelle Jugendberufsagenturen 25

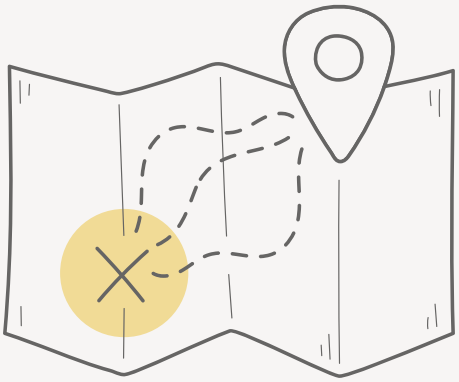
EINLEITUNG

Gute Kommunikation ist der Schlüssel für eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit. In Jugendberufsagenturen arbeiten Akteure aus verschiedenen Institutionen mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen und rechtlichen Aufträgen zusammen, weshalb es umso wichtiger ist, vor Ort Organisationsstrukturen zu schaffen, die eine verbindliche und substanzielle Kommunikation und damit Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten sicherstellen. Die vorliegende Praxishilfe befasst sich mit der Frage, wie Organisations- und Kommunikationsstrukturen in Jugendberufsagenturen gemeinsam etabliert und der Prozess der gegenseitigen Annäherung und des Vertrauensaufbaus unter Einbezug aller Beteiligten gestaltet werden kann.

Dabei richtet sich die Publikation sowohl an Bündnisse, die sich noch am Anfang ihrer Kooperation befinden, als auch an diejenigen, die schon länger im Rahmen einer Jugendberufsagentur zusammenarbeiten. Sie soll Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern, Leitungs- und Fachkräften in Jugendberufsagenturen als Orientierungshilfe für die individuelle Ausgestaltung und Weiterentwicklung ihrer rechtskreis- und fachübergreifenden Zusammenarbeit dienen. Darüber hinaus richtet sie sich auch an weitere Akteure, die sich in ihren fachlichen Kontexten mit der Weiterentwicklung der Zusammenarbeit in Jugendberufsagenturen befassen.

Die Praxishilfe ist Teil der Reihe „Jugendberufsagenturen gestalten“[1], die von der Servicestelle Jugendberufsagenturen gemeinsam mit dem ism Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e. V. sowie in Zusammenarbeit mit Vertreterinnen und Vertretern von Jugendberufsagenturen[2] entwickelt wurde. Darin werden bewährte Vorgehensweisen von Jugendberufsagenturen vorgestellt, um erfolgreiche Praxis bundesweit zugänglich zu machen. Denn bei aller Unterschiedlichkeit in den lokalen Ausgangs- und Rahmenbedingungen stellen sich häufig gleiche oder zumindest ähnliche Herausforderungen. Deshalb werden zentrale Fragestellungen aufgegriffen und beispielhaft praktische Anregungen auf Basis guter Erfahrungen aus Jugendberufsagenturen gegeben.





1 Mehr Informationen zur Reihe „Jugendberufsagenturen gestalten“ finden Sie auf der **Übersichtsseite zu unseren Praxishilfen (servicestelle-jba.de).**

2 Die an der Entstehung der Praxishilfe beteiligten Jugendberufsagenturen sind am Ende der Praxishilfe aufgeführt. Ihnen und den sie vertretenden Personen gilt unser ganz besonderer Dank!

Aufgrund der Heterogenität in der Landschaft der Jugendberufsagenturen kann die Praxishilfe allerdings kein allgemeingültiges Modell für alle Jugendberufsagenturen bieten. Sie will auch keine Definitionen oder Vorgehensweisen vorgeben, sondern Perspektiven und Möglichkeiten zur Erschließung der Potenziale rechtskreisübergreifender Zusammenarbeit aufzeigen. Die dargestellten praktisch erprobten Lösungen und Instrumente dienen der Anregung, sollten jedoch bei Bedarf jeweils auf die individuelle Situation vor Ort angepasst werden.

Zentraler Bezugspunkt aller Praxishilfen ist die Orientierung am konkreten Nutzen für junge Menschen am Übergang von der Schule in den Beruf, der sich aus der rechtskreis- und fachübergreifenden Zusammenarbeit ergeben kann. Dies ist dann der Fall, wenn es gelingt, die Angebote, Ressourcen und Strukturen aller Beteiligten so auszugestalten und aufeinander abzustimmen, dass sie für die jungen Menschen leicht zugänglich sind und diese konsequent entlang ihrer individuellen Bedarfe wirksam unterstützen.

Hinweis: Ein gemeinsames Verständnis von Jugendberufsagenturen entwickeln

Der Begriff „Jugendberufsagentur“ ist nicht klar definiert und häufig bestehen bei näherem Hinsehen unterschiedliche Vorstellungen von den damit verbundenen Aufgaben und Zielen. Für die Entwicklung und Umsetzung einer gelingenden Zusammenarbeit ist ein gemeinsames Verständnis jedoch grundlegende Voraussetzung. Die Praxishilfen der Reihe „Jugendberufsagenturen gestalten“ basieren auf dem Verständnis der Servicestelle Jugendberufsagenturen von den grundlegenden Aspekten rechtskreis- und fachübergreifender Zusammenarbeit. Der Beitrag „Jugendberufsagentur im Fokus“ beschreibt, ausgehend von wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie praktischem Erfahrungswissen, was aus Sicht der Servicestelle eine Jugendberufsagentur ausmacht und worauf es bei der Umsetzung der Zusammenarbeit ankommt. Damit bildet er den Ausgangspunkt für die Entwicklung der Praxishilfen und ihre Nutzung.

„Jugendberufsagentur im Fokus“ (servicestelle-jba.de).

VERBINDLICHE STRUKTUREN SCHAFFEN

In einer Jugendberufsagentur arbeiten verschiedene Institutionen am Übergang Schule – Beruf mit dem Ziel zusammen, Jugendliche und junge Erwachsene passgenauer in ihrer individuellen, sozialen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Durch eine untereinander abgestimmte Beratung und Begleitung „wie aus einer Hand“ soll eine zentrale Anlaufstelle für alle Fragen rund um den Übergang Schule – Beruf entstehen, damit junge Menschen leichter die für sie passende Unterstützung erhalten. Dies ist eine komplexe Aufgabe, insbesondere da es sich bei einer Jugendberufsagentur nicht um eine eigenständige Behörde, sondern ein freiwilliges Kooperationsbündnis handelt. Fach- und Führungskräfte aus Agenturen für Arbeit, Jobcentern, Jugendhilfe und häufig auch weiteren Institutionen arbeiten rechtskreis- und fachübergreifend zusammen, bleiben dabei jedoch weiterhin an ihre sozialrechtlichen Aufträge und ihre jeweilige Leistungsverantwortung gebunden. Gleichzeitig gibt es für die Umsetzung von Jugendberufsagenturen keine gesetzlichen Vorgaben, was bedeutet, dass die Beteiligten vor Ort selbst entscheiden (müssen), wie die Zusammenarbeit organisiert wird.

Vor diesem Hintergrund spielen Organisations- und Kommunikationsstrukturen eine zentrale Rolle. Diese sollten gemeinsam entwickelt und etabliert werden, damit die Zusammenarbeit sowohl auf der strategischen Planungs- als auch auf der operativen Ebene gelingt – zwischen den kooperierenden Partnern, aber auch innerhalb der beteiligten Institutionen.

Um Kommunikationsprozesse und damit die Zusammenarbeit verbindlich zu organisieren, hat sich in der Praxis von Jugendberufsagenturen vielerorts die Einrichtung eines strategischen Steuerungsgremiums, eines operativen Planungsgremiums sowie einer Teamstruktur auf der operativen Arbeitsebene bewährt. Darüber hinaus begünstigt es den Entwicklungsprozess, wenn für die Koordinierung der Jugendberufsagentur eigene personelle Ressourcen eingesetzt werden.
In allen Fällen ist es wichtig, dass die jeweiligen Zuständigkeiten und Aufgaben gemeinsam, klar und verbindlich verteilt und wahrgenommen werden.

