

Autor\_innengruppe\*

# Kurs setzen auf Erfolg: Gelingensbedingungen für Jugendberufsagenturen

## Auf einen Blick

*Fast 2,9 Millionen junge Menschen zwischen 20 und 34 Jahren haben keine abgeschlossene Berufsausbildung. Jedes Jahr gehen viele tausende Bewerber\_innen für einen Ausbildungsplatz leer aus, und junge Menschen sind am Übergang von der Schule in den Beruf zunehmend verunsichert. Gleichzeitig bleiben viele Ausbildungsstellen unbesetzt. Jugendberufsagenturen (JBA) haben das Potenzial, das Problem deutlich zu mindern.*

## Einleitung: Zur Rolle von JBA

Die erfolgreiche Integration junger Menschen in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt ist eine der zentralen Voraussetzungen für individuelle soziale Teilhabe sowie die Bewältigung des demografischen Wandels und des damit ein-

hergehenden Fachkräftemangels, der Deutschland in den nächsten Jahrzehnten deutlich prägen wird. In den letzten Jahren hat sich der Anteil junger Menschen, die keine Berufsausbildung abgeschlossen haben, erhöht und lag nach zuletzt verfügbaren Daten von 2022 bei 19,1 Prozent der 20- bis 34-Jährigen. Das sind fast 2,9 Millionen Menschen (Bundesinstitut für Berufsbildung 2024). Viele von ihnen sind in den letzten zehn Jahren nach Deutschland geflüchtet, mit all den Konsequenzen, die eine Flucht zumeist mit sich bringt: unvollständige/unterbrochene schulische Bildung, eine neue Sprache, die erlernt werden muss, ein neuer gesellschaftlicher und institutioneller Kontext, ganz zu schweigen von eventuellen Traumata.

Grundsätzlich stellt der Übergang von der Schule in den Beruf für alle junge Menschen eine wichtige Phase in ihrem Leben dar. Zum einen wird die Berufswahl als eigenverantwortlicher Prozess betrachtet. Jugendliche sollen ihre eigenen Interessen und Fähigkeiten erkennen, um eine passende berufliche Perspektive zu entwickeln. Zum anderen wird

\* Der vorliegende Text ist das Ergebnis eines Arbeitsprozesses einer Gruppe engagierter Expert\_innen aus Praxis und Wissenschaft. Namentlich aufgeführt sind sie am Ende dieser Publikation. Initiiert und koordiniert wurde der Prozess von DGB und FES.

erwartet, dass sie ihre beruflichen Ziele flexibel an die Anforderungen des Arbeitsmarktes anpassen. Diese beiden Prinzipien – die individuelle Selbstorientierung und die strategische Anpassung an Marktbedürfnisse – sind markante, aber nicht immer übereinstimmende Bezugspunkte (vgl. Nguyen 2023). Die erheblichen Unsicherheiten über künftige Entwicklungen in der Berufs- und Arbeitswelt machen sich nicht nur in der Vielfalt nachschulischer Bildungswege, sondern auch im Hinauszögern von beruflichen Entscheidungen und in Unentschiedenheiten in der Berufswahl bei jungen Menschen bemerkbar.

Daher ist eine zielgerichtete Beratung und Unterstützung im Bereich von Berufsorientierung, insbesondere in den Berufswahl- und Übergangsprozessen erforderlich, damit junge Menschen den Übergang von der Schule in den Beruf erfolgreich meistern. Ein gut koordiniertes Netzwerk von Beratung, Qualifizierung und Vermittlung stärkt nicht nur die individuellen Zukunftsperspektiven, sondern verbessert auch die Strukturen und Prozesse vor Ort und trägt damit zur gesellschaftlichen Stabilität und nicht zuletzt zur viel beschworenen Fachkräftesicherung bei.

Vor diesem Hintergrund möchte das vorliegende Papier die Aufmerksamkeit auf ein wichtiges institutionelles Scharnier des Übergangs zwischen Schule und Beruf lenken: die Jugendberufsagenturen. In einigen Regionen befinden sich diese, wie im Folgenden noch deutlich werden wird, schon länger auf dem Weg vom „Notfallnetz“ für benachteiligte Zielgruppen hin zum integralen Bestandteil der Bildungs- und Berufslandschaft. Dieser Weg sollte weitergeführt werden.