Die Strukturen entwickeln sich individuell vor Ort. Daher sind selbstverständlich auch andere als die im Folgenden dargestellten Varianten oder alternative Bezeichnungen möglich. Zentral ist, dass alle Ebenen beteiligt werden und in einem vertrauensvollen, verbindlichen Austausch miteinander stehen.

Abbildung 1: Organisationsebenen einer Jugendberufsagentur

Strategien und Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit entwickeln: Das strategische Steuerungsgremium

Was? Im strategischen Steuerungsgremium werden grundlegende Richtungsentscheidungen für die Ausgestaltung der Zusammenarbeit getroffen. Gleichzeitig befasst sich dieses Gremium mit der räumlichen, finanziellen und personellen Ausstattung der Jugendberufsagentur und sichert eine enge Anbindung an die Entscheidungsebenen der beteiligten Partner sowie die nötige (kommunale) politische Rückendeckung.

Wer? Das strategische Steuerungsgremium setzt sich aus Entscheidungsträgerinnen und -trägern der Kooperationspartner zusammen. Dazu gehören in der Regel Geschäftsführungen oder Leitungen der beteiligten Partner oder von diesen beauftragte Vertretungen. Um einen verlässlichen Informationsaustausch mit der operativen Arbeitsebene sicherzustellen, kann auch die Teilnahme von Vertreterinnen und Vertretern des operativen Planungsgremiums sowie – wenn vorhanden – der Koordination sinnvoll sein.

MÖGLICHE AUFGABEN / THEMEN:

- Abstimmung der Grundlagen der Zusammenarbeit, zum Beispiel hinsichtlich Zielsetzung, Organisationsstruktur, räumlicher / personeller / finanzieller Ausstattung, Verschriftlichung von Vereinbarungen (Absichtserklärung / Kooperationsvereinbarung)
- Treffen von Grundsatzentscheidungen hinsichtlich einzelner Handlungsfelder, zum Beispiel bezüglich Förderschwerpunkten, gemeinsamer Maßnahmenplanung, Auftreten und Öffentlichkeitsarbeit, gemeinsamer Veranstaltungen oder möglicher weiterer Partner
- Weiterentwicklung von Zielen und Ableitung strategischer Entscheidungen, Nachhaltung der Zielerreichung
- Abstimmung zur internen Kommunikation innerhalb der beteiligten Organisationen sowie der Kommunikation nach außen, zum Beispiel in Beiräten oder in die Kommunalpolitik
- Jahresplanung (zum Beispiel Terminabstimmungen, inhaltliche Schwerpunkte)
- Austausch und gegenseitige Information zu fachlichen und organisatorischen Themen (zum Beispiel über aktuelle Entwicklungen im Bereich der beruflichen und sozialen Integration, die jeweiligen Strategien der Kooperationspartner, ihre Planungen oder laufende und geplante Maßnahmen oder Projekte)
- Diskussion und interne Bewertung der Wirkungen und des Erfolges der Jugendberufsagentur

Hinweis: Politische und institutionelle Rückendeckung sichern

Um die Fachkräfte, von denen letztlich das Gelingen der Zusammenarbeit abhängt, dauerhaft für die Zusammenarbeit im Rahmen einer Jugendberufsagentur zu gewinnen, müssen diese erleben, dass sie bei dieser Aufgabe nicht alleingelassen werden und sich der Rückendeckung auf (kommunal)politischer und institutioneller Ebene sicher sein dürfen. Das Gelingen der Zusammenarbeit ist also auch abhängig davon, dass alle beteiligten Akteure und politischen Entscheidungsträger eine gemeinsame Leitidee verfolgen, den Willen teilen, diese durch eine systematische Zusammenarbeit ihrer Institutionen in gemeinsamer Verantwortung umzusetzen und die dafür notwendigen Ressourcen zur Gestaltung der Jugendberufsagentur einbringen.

Den im strategischen Steuerungsgremium vertretenen Leitungskräften kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. Sie sollten die Kooperation kommunikativ nach innen und nach außen vermitteln und vorleben, die Führungskräfte bei der Implementierung eng begleiten und die nötigen personellen und finanziellen Ressourcen sicherstellen. Zudem sollten sie die kommunalpolitische und gesamtgesellschaftliche Bedeutung der Jugendberufsagentur gegenüber wichtigen Entscheidungsträgern herausstellen und diese möglichst eng einbinden. Zum Beispiel, indem sie politische und administrative oberste Gremien (zum Beispiel Jugendhilfeausschuss, Trägerversammlung des Jobcenters) regelmäßig informieren. Politisch-administrative Entscheidungsträger (zum Beispiel Landrat / Landrätin und Verwaltungsspitzen) können zudem eingeladen werden, den Entwicklungsprozess aktiv voranzutreiben und sich bei bestimmten Anlässen wie etwa Netzwerkkonferenzen auch persönlich einzubringen.

Schnittstelle zwischen strategischem und operativem Bereich: Operatives Planungsgremium

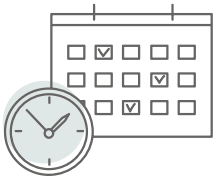
Was? Das operative Planungsgremium bildet das Bindeglied zwischen dem strategischen Steuerungsgremium und den operativen Fachkräften. Es hat eine Doppelfunktion: Einerseits berät es das Steuerungsgremium bei der strategischen Ausgestaltung der Zusammenarbeit auf Basis der Erfahrungen und Erkenntnisse der Fachkräfte. Andererseits plant und gestaltet es die operative Umsetzung von im Steuerungsgremium getroffenen Entscheidungen.

Wer? Das operative Planungsgremium besteht in der Regel aus Teamleitungen der an der Jugendberufsagentur beteiligten operativen Organisationseinheiten der Kooperationspartner (zum Beispiel des Teams u25 des Jobcenters, des Teams Berufsberatung der Agentur für Arbeit, des Teams Jugendsozialarbeit oder des Allgemeinen Sozialen Diensts der Jugendhilfe) sowie gegebenenfalls operativ tätigen Fachkräften. Des Weiteren kann es sinnvoll sein, regelmäßig Vertretungen weiterer Netzwerkpartner zu beteiligen, die für die Ausgestaltung und Erbringung der Angebote der Jugendberufsagentur von zentraler Bedeutung sind, zum Beispiel, wenn durch freie Träger Zugänge zu jungen Menschen über aufsuchende und niedrigschwellige Angebote erschlossen werden sollen.
Darüber hinaus kann anlassbezogen die Beteiligung weiterer Akteure sinnvoll sein, beispielsweise wenn es darum geht, ein erweitertes Fachkräftenetzwerk im Umfeld der Jugendberufsagentur zu entwickeln oder bestimmte Zielgruppen oder Problemlagen in den Blick zu nehmen. Auch die Beteiligung der Koordination sollte geprüft werden.

MÖGLICHE AUFGABEN / THEMEN:

- Konkretisierung und Umsetzung der im Steuerungsgremium getroffenen Grundsatzentscheidungen, zum Beispiel Angebots- und Maßnahmenplanung, Netzwerkarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Durchführung von oder Teilnahme an Veranstaltungen.
- Organisation und Optimierung der operativen Zusammenarbeit zwischen den Partnern. Dazu können beispielsweise gehören:
  - Organisation von Kommunikationsprozessen sowie Austausch zu und Klärung von offenen Fragen und Problemen hinsichtlich der Zusammenarbeit
  - Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses, Beratungspraxis und Prozesssteuerung für die Zusammenarbeit mit den Jugendlichen und jungen Erwachsenen
  - Identifizierung von Akteuren, die Angebote im Rahmen der Jugendberufsagentur erbringen sowie die Beschreibung der zu erbringenden Leistungen (Angebotskatalog)
  - Beschreibung von Prozessen und Schnittstellen sowie konkrete Vereinbarungen zur Zusammenarbeit, zum Beispiel hinsichtlich Transparenz und Information, Ansprechpersonen und Erreichbarkeiten, Dokumentation oder Formen der Zusammenarbeit (zum Beispiel Teamsitzungen, gemeinsame Fallbesprechungen)
  - Entwicklung und Implementierung von Handlungsgrundlagen und -standards, zum Beispiel bezüglich Datenaustausch und Beratungsprozessen
  - Monitoring und Ableitung von weiteren Handlungsfeldern
  - Berichterstattung zu steuerungsrelevanten Themen und Entwicklungen gegenüber dem Steuerungsgremium

Der Rhythmus der Treffen des operativen Planungsgremiums kann je nach Zusammensetzung sowie aktuellen Themen und Entwicklungen variieren. Grundsätzlich bietet es sich aber an, die Sitzungen so mit jenen des Steuerungsgremiums abzustimmen, dass zeitnah etwa von dort erteilte Arbeitsaufträge bearbeitet und umgekehrt inhaltliche Impulse aus der operativen Praxis weitergegeben werden können. Statt einer höheren Frequenz in arbeitsintensiven Phasen können gegebenenfalls auch (temporäre) Arbeitsgruppen eingesetzt werden.



Abstimmung der operativen Umsetzung: Team der Fachkräfte auf der Arbeitsebene

Was?

Damit bei der Begleitung von jungen Menschen tatsächlich institutionenübergreifend zusammengearbeitet wird, muss diese Praxis von allen an der Jugendberufsagentur beteiligten Fachkräften getragen und von Beginn an in enger Abstimmung mit ihnen entwickelt werden. Daher ist es wichtig, dass sich alle operativ an der Jugendberufsagentur beteiligten Fachkräfte der einzelnen Leistungsträger regelmäßig rechtskreisübergreifend über Themen und Fragen austauschen, die in der täglichen Arbeit aufkommen. Auf diese Weise können die Konzepte und Vereinbarungen zur Zusammenarbeit immer wieder auf ihre Praxistauglichkeit hin überprüft sowie bei Bedarf in Abstimmung mit dem operativen Planungsgremium angepasst werden. Essenziell ist auch in diesem Zusammenhang ein vertrauensvolles Miteinander. Die Mitarbeitenden sollten sich daher möglichst persönlich kennen. Die Entwicklung eines „Wir-Gefühls“ im Sinne eines gemeinsamen Verantwortungsbewusstseins sollte aktiv unterstützt werden, damit sich die Mitarbeitenden mit der Jugendberufsagentur, ihren Zielen und Verfahrensweisen identifizieren können und diese mittragen.

Wer?

Grundsätzlich gilt, dass alle Personen, die an der operativen Umsetzung der Jugendberufsagentur beteiligt sind, regelmäßig im Austausch miteinander stehen sollten. Zum Kreis der operativ zusammenarbeitenden Fachkräfte zählen in der Regel mindestens das Team Berufsberatung der Agentur für Arbeit, Fachkräfte aus dem u25-Team des Jobcenters oder das gesamte u25-Team sowie die Fachkräfte aus dem Bereich Jugendsozialarbeit der Jugendhilfe dazu. Bei Letzteren kann es sich neben Mitarbeitenden des örtlichen Trägers der öffentlichen Jugendhilfe auch um Fachkräfte von freien Trägern handeln.

MÖGLICHE AUFGABEN / THEMEN:

Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch über die Zusammenarbeit und die operative Umsetzung der Angebote der Jugendberufsagentur, beispielsweise zu Fragen der Beratungspraxis, der gemeinsamen Fallbearbeitung oder der Zusammenarbeit mit Schulen. Turnus, Inhalte und Ziele der Treffen sollten gemeinsam vereinbart werden.

Je nach inhaltlichen Schwerpunkten bieten sich verschiedene Formate an:

TEAMMEETINGS

In regelmäßigen Teammeetings können Informationen weitergegeben sowie drängende Themen zeitnah bearbeitet werden. Dies hilft auch dabei, Unstimmigkeiten frühzeitig vorzubeugen und aufkommende Konflikte schnell zu lösen. Aufgaben und Themen könnten sein:

- Austausch über aktuelle Themen, Fragen und Herausforderungen
- Transparenz über Aufträge und Aufgaben und gegenseitiges Verständnis herstellen
- Festlegen von Zuständigkeiten, Treffen von Vereinbarungen, gemeinsame Fallkonferenzen, (anonymisierte) kollegiale Fallberatung
- Identifikation von Herausforderungen und Entwicklungsthemen und deren Kommunikation an das operative Planungsgremium

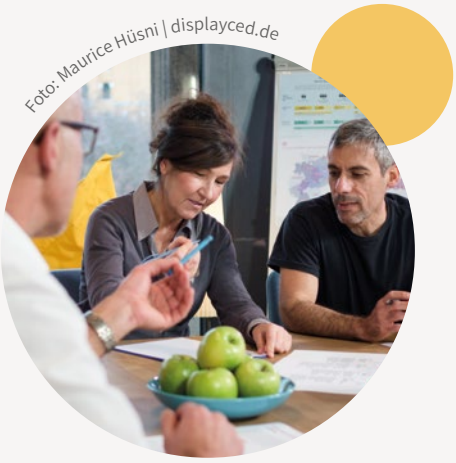


Foto: Maurice Hüsni | displayced.de

TEAMTAGE ODER TEAMKLAUSUREN

Neben der Bearbeitung fachlicher Themen dienen Teamtage aller Mitarbeitenden der Jugendberufsagentur auch dem informellen Austausch sowie der Stärkung persönlicher Beziehungen. Gleichzeitig kann damit der Teamgeist sowie das bereits angesprochene “Wir-Gefühl“ gefördert sowie ein gegenseitiges Verständnis für Möglichkeiten und Grenzen der einzelnen Rechtskreise vertieft werden. Mögliche Themen sind beispielsweise:

- Persönliches Kennenlernen, Teamentwicklung
- Reflexion / Evaluation der bisherigen Zusammenarbeit
- Reflexion eigener Rollen und Haltungen in der Jugendberufsagentur, auch im Spannungsfeld zur Arbeit in der eigenen Institution
- Jahresplanung
- Erarbeitung / Optimierung von Prozessen
- Abgestimmte Angebotsplanung
- Bearbeitung von spezifischen Themen und Fragestellungen wie zum Beispiel Zusammenarbeit mit Schulen, Öffentlichkeitsarbeit und Zugänge zu jungen Menschen, Careleaverinnen und Careleaver

HOSPITATIONEN

Hospitationen unterstützen das Kennenlernen und vertiefen das gegenseitige Verständnis zwischen den Fachkräften der verschiedenen Kooperationspartner. Sie ermöglichen Einblicke in den Arbeitsalltag und die Arbeitsweisen der jeweils anderen Institution, können bestehende oder neu entstehende institutionenübergreifende Arbeitsbeziehungen einzelner Personen stärken sowie eine Grundlage für die Erarbeitung systematischer Schnittstellenprozesse sein.
Darüber hinaus können Hospitationen besonders neuen Mitarbeitenden bei der Einarbeitung helfen.

Tipp: Personelle Kontinuität fördern

Personelle Kontinuität ist wichtig für eine gelingende Zusammenarbeit. Personalwechsel ziehen insbesondere auf kommunikativer Ebene erhebliche Mehrarbeit nach sich, weil über möglicherweise schriftlich fixierte Prozesse hinaus auch Beziehungen und implizites Wissen neu aufgebaut werden müssen. In besonderer Weise trifft dies auch auf die operative Zusammenarbeit bei der Unterstützung der jungen Menschen zu, bei der Kontinuität ebenfalls eine entscheidende Rolle spielt.