JBA bieten gezielte Unterstützung und agieren als wichtige Schnittstelle zwischen Bildungsinstitutionen und dem Arbeitsmarkt. Sie unterstützen die berufliche Orientierung, helfen bei den Berufswahlentscheidungen junger Menschen und begleiten sie aktiv bei der Suche nach Ausbildungs- und Arbeitsplätzen. Die Angebote sind für alle Jugendlichen kostenfrei. Durch die rechtskreisübergreifende Bündelung von Beratungs- und Unterstützungsangeboten der beteiligten Partner (vor allem Jobcenter, Agentur für Arbeit und Jugendamt/Träger der Jugendhilfe) können Herausforderungen umfassender und effizienter angegangen sowie an den individuellen Bedarfen der Jugendlichen orientiert werden. JBA sind damit ein wichtiges Instrument, um Chancengleichheit zu fördern und allen Jugendlichen – unabhängig von ihrem sozialen und individuellen Hintergrund – den Zugang zu einer erfolgreichen beruflichen Laufbahn und damit zu gesellschaftlicher Teilhabe zu ermöglichen.

Nach einer ersten noch zögerlichen Startphase ab 2007/2008, in der erste JBA gegründet wurden, kam es zwischen 2015 und 2018 zu einer Hochphase der solcher Gründungen in Deutschland. Derzeit bestehen in 359 Landkreisen und kreisfreien Städten 366 JBA. Sie können als zentrale Anlaufstelle theoretisch alle jungen Menschen unterstützen, die Bedarf an Beratung beim Übergang von der

Schule in den Beruf haben. Dabei soll diese Zusammenarbeit gleichberechtigt, verbindlich festgelegt und an gemeinsamen Zielen orientiert sein sowie mit den vielen Partnern vor Ort eine verlässliche Struktur der Unterstützung bilden.

Hier enden dann aber auch schon die Gemeinsamkeiten, denn tatsächlich existieren mittlerweile ganz verschiedene Ausgestaltungsformen von JBA. Begründet ist diese Unterschiedlichkeit nicht zuletzt in den lokalen und regionalen Gegebenheiten. So stellen sich für eine JBA im ländlichen, vielleicht sogar strukturarmen Raum teilweise andere Herausforderungen als für eine JBA im städtischen Kontext.

Umso wichtiger ist es, dass alle an der Umsetzung beteiligten Akteure vor Ort ein gemeinsames Verständnis davon entwickeln, wozu und wie sie als JBA zusammenarbeiten wollen. Sie müssen, wie im Folgenden noch ausgeführt wird, ein Verständnis von ihrer JBA als gemeinsamer „Marke“ formulieren, das den verschiedenen Akteuren, deren Handlungslogiken sich aus unterschiedlichen Rechtskreisverankerungen ergeben, ermöglicht, an einem Strang zu ziehen – nämlich im Sinne der zu beratenden Jugendlichen. Das heißt, sie müssen gemeinsame Zielsetzungen und koordinierte Maßnahmen vereinbaren und umsetzen, um die Jugendlichen zu befähigen, berufliche Entscheidungen zu treffen und ihren (Aus)Bildungs- und späteren Berufsweg zu gestalten.

Deutschland ist europaweit das Land mit der niedrigsten Jugendarbeitslosenquote. Dennoch weisen die Daten des Ausbildungsmarkts trotz offener Ausbildungsplätze jedes Jahr eine hohe Zahl an unversorgten Bewerber\_innen aus, die auf dem Ausbildungsmarkt leer ausgehen. Hauptursache hierfür sind regionale, berufs- oder eigenschaftsbezogene Passungsprobleme. Viele dieser unversorgten Bewerber\_innen münden in den Übergangssektor ein (Euler/Seiber 2023), obwohl sie auch eine Ausbildung aufnehmen könnten (Bertelsmann Stiftung 2025).

Auch wenn Jugendliche aus sozioökonomisch benachteiligten Herkunftsfamilien, ohne oder mit niedrigem Schulabschluss besonders häufig von Schwierigkeiten am Ausbildungsübergang und stärker von instabilen Ausbildungsverläufen betroffen sind, so spricht doch vieles dafür, nicht nur benachteiligte Gruppen als Zielgruppe der JBA zu betrachten. So weist auch ein erheblicher Anteil an Jugendlichen, die einen mittleren Schulabschluss oder die Hochschulzugangsberechtigung anstreben (oder erreicht haben), erhebliche Unsicherheiten in der Berufswahl und bei der Entscheidung über nachschulische Bildungswege auf und wünscht sich eine bessere Unterstützung (Barlovic et al. 2024). Daher erscheint es essenziell, die Arbeit der JBA nicht nur als Unterstützungsangebot für benachteiligte Jugendliche zu verstehen. Vielmehr wäre es sinnvoll, die strukturellen Voraussetzungen dafür zu schaffen, die Arbeit der JBA als einen selbstverständlichen Bestandteil des Übergangsprozesses für alle jungen Menschen unab-

hängig von ihrer schulischen oder sozialen Ausgangslage zu sehen.