KOORDINIERUNG DER ZUSAMMENARBEIT

Was? Im Rahmen des Aufbaus und der Arbeit einer Jugendberufsagentur fallen unabhängig von deren Größe viele koordinierende und organisatorische sowie Querschnittsaufgaben an. Die Fach- und Führungskräfte in Jugendberufsagenturen haben in vielen Fällen jedoch neben ihren originären Aufgaben keine oder nur geringe Kapazitäten, um diese zusätzlichen Aufgaben zu erfüllen. Koordinatorinnen oder Koordinatoren können hier substanziell von solchen Aufgaben entlasten und gleichzeitig die strukturierte und nachhaltige Entwicklung der Jugendberufsagentur vorantreiben. Die Finanzierung sowie der konkrete Aufgabenzuschnitt der Koordination sollte stets zwischen den Partnern klar abgestimmt werden und kann sich von Jugendberufsagentur zu Jugendberufsagentur unterscheiden.

Wer? Wer diese Aufgaben in welchem Umfang übernimmt und wie diese Tätigkeit strukturell angebunden und finanziert wird, sollten die Partner gemeinsam entscheiden. Sinnvollerweise ist die Rolle der Koordination so konzipiert, dass die Perspektiven aller Partner gleichermaßen berücksichtigt werden und im Sinne der Ziele der Jugendberufsagentur hinsichtlich junger Menschen gehandelt werden kann. Zunehmend werden in Jugendberufsagenturen hierfür eigene Stellen, teils auf mehrere Personen verteilt, geschaffen, um sicherzustellen, dass die damit verbundenen Aufgaben langfristig, verlässlich und rechtskreisübergreifend umgesetzt werden.
Aus der Praxis sind unterschiedliche Möglichkeiten der Finanzierung bekannt. Zum Beispiel, indem ein Kooperationspartner die Finanzierung übernimmt, während die anderen dies durch finanzielle Beiträge in anderen Bereichen ausgleichen. Weitere Möglichkeiten sind eine gemeinsame Finanzierung aus Eigenmitteln der Kooperationspartner oder die Finanzierung über etwaige Landesprogramme oder Drittmittel[3].

3 Beispielsweise im Rahmen des ESFplus-geförderten Förderansatzes JBA+ in Rheinland-Pfalz oder des Förderprogramms „Jugendberufsagentur Sachsen (JubaS)“ in Sachsen. Weiterführende Informationen zu anderen Programmen gibt es auf dem Portal der BIBB-Fachstelle überaus: Programme (ueberaus.de).

MÖGLICHE AUFGABEN / THEMEN:

Aus der Praxis ist bekannt, dass sich die Aufgaben der Koordinierung teilweise deutlich voneinander unterscheiden. Das Spektrum reicht von organisatorischen bis hin zu konzeptionellen Aufgaben. Dazu zählen unter anderem die

- Terminkoordination, inhaltliche und organisatorische Vorbereitung von sowie Protokollführung und Moderation bei Gremien- und Planungssitzungen
- Kontinuierliche Nachhaltung der gemeinsamen Vereinbarungen
- Sicherstellung des Informationsflusses zwischen den Kooperationspartnern und Organisationsebenen
- Organisation und Durchführung von Workshops, Teamtagen und weiteren Veranstaltungen
- Unterstützung der Netzwerkarbeit
- Ausarbeitung von Textvorlagen für und redaktionelle Bearbeitung von Konzepten, Arbeitspapieren und anderen Dokumenten
- Sammlung und Aufbereitung von Daten und Informationen
- Durchführung von Erhebungen und Befragungen unterschiedlicher Zielgruppen, zum Beispiel mit dem Ziel einer Schnittstellen- oder Bedarfsanalyse
- Öffentlichkeitsarbeit
- Mitwirkung bei der Akquise und Abwicklung von Drittmitteln

Fotos: Maurice Hüsni | displayced.de

EINEN FORMALEN RAHMEN ENTWICKELN

Um der rechtskreisübergreifenden Kooperation einen formalen Rahmen zu geben und die Zusammenarbeit verbindlich zu gestalten, bedarf es konkreter Vereinbarungen zwischen den Kooperationspartnern. Weil es in Jugendberufsagenturen immer auch darum geht, ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Ziele und deren Umsetzung zu entwickeln und dies Zeit braucht, kann hier ein mehrstufiges Vorgehen sinnvoll sein. In einem solchen Prozess können sich die Partner in strukturierter Form sowohl mit den eigenen, als auch den jeweils anderen Vorannahmen und Voraussetzungen auseinandersetzen und eine gemeinsame Zielvorstellung entwickeln.

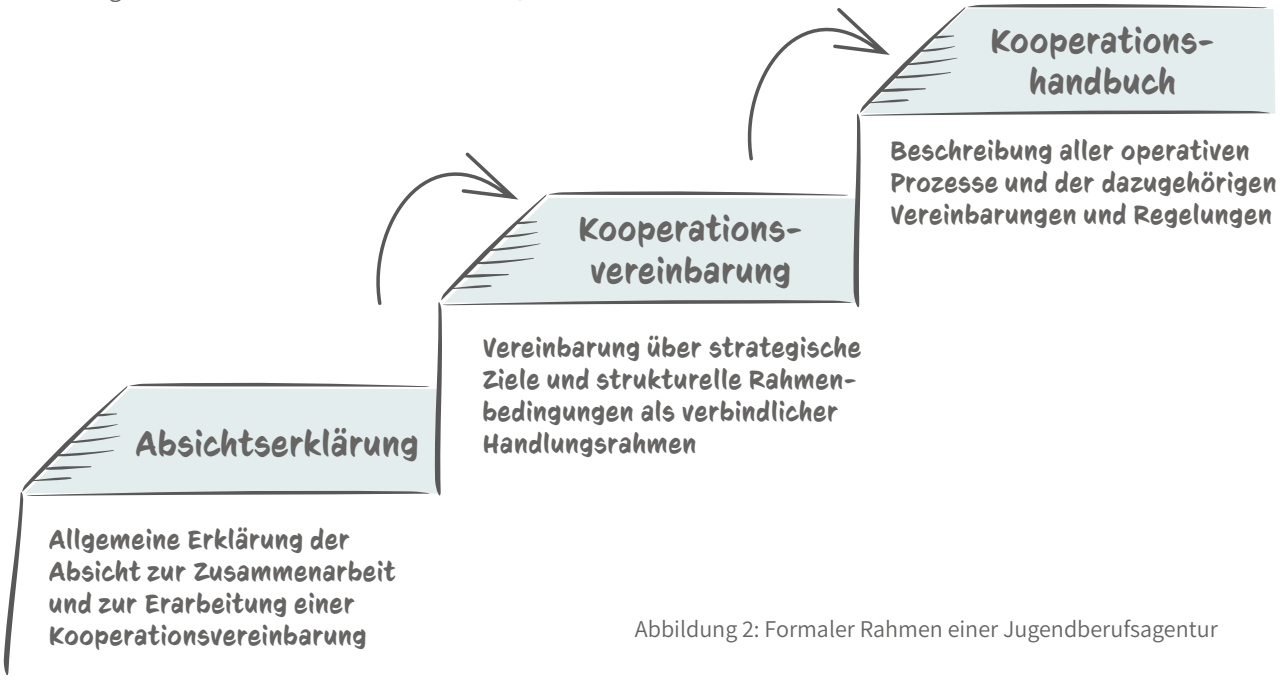


Abbildung 2: Formaler Rahmen einer Jugendberufsagentur

Der im Folgenden skizzierte Prozess zur Entwicklung des formalen Rahmens einer Jugendberufsagentur ist eine mögliche Vorgehensweise. Wichtig ist, dass die Zusammenarbeit in einem dialogischen Prozess entwickelt sowie begleitend Orientierungspunkte verbindlich festgehalten und transparent gemacht werden.