Das vorliegende Impulspapier gibt in kompakter Form Hinweise, wie die Potenziale der JBA tatsächlich besser ausgeschöpft werden können und welche flankierenden Maßnahmen dafür auf politischer Ebene notwendig sind.

Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Kommunen als maßgeblichen Gestalterinnen der JBA vor Ort. Insbesondere für kommunalpolitisch Verantwortliche soll dieser Text eine Hilfestellung bieten, die jeweilige Ausgestaltung „ihrer“ Jugendberufsagentur in den Blick zu nehmen, Weiterentwicklungen zu diskutieren und anzustoßen und somit den Kurs auf eine erfolgreiche(re) JBA zu setzen. Eine Praxis-Checkliste im Anhang dieser Publikation soll hierbei konkret Hilfestellung leisten: im Interesse der jungen Menschen, die ihre berufliche Zukunft gestalten wollen, und im Interesse der Gemeinschaft, der jetzt schon an vielen Stellen qualifizierte Fachkräfte fehlen.

## Gelingsbedingungen für Jugendberufsagenturen

### Zielformulierung – ein Mission Statement für JBA

JBA sollen jungen Menschen eine qualitätsvolle Übergangsbegleitung ermöglichen, damit diese die Gelegenheit erhalten, sich umfassend mit ihrer Berufswahl und ihrem gewünschten Berufsweg auseinanderzusetzen. Da JBA sich maßgeblich an lokalen Gegebenheiten orientieren, können auch die regionalen Ausbildungsbedingungen berücksichtigt werden (vgl. Enggruber/Neises 2023). Idealerweise entsteht durch die JBA auf kommunaler Ebene eine „Verantwortungsgemeinschaft“ (vgl. Enggruber/Neises 2023, Deutscher Verein 2022), deren Ziel es ist, Jugendliche und junge Erwachsene in ihrer individuellen, sozialen und beruflichen Entwicklung mit einer unter den verschiedenen Akteuren abgestimmten Begleitung zu stärken.

Grundsätzlich ist es für JBA wichtig, den Übergang von der Schule in den Beruf nicht losgelöst von der Persönlichkeitsentwicklung und den Anforderungen an die Jugendphase allgemein zu betrachten. Daher sind in der Arbeit der JBA ebenfalls die Lebenswelten junger Menschen zu berücksichtigen, was sich auch aus der rechtskreisübergreifenden Koordinierung der Unterstützung der Jugendlichen ergibt. Der Anspruch, „dass niemand auf seinem Weg verlorengelht“, sollte als übergeordnete Zielsetzung die Ausgestaltung von JBA anleiten.

Unter Berücksichtigung praktischer Erfahrungen von JBA werden im Folgenden Gelingsbedingungen für die Umsetzung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit formuliert. Dabei stehen zwei Zielebenen im Fokus:

→ Inhaltlich: junge Menschen abgestimmt, effizient und nachhaltig beraten und begleiten.

→ Strukturell: Strukturen, Prozesse und Angebote am Übergang Schule – Beruf unter Einbeziehung aller relevanten Partner vor Ort verbessern.

Indem Jugendberufsagenturen den Übergang zwischen Schule und Beruf praktisch und strategisch unterstützen, können sie dazu beitragen, die Zahl der im Übergangssektor befindlichen jungen Menschen zu reduzieren oder ihren Verbleib in dieser Zwischenlösung wenigstens zu verkürzen.

### Verständigung auf allen Ebenen – Legitimation und Definition von Zielen

Unterstützung und Engagement von allen Beteiligten allein sind nicht ausreichend. Nötig ist auch der Wille zur Gestaltung – von der Leitung bis zur operativen Ebene – und der Aufbau eines verlässlichen Rahmens für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Ohne die Unterstützung der entscheidenden Stellen in den Kommunen und der Führungsebenen der an der JBA beteiligten Partner wird es kaum gelingen, eine JBA zu einem echten Mehrwert zu machen. Dabei geht es nicht nur darum, eine formale Vereinbarung zur Kooperation abzuschließen, sondern auch darum, alle Beteiligten von Beginn an gleichberechtigt einzubinden und verbindliche Verpflichtungen einzugehen. Soll die JBA funktionieren, müssen Ziele im Team vereinbart, die Zielerreichung evaluiert und daraus gemeinsame neue Ziele entwickelt werden. Die Etablierung eines rechtskreisübergreifenden Zielsystems kann dabei die gemeinschaftlichen Aufgaben der Partner steuern und stärken. Das gemeinsame Neue gilt es in den Mittelpunkt zu stellen. Diese neuen Ziele und eine Strategie, wie sie erreicht werden sollen, sind wichtig für die Funktionsfähigkeit und Effektivität einer JBA. Eine solche konzeptionelle Entwicklungsarbeit ist nicht neben dem laufenden Geschäft zu bewältigen, sondern benötigt auf verschiedenen Ebenen zusätzliche personelle und auch finanzielle Ressourcen (vgl. Enggruber/Neises 2023). Ist die Konzeptentwicklung abgeschlossen, gilt das Gleiche für das Monitoring der Umsetzung sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung der Konzeptidee.

### Vertrauensvoll zusammenarbeiten – Strukturen schaffen für Koordination und Steuerung

Um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft zu ermöglichen und transparente Strukturen und Prozesse zu etablieren, hat sich die Einrichtung einer Koordinierungsstelle bewährt. Dabei geht es darum, die Aufgaben der JBA zu organisieren, zu strukturieren und Prozesse zu koordinieren. Eine solche Stelle geht dem nicht nebenbei und oberflächlich nach, sondern stellt mit eigenen Ressourcen Kontinuität her und entfaltet die notwendige Dynamik. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass eventuell zusätzlich entstehende Kosten durch eine gute, effiziente Koordination weitgehend neutralisiert werden können und im Optimalfall sogar dabei helfen, bisher vorhandene Kosten zu senken. Auch gibt es mehr als ausreichend zu tun für die Koordinationsstelle:



Denn viele der gewohnten Abläufe müssen neu definiert und immer wieder angepasst werden, weil die verschiedenen Akteure mit ihren je eigenen fachlichen Aufträgen und Vorgaben aus den entsendenden Rechtskreisen und Institutionen zusammenkommen (vgl. Berghaus et al. 2024).

In der Praxis haben sich bei der Koordination oder Steuerung unterschiedliche Formen etabliert. So existieren sowohl wechselnde Koordinator\_innen, also eine gewollte Fluktuation, um der Gleichberechtigung der Partner Rechnung zu tragen. Es gibt aber auch dauerhaft eingerichtete Koordinationsstellen, um mehr Verlässlichkeit und Kontinuität zu etablieren. In der Weiterentwicklung der Koordinationsaufgabe können Elemente einer fachlichen Leitung für rechtskreisübergreifende Prozesse aufgebaut und in die Umsetzung gebracht werden.

Neben einer Koordination haben sich begleitende Gremien wie Lenkungsgruppen oder Steuerungsgremien bewährt. Diese agieren auf verschiedenen Verantwortungsebenen, die hierarchisch angesiedelt sind (z. B. oberste Entscheidungsebene als Steuerungsgremium, mittlere Führungsebene als Lenkungsgruppe und Bindeglied zwischen oberster Führungsebene und Mitarbeitenden, Arbeitsgruppen im rein operativen Bereich der Mitarbeitenden). Auch deren Rolle und Engagement fällt je nach JBA sehr unterschiedlich aus und muss vor Ort ausgestaltet werden. Die Notwendigkeit solcher Organe wird in der Forschung, vor allem in Evaluationen, besonders betont, da es sich einerseits bei den JBA um sehr dynamische Prozesse und Entwicklungen handelt und andererseits die zu klärenden Aufgaben und Themen sehr vielfältig sind und auf ganz verschiedenen Ebenen stattfinden. Gerade mit Blick auf die notwendige Vertrauenskultur ist es wichtig, eine laufende Verständigung der verschiedenen Akteure in der Steuerung und ein gemeinsames Commitment zu den Zielen aufrechtzuerhalten. Zudem ist eine JBA als „lernendes System“ zu verstehen, das sich an geänderte Rahmenbedingungen anpasst. Um eine Bindung der Mitarbeitenden an die „neue Marke“ zu erreichen, werden darum unterschiedliche Formate empfohlen: „von teambildenden Workshops, über regelmäßige Teambesprechungen bis hin zu fachlich-thematischen Arbeitsgruppen“ (vgl. Kestner/Kiepenheuer-Drechsler 2020).