Absichtserklärung zur Gründung einer Jugendberufsagentur

In der Praxis vieler Jugendberufsagenturen stellt die Entwicklung und Unterzeichnung einer Kooperationsvereinbarung in formaler Hinsicht den ersten Meilenstein auf dem Weg zu einer dauerhaften und strukturierten Zusammenarbeit dar. Es kann aber sinnvoll sein, diese erst abzuschließen, wenn die Beteiligten eine grundlegende gemeinsame Vorstellung von der künftigen Zusammenarbeit entwickelt haben, für die auf operativer Ebene bereits erste Ansätze für eine Umsetzung identifiziert wurden. Dadurch wird sichergestellt, dass die Vereinbarung einen ausreichend verbindlichen Rahmen für die Zusammenarbeit darstellt und für die Umsetzung tatsächlich geeignete Ziele und Verfahren beschreibt. Dies bietet eine gute Grundlage für die weitere Umsetzung und verhindert, dass der Prozess nach dem Abschluss der Kooperationsvereinbarung ins Leere läuft.

Um trotzdem von vorneherein den gemeinsamen Willen zur Zusammenarbeit zu bekräftigen und für die nächsten Entwicklungsschritte und den damit verbundenen Einsatz von Personalressourcen eine Grundlage zu bieten, hat sich eine erste, noch allgemein gehaltene Absichtserklärung zur Zusammenarbeit der Kooperationspartner und zur Erarbeitung einer Kooperationsvereinbarung bewährt.

Kooperationsvereinbarung als verbindlicher Handlungsrahmen

Eine Kooperationsvereinbarung soll Orientierung und Handlungssicherheit für die weitere Zusammenarbeit und damit für die operative Umsetzung der Jugendberufsagentur geben. Deshalb sollte in ihr ein realistischer Handlungsrahmen abgesteckt werden. Nur so kann die Kooperationsvereinbarung eine verbindliche Grundlage darstellen, auf die sich die Partner in der weiteren Arbeit immer wieder beziehen können.

Es ist daher sinnvoll, die Kooperationsvereinbarung erst dann abzuschließen, wenn die Situation und die Rahmenbedingungen vor Ort gemeinsam analysiert wurden. Dafür sollten die Bedarfe der jungen Menschen, der Bestand an übergangsrelevanten Angeboten sowie bestehende Schnittstellen systematisch ermittelt werden. Auf dieser Grundlage können eine Strategie sowie Gestaltungsoptionen für die Jugendberufsagentur herausgearbeitet werden. Auf dieser Basis kann dann in der Kooperationsvereinbarung ein realistischer Handlungsrahmen skizziert werden.

In der Kooperationsvereinbarung werden grundlegende strategische Ziele sowie die strukturellen Rahmenbedingungen der Kooperation festgehalten.

MÖGLICHE INHALTE EINER KOOPERATIONSVEREINBARUNG:

- ✓ Ziele und Zielgruppen
- ✓ Aufgaben und Handlungsfelder der Jugendberufsagentur
- ✓ Beiträge der Kooperationspartner (fachlich/inhaltlich, personell, finanziell)
- ✓ Steuerung, Gremien- und Arbeitsstruktur
- ✓ Festlegung der im Kooperationshandbuch zu regelnden Prozesse und Zuständigkeiten
- ✓ Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit
- ✓ Evaluation / Monitoring

Es hat sich bewährt, dass die Kooperationsvereinbarung von den Mitgliedern des strategischen Steuerungsgremiums inhaltlich beschlossen, durch die Leitungen der beteiligten Partner offiziell unterzeichnet sowie durch die entsprechenden Gremien bestätigt wird. Dies bedeutet jedoch gleichzeitig, dass Änderungen der Kooperationsvereinbarung häufig einen aufwendigen und langwierigen Abstimmungsprozess nach sich ziehen.

Entsprechend sollte eine Kooperationsvereinbarung nicht die operative Zusammenarbeit im Detail regeln. Hierfür bietet sich die Erstellung eines separaten Dokuments – eines Kooperationshandbuches – an. Die in der Kooperationsvereinbarung festgehaltenen Verabredungen sollten in größeren Abständen, zum Beispiel alle fünf Jahre, überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Tipp: Inspiration für die eigene Kooperationsvereinbarung finden

Wenn es darum geht, eine Kooperationsvereinbarung zu verfassen, ist es hilfreich, Inspirationen dafür im Internet zu suchen. Denn viele Jugendberufsagenturen machen ihre Kooperationsvereinbarungen online zugänglich. Wichtig ist natürlich, diese an die jeweils eigenen Rahmenbedingungen und Anforderungen vor Ort anzupassen.

Kooperationshandbuch – Beschreibung aller operativen Prozesse

Eine Jugendberufsagentur entsteht durch das gemeinsame Handeln der beteiligten Partner. Damit ist eine Vielzahl von Vorgehensweisen und Absprachen verbunden, die sukzessive erarbeitet und abgestimmt werden müssen. Sie sollten für alle Beteiligten transparent und jederzeit zugänglich sein – beispielsweise in Form eines Kooperationshandbuches. Darin werden, wie in einer Art Nachschlagewerk, alle die operative Zusammenarbeit betreffenden Prozesse, Vereinbarungen und Regelungen beschrieben. Es erfüllt mehrere wichtige Funktionen, indem es

- (neuen) Mitarbeitenden als Orientierung bei der Ausgestaltung der eigenen Arbeit und der Zusammenarbeit mit Fachkräften anderer Kooperations- und Netzwerkpartner dient,
- Verabredungen zur Zusammenarbeit von Kooperations- und Netzwerkpartnern festlegt (Qualitätssicherung),
- Transparenz und Verbindlichkeit schafft sowie
- als Grundlage für eine systematische Reflexion der Zusammenarbeit herangezogen werden kann.

Aus der Zusammenführung aller wichtigen Informationen in einem Dokument entstehen verschiedene Vorteile. Die jeweils aktuelle Version ist schnell zu identifizieren, es besteht nicht die Gefahr einzelne Dokumente zu übersehen und der entstandene Gesamtüberblick erleichtert die Identifikation etwaiger Inkonsistenzen oder Widersprüche.

Das Kooperationshandbuch sollte übersichtlich angelegt sein sowie fortlaufend aktualisiert werden. Zudem muss die aktuellste Version jederzeit für alle zugänglich und leicht auffindbar sein.

MÖGLICHE INHALTE EINES KOOPERATIONSHANDBUCHES:

- ✓ sämtliche Kernprozesse und Schnittstellen in der praktischen Zusammenarbeit, zum Beispiel:
  - ✓ Beschreibung von Zugängen für junge Menschen zu den Angeboten der Jugendberufsagentur
  - ✓ Verfahren und Instrumente für die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit der Fachkräfte der beteiligten Kooperationspartner, weiterer Kooperations- und Netzwerkpartner und die Zusammenarbeit in der Arbeit mit einzelnen jungen Menschen (Teammeetings, kollegiale Beratung, Hospitation, Steuerung und Zuständigkeiten in der Arbeit mit einzelnen jungen Menschen, Clearing, Fallkonferenzen, Förderplanung, …)
- ✓ gemeinsame Außendarstellung und Öffentlichkeitsarbeit
- ✓ gemeinsame Aktivitäten, Angebote und Maßnahmen

Es ist gemeinsame Aufgabe aller beteiligten Partner, sich auf einen Prozess hinsichtlich der Erarbeitung und Weiterführung eines Kooperationshandbuches zu verständigen. Geklärt werden sollte unter anderem, durch wen wann was ins Kooperationshandbuch aufgenommen wird, wer dabei wann einbezogen werden muss und wer für die Pflege und Aktualität des Kooperationshandbuches zuständig ist.

Tipp: Inhalte des Kooperationshandbuches auf Praxistauglichkeit prüfen

Das Kooperationshandbuch soll den Fachkräften als verlässliche Orientierungshilfe dienen. Gleichzeitig sollte es jedoch hinreichend flexibel angelegt sein, damit die Fachkräfte den individuellen Bedürfnissen der jungen Menschen gerecht werden und situativ angemessen handeln können. Diese Balance aus hinreichend konkreter Ausformulierung einerseits und der Möglichkeit einer flexiblen Auslegung andererseits wird sicherlich nicht immer im ersten Anlauf gefunden werden. Deswegen ist es wichtig, die entwickelten Verfahren in der Praxis zu erproben und regelmäßig auf ihre Praxistauglichkeit hin zu überprüfen sowie gegebenenfalls anzupassen.

siehe Praxishilfe „Die Zusammenarbeit strukturiert weiterentwickeln“

VERTRAUENSVOLLE KOMMUNIKATION ETABLIEREN

Die Organisationsstrukturen und formalen Vereinbarungen sind wichtige Bausteine und geben dem Kooperationsbündnis einen verlässlichen Rahmen. Ein vertrauensvolles Miteinander jedoch bildet den Kern einer gelingenden rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit. Denn nur auf einer soliden Vertrauensbasis wird gemeinsames Handeln orientiert an den Zielen der Kooperation möglich. Die Partner agieren in dem Wissen, sich aufeinander verlassen zu können und nicht in Konkurrenz zueinander zu stehen. Dies ist umso wichtiger, da mit der Kooperation keine neue Institution entsteht, sondern sich die Jugendberufsagentur aus dem gemeinsamen Handeln ergibt. Vertrauen aufzubauen ist ein Prozess, dem in der Zusammenarbeit explizit Raum und Zeit eingeräumt werden sollte. In der Praxis haben sich unter anderem folgende Aspekte als vertrauensfördernd herausgestellt:

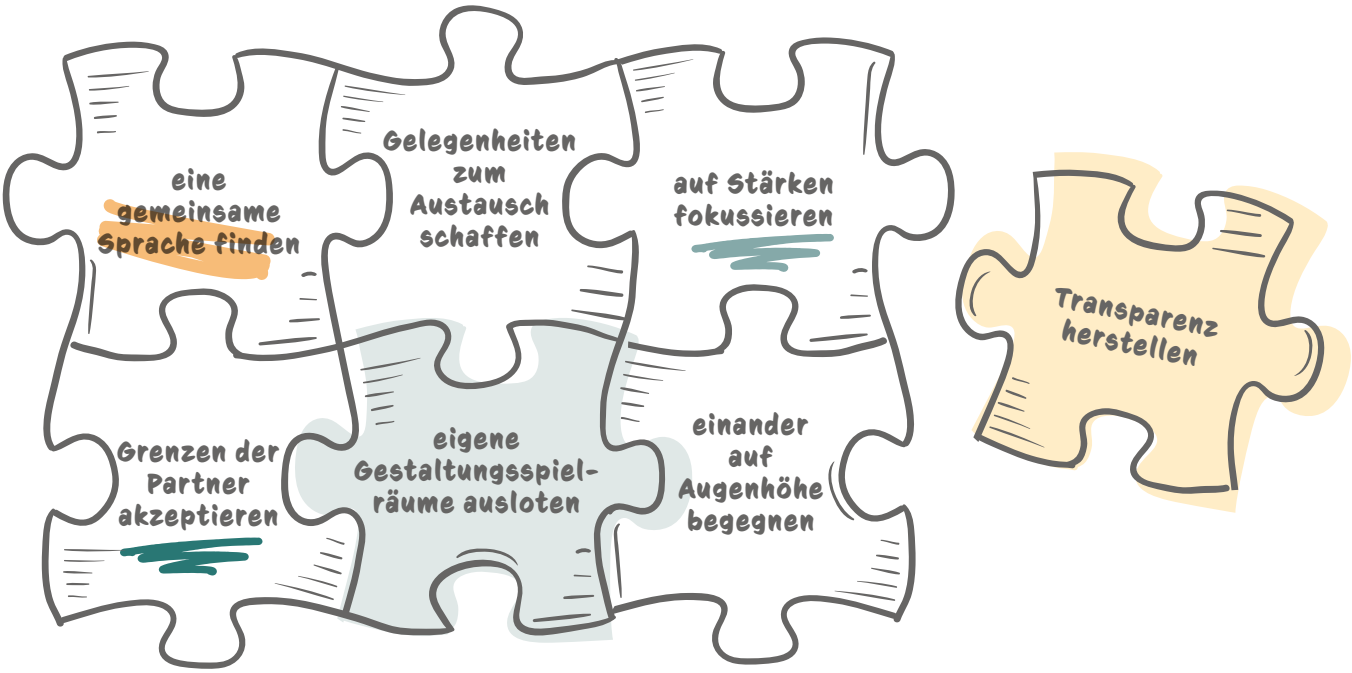


Abbildung 3: Grundlagen vertrauensvoller Kommunikation

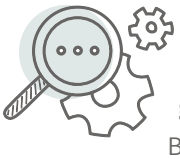
Einander auf Augenhöhe begegnen

Alle Partner sind gleich wichtig und können sich gleichermaßen in Entscheidungsprozesse einbringen. Diese Haltung ist die Grundlage für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. So kann aus einem „Was tut der andere?“ ein „Was tun wir gemeinsam?“ werden und der Fokus richtet sich damit auf die Wir-Perspektive. Das „Wir“ sollte auf allen Ebenen und in jeder Kommunikation deutlich werden. Es ist wichtig, verbindende Aspekte und gemeinsame Ziele in den Vordergrund zu stellen. Bei sich stellenden Herausforderungen empfiehlt es sich, im gleichberechtigten Diskurs nach Lösungen zu suchen, die alle Beteiligten mittragen können. Eine gegenüber den Sozialleistungsträgern neutral agierende Koordination kann dies begünstigen.

Tipp: Kommunikation auf Augenhöhe mit allen Akteuren

Kommunikation auf Augenhöhe ist nicht nur in der Zusammenarbeit mit den an der Jugendberufsagentur unmittelbar strategisch oder operativ beteiligten Partnern, sondern auch mit weiteren Netzwerkpartnern und Multiplikatoren und ebenso in der Arbeit mit den Jugendlichen und jungen Erwachsenen selbst ein wichtiger Gelingensfaktor.

Transparenz über Aufträge, Arbeitsweisen und Angebote herstellen



Die Zusammenarbeit in Jugendberufsagenturen erfolgt im Rahmen der für die jeweiligen Kooperationspartner geltenden formalen und rechtlichen Bedingungen. Aber auch die lokale Praxis, die sich mit der Zeit in jeder Organisation entwickelt, beeinflusst die Arbeitsweisen. Für ein konstruktives Miteinander ist es hilfreich, sich diese Praxis und die zugrundeliegenden Aufträge und Arbeitsweisen gegenseitig zu erläutern. Dies gilt gleichermaßen für Führungs- und Fachkräfte. Dadurch kann Verständnis für andere Herangehensweisen oder Entscheidungen entstehen und möglichen Konflikten vorgebeugt werden.

Transparenz gilt es jedoch nicht nur hinsichtlich der jeweiligen Arbeitsweisen herzustellen. Um Jugendliche und junge Erwachsene ganzheitlich beraten oder neue Angebote entwickeln zu können, sind Kenntnisse über die Angebote der Partner notwendig. Nur so kann „über den eigenen Tellerrand hinaus“ beraten werden. Auch um die Zusammenarbeit weiterzuentwickeln, potenzielle Synergien und Förderlücken zu erkennen oder die Arbeit an Schnittstellen zu optimieren, bedarf es entsprechenden Wissens (**siehe Praxishilfe „Die Zusammenarbeit strukturiert weiterentwickeln“**).

Daher ist es in jeder Jugendberufsagentur eine grundlegende Aufgabe, gegenseitige Transparenz über Angebote und Tätigkeiten herzustellen.

Dabei handelt es sich um eine Daueraufgabe. Arbeitsweisen, Aktivitäten und Angebote verändern sich stetig, beispielsweise aufgrund gesetzlicher Änderungen oder auslaufender Programme. Entsprechend kann das Wissen hierzu schnell veralten. Außerdem wechseln auch häufig die handelnden Personen. Deshalb sollte ebenfalls ein besonderes Augenmerk auf der Aktualität von Informationen zu Ansprechpersonen sowie dem persönlichen Kontakt zwischen den handelnden Personen liegen.

Die Partner in Jugendberufsagenturen gehen unterschiedliche Wege, um gegenseitig Transparenz herzustellen. Dazu gehören beispielsweise gemeinsame Dokumente und Listen, eine gemeinsame digitale Arbeitsumgebung (zum Beispiel cloudbasierte Dateiablage), gegenseitige Teilnahme an Besprechungen und/oder regelmäßige Informationsveranstaltungen.

Praxisbeispiele: Angebote transparent machen

Ein Beispiel aus der Praxis stellt der gemeinsame Dienstleistungskatalog der Jugendberufsagentur Krefeld dar: **Beitrag „Die ganze Palette an Fördermöglichkeiten kennen“ (servicestelle-jba.de)**. Ein weiteres Beispiel ist diese Broschüre des Hamburger Instituts für Berufliche Bildung (HIBB) zu Ausbildung und Berufsvorbereitung mit einer Kurzübersicht zu den Angeboten der Partner der Jugendberufsagentur:
Broschüre „Abschlüsse ermöglichen“ (hibb.hamburg.de)

Eine gemeinsame Sprache finden

Verschiedene Institutionen schreiben teilweise ein und demselben Begriff unterschiedliche Bedeutungen zu (zum Beispiel Fallmanagement) oder verwenden in ähnlichen Kontexten unterschiedliche Begriffe (zum Beispiel Kundin und Kunde / Klientin und Klient). Um Missverständnisse zu vermeiden, ist es sinnvoll, sich Zeit für den Austausch darüber zu nehmen, welches Verständnis die unterschiedlichen beteiligten Institutionen von Begriffen und Konzepten haben. In einem nächsten Schritt kann dann gemeinsam definiert werden, welche Terminologie man im Kontext der Jugendberufsagentur verwenden möchte. Einen guten Ausgangspunkt für diesen Prozess kann das 2016 von RÜMSA[4] erarbeitete Abkürzungsverzeichnis rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit darstellen: **Abkürzungsverzeichnis (ruemsa.sachsen-anhalt.de)**

Gelegenheiten zum Austausch schaffen

Ein vertrauensvolles Miteinander entsteht durch und in Interaktion. Die Erfahrungen zeigen, dass sich bereits die persönliche Begegnung und der Austausch unmittelbar auf die Kooperationsintensität und -qualität auswirken. Das Gegenüber wird vertrauter und einschätzbarer. Begegnung sollte deshalb regelmäßig und verbindlich ermöglicht werden. Sei es formell, etwa im Rahmen von Klausurtagungen, Fachtagen oder Arbeitskreisen. Aber auch informell, zum Beispiel beim gemeinsamen Mittagessen, einem Ausflug oder einem Ritual, wie etwa dem jährlichen Weihnachtsbaum-Schmücken. Eine gute Arbeitsatmosphäre erhöht nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die sich in der Folge gerne für die Jugendberufsagentur engagieren. Jugendberufsagenturen berichten immer wieder, dass sich die Stimmung auch auf die Arbeit mit den jungen Menschen überträgt.

Auf die Stärken der Kooperationspartner fokussieren

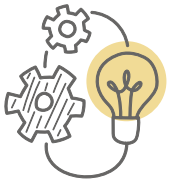
Da eine umfassende Beratung und Begleitung Jugendlicher und junger Erwachsener nur gemeinsam realisiert werden kann, ist die Expertise aller Partner gleichermaßen von Bedeutung für die Jugendberufsagentur. Gleichzeitig hat jeder Partner seinen spezifischen institutionellen Auftrag und seine eigene Handlungslogik, weshalb es durchaus zu Konflikten kommen kann. Für den Umgang miteinander hilft es deshalb, sich auf die Stärken zu fokussieren und zu fragen, „Welche Expertisen und Stärken bringen die anderen Partner mit?“ anstatt „Wo sehe ich die Defizite?“

4 Das Land Sachsen-Anhalt hat den Auf- und Ausbau von Jugendberufsagenturen bis zum Jahr 2022 mit dem Programm Regionales Übergangsmanagement (RÜMSA) gefördert. Viele RÜMSA-Veröffentlichungen sind nach dem Ende des Förderprogramms weiterhin zugänglich: RÜMSA-Archiv (regioaktiv.sachsen-anhalt.de).

Grenzen der Partner akzeptieren

Konflikte innerhalb von Jugendberufsagenturen entstehen häufig dann, wenn ausgesprochene oder unausgesprochene Erwartungen eines Kooperationspartners von den anderen Partnern nicht erfüllt werden. Häufig sind dabei formale, strukturelle oder finanzielle Gründe ausschlaggebend, die jedoch gegenseitig nicht immer hinreichend bekannt sind. Diese Grenzen offen zu kommunizieren und wechselseitig zu respektieren, trägt zum Gelingen der Zusammenarbeit bei. Es ermöglicht, zu verstehen, aus welchen Gründen bestimmte Verabredungen (nicht) getroffen werden können.

Eigene Gestaltungsspielräume ausloten



Vermeintlich unverrückbare Grenzen behindern an vielen Stellen die Zusammenarbeit. Diese Grenzen sowie das bisherige Handeln im Kontext der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit zu hinterfragen, ermöglicht, eigene Gestaltungsspielräume zu erkennen und neue Ideen und Perspektiven zu entwickeln. Nach dem Motto „Es ist ein Geben und Nehmen“ können Spielräume ausgelotet und den Partnern Angebote gemacht werden. Das verdeutlicht den Willen zur Zusammenarbeit und stärkt auch das Vertrauen. Oftmals werden Kompromisse möglich, wenn sich die Partner fragen „Was kann ich tun?“ anstatt „Was tust du eigentlich?“.

Tipp: Sich mit anderen Jugendberufsagenturen austauschen

Bei der Frage nach den Gestaltungsspielräumen, aber auch im Hinblick auf viele andere Fragen, kann der Austausch mit anderen Jugendberufsagenturen Anregungen liefern und Gestaltungsoptionen aufzeigen. Kontaktdaten und weitere Informationen zu allen Jugendberufsagenturen in Deutschland finden Sie auf dem Informationsportal der Servicestelle Jugendberufsagenturen: **Bundesweite Übersicht (servicestelle-jba.de).**
In einigen Regionen treffen sich Vertreterinnen und Vertreter aus Jugendberufsagenturen regelmäßig zum Austausch. Mancherorts wird die Initiative dazu von den Jugendberufsagenturen selbst ergriffen oder auf Landesebene initiiert. Beispiele dafür sind die schleswig-holsteinische Landesarbeitsgemeinschaft der dortigen Jugendberufsagenturen (LAG JBA SH), in der sich insbesondere Koordinatorinnen und Koordinatoren der dortigen Jugendberufsagenturen austauschen, oder die sächsische Landesservicestelle JubaS, zu deren Aufgaben unter anderem die Förderung des überregionalen Erfahrungsaustauschs von Jugendberufsagenturen gehört. Die Servicestelle Jugendberufsagenturen bietet zudem immer wieder Veranstaltungen mit dem Ziel der bundesweiten Vernetzung von Fach- und Führungskräften aus Jugendberufsagenturen an.
Veranstaltungskalender (servicestelle-jba.de)

PROZESSE SYSTEMATISCH DOKUMENTIEREN

Eine systematische Dokumentation sämtlicher formaler Kommunikations- und Entscheidungsprozesse stellt die Transparenz und Verbindlichkeit getroffener Absprachen sicher. Alle relevanten Dokumente sollten zentral und in der jeweils aktuellsten Version an einem für alle Beteiligten zugänglichen Ort abgelegt werden. Dazu gehören unter anderem:

- ✓ Absichtserklärung, Kooperationsvereinbarung, Kooperationshandbuch
- ✓ abgestimmte Kommunikationsbausteine (Leitbild, Textbausteine, Logo, Flyer)
- ✓ alle Protokolle (beispielsweise von Sitzungen oder Workshops)
- ✓ Kontaktliste mit den beteiligten Personen, Informationen zu ihrer Zuständigkeit und Erreichbarkeit
- ✓ Formulare oder Arbeitsdokumente
- ✓ Informationen zu den Angeboten und Aktivitäten für junge Menschen (Angebotskatalog)

Tipp: Eine gemeinsame digitale Arbeitsumgebung schaffen

Um die Zusammenarbeit in Jugendberufsagenturen zu organisieren, ist es unerlässlich, dass alle beteiligten Partner auf eine gemeinsame digitale Arbeitsumgebung (zum Beispiel cloudbasierte Dateiablage) zugreifen können. Die „überaus“-Plattform der Fachstelle Übergänge in Ausbildung und Beruf des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) bietet hierfür eine Lösung: Sie verfügt über viele Funktionen zur Kommunikation und zum Teilen von Informationen und Dateien, die die institutionsübergreifende Zusammenarbeit in einer Jugendberufsagentur erleichtern können. Zudem ist sie kostenfrei, bundesweit verfügbar und entspricht den Vorgaben der Datenschutzgrundverordnung. Die Plattform kann bei der Organisation der strukturellen Zusammenarbeit eingesetzt werden, dient jedoch im Unterschied zu Programmen wie YouConnect nicht dem Austausch personen- oder fallbezogener Daten.

Informationen zur Plattform (servicestelle-jba.de)

AUSBLICK

Die vorliegende Praxishilfe verdeutlicht, dass es sich bei der Organisation rechtskreis- und fachübergreifender Zusammenarbeit in Jugendberufsagenturen um ein komplexes Unterfangen handelt, dessen Aufbau und Weiterentwicklung einer sorgsamen Vorgehensweise bedarf. Insbesondere das Miteinander ganz unterschiedlicher Partner mit ihren jeweils eigenen Zielen und Vorgehensweisen kann eine große Herausforderung darstellen. Wie die Erfahrungen aus der Praxis von Jugendberufsagenturen zeigen, bilden klare Strukturen – so wie sie hier beispielhaft dargestellt wurden – die Grundlage für eine gelingende Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Sie sind essenziell für den Erfolg der Kooperation, denn eine Jugendberufsagentur entfaltet ihr Potenzial erst durch das gemeinsame Handeln der beteiligten Partner. Ein verbindlicher, transparenter und vertrauensvoller Umgang miteinander ist daher von entscheidender Bedeutung. Tragfähige Strukturen tragen wesentlich dazu bei.

Darüber hinaus gibt es in Jugendberufsagenturen jedoch noch viele weitere Aufgabenfelder, die es zu bearbeiten gilt, wenn Jugendliche und junge Erwachsene gemeinsam passgenauer und wirksamer unterstützt werden sollen. Entsprechend bildet diese Praxishilfe den Auftakt zur Reihe „Jugendberufsagenturen gestalten“, die das bestehende Angebot an Praxisbeispielen, Hintergrundbeiträgen und sonstigen Materialien auf dem Informationsportal der Servicestelle Jugendberufsagenturen ergänzen wird.

Foto: Maurice Hüsni | displayced.de

AN DER ERSTELLUNG DER PRAXISHILFE BETEILIGTE JUGENDBERUFSAGENTUREN

Der Prozess der Erstellung der Praxishilfe sah von Beginn an eine starke Orientierung an der Praxis von Jugendberufsagenturen vor. Deshalb wurden zwei durch das ism moderierte Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern von Jugendberufsagenturen durchgeführt. Der erste Workshop fand zu Beginn des Prozesses statt, um weitere Erkenntnisse zu den Themen der Praxishilfe zu gewinnen; ein zweiter nach Fertigstellung der ersten Entwurfsfassung, um ein umfassendes Feedback aus der Praxis einzuholen.

Bei den Teilnehmenden handelte es sich um Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Jugendberufsagenturen aus dem Bundesgebiet. Die Gruppe war hinsichtlich der Funktionen (zum Beispiel Koordination, Bereichsleitung, Teamleitung) sowie der institutionellen und fachlichen Zugehörigkeit (Agentur für Arbeit, Jobcenter, Kommune, Jugendhilfe) heterogen zusammengesetzt. Teilweise waren Jugendberufsagenturen durch mehrere Personen vertreten beziehungsweise Personen vertraten ihrerseits mehrere Jugendberufsagenturen.

Folgende Jugendberufsagenturen waren vertreten:

- ✓ JBA Alzey-Worms
- ✓ Jugendberufsagentur+ Landkreis Birkenfeld
- ✓ JBA Dithmarschen
- ✓ Jugendberufsagentur Emsland
- ✓ Jugendberufsagentur Hagen
- ✓ Jugendberufsagentur Hannover
- ✓ JBA Kaiserslautern
- ✓ JUGENDBERUFSAGENTUR.KOELN
- ✓ JBA Ludwigshafen
- ✓ Jugendberufsagentur Mainz
- ✓ Jugendberufsagentur Plus Mainz-Bingen
- ✓ JugendServiceMSE (Mecklenburgische Seenplatte)
- ✓ JugendBeratungsZentrum KOMPASS (Neunkirchen)
- ✓ Jugendhaus Rostock
- ✓ Jugendberufsagentur Saalfeld-Rudolstadt
- ✓ Jugendberufsagentur Schleswig-Flensburg
- ✓ Jugendberufsagentur Plus Speyer
- ✓ JuBA Worms

Wir bedanken uns bei den Teilnehmenden ganz herzlich für die umfassenden und offenen Einblicke in ihre praktische Arbeit vor Ort!

ÜBER DAS ISM

Das ism Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e. V. widmet sich seit 1992 der Innovation und Evaluation sozialer Arbeit. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Verbesserung von Entwicklungschancen und -bedingungen junger Menschen. Dies wird umgesetzt durch die Beratung, Begleitung und Evaluation zahlreicher Projekte und Programme im Bereich des Übergangs von der Schule in den Beruf. Einen Schwerpunkt der Tätigkeiten stellt die Förderung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit dar. Seit 2008 begleitet das ism e. V. den Aufbau und die Weiterentwicklung von Jugendberufsagenturen unter anderem durch Prozessbegleitung, regionale Analysen sowie Konzept- und Programmentwicklung.

Website des Instituts für Sozialpädagogische Forschung Mainz e. V. (ism-mainz.de)

ÜBER DIE SERVICESTELLE JUGENDBERUFSAGENTUREN

Seit 2020 informiert, unterstützt und berät die Servicestelle Jugendberufsagenturen rund um das Thema rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit am Übergang Schule – Beruf. In erster Linie richtet sie sich an Fach- und Führungskräfte aus Jugendberufsagenturen. Darüber hinaus steht sie im Austausch mit Verbänden, Verwaltung und Wissenschaft sowie weiteren Akteuren, die sich mit Fragestellungen rund um Jugendberufsagenturen beschäftigen. Dabei hat sie die Perspektiven aller Beteiligten gleichermaßen im Blick.
Das Anliegen der Servicestelle Jugendberufsagenturen ist es, die qualitative Weiterentwicklung von Jugendberufsagenturen und damit der Beratung und Begleitung junger Menschen in Deutschland zu unterstützen. Der Austausch und die Vernetzung von und mit Jugendberufsagenturen ist dabei essenzieller Bestandteil ihrer Arbeit. Die Servicestelle bündelt Fachinformationen, greift zentrale Fragestellungen auf, entwickelt Arbeitsmaterialien, macht Beispiele guter Praxis bundesweit zugänglich und behält aktuelle Entwicklungen im Blick.

Portal der Servicestelle Jugendberufsagenturen (servicestelle-jba.de)

Die Servicestelle Jugendberufsagenturen ist eine Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und angesiedelt im Bundesinstitut für Berufsbildung.

PLATZ FÜR NOTIZEN

PLATZ FÜR NOTIZEN