### **Gemeinsames Fallverständnis und Hilfen aus einer Hand**

Die gelingende Arbeit einer JBA wird letztlich in einer veränderten Beratung und Unterstützung von jungen Menschen offenbar. Hierzu müssen alle Partner vorab ein gemeinsames Verständnis davon entwickeln, was sie unter beruflicher Orientierung verstehen, wie sie berufliche Orientierung anbieten möchten, wie sie ihre Beratungsrolle interpretieren und ausgestalten und welche Jugendlichen sie eventuell besonders gezielt und individuell unterstützen wollen. Die verschiedenen Handlungslogiken der Partner, die, nicht nur historisch bedingt, gewachsene Strukturen aufweisen, müssen in einem Prozess mit allen Beteiligten

auf Augenhöhe reflektiert werden. Dies erfordert ein hohes Maß an Transparenz, Kooperationskompetenz und Vertrauen, um die Leistungen nicht nur aus der Perspektive des jeweils eigenen Rechtskreises wahrzunehmen, sondern sie gemeinsam zu entwickeln und damit das versäulte Unterstützungssystem zu überwinden (vgl. Deutscher Verein 2022). Häufig wird von „Hilfen aus einer Hand“ oder integrierten Hilfen gesprochen, bei denen die jungen Menschen mit ihren Interessen, Wünschen und Bedarfen in den Mittelpunkt gestellt werden. Das Team wird zur Methode: z. B. mit gemeinsamen Fallbesprechungen, an denen Kolleg\_innen aus verschiedenen Rechtskreisen teilnehmen, oder in Form kollegialer Beratung. Das Ziel muss es sein, junge Menschen vorrangig in den Regelsystemen zu begleiten und dort verortete Unterstützungen und Hilfen zu organisieren, statt sie in Sonder- oder Übergangsmaßnahmen zu vermitteln (vgl. Beierling et al. 2024). Der Anspruch, alle jungen Menschen bedarfsgerecht und stärkenorientiert zu unterstützen, macht es erforderlich, eine „benachteiligungs-sensible, chancengerechte und inklusive Perspektive im Leitbild“ der JBA zu verankern (vgl. Deutscher Verein 2022).

### **Jugendgerechte und niedrigschwellige Anlaufstelle(n)**

Im Sinne eines „One-Stop-Government“ soll für die jungen Menschen eine zentrale Anlaufstelle entstehen. Dies ist nicht zu verwechseln mit der häufig gebrauchten Formulierung „unter einem Dach“, die räumlich oft nicht umzusetzen ist, wie z. B. in ländlichen Regionen. Die zentrale Anlaufstelle kann unterschiedlich gestaltet sein, gleich sind aber die dahinterliegenden, abgestimmten Prozesse in der Beratung und Unterstützung der jungen Menschen. Dazu gehören verschiedene Zugangswege oder die Präsenz an verschiedenen Orten, z. B. allgemeinbildende und berufliche Schulen, Jugendzentren, quartiersbezogene Anlaufstellen oder mobile Beratung. Zugänge zur JBA können zudem über aufsuchende Arbeit, digitale Angebote oder die vielen beteiligten Partner erfolgen. Für die Jugendlichen ist bedeutsam, dass sie an einer zentralen Stelle ihre jeweiligen sehr unterschiedlichen Anliegen oder Themen anbringen können und individuell am Bedarf orientierte Unterstützung erhalten. Damit dies gelingen kann, muss die JBA mit den für sie arbeitenden Ansprechpersonen für die Jugendlichen aber auch erkennbar sein. Ein gemeinsames Logo als Dachmarke, eine gemeinsame Webseite etc., aus der hervorgeht, wer konkret wie ansprechbar ist, sind daher essenziell. Für eine jugendgerechte Ansprache und Zielgruppenerreichung sind abgestimmte Aktivitäten auf Social-Media-Kanälen sinnvoll.

Besteht die Möglichkeit einer physischen Anlaufstelle für die Einrichtung einer JBA, ergibt sich zudem die Chance, Jugendliche an deren räumlicher Gestaltung zu beteiligen. Durch diese Partizipation kann ein Ort entstehen, der einladend und nicht zu behördlich wirkt, und den junge Menschen gern besuchen. Die JBA wird dadurch zu einer Anlaufstelle für alle Jugendlichen und die Stigmatisierung kann vermieden werden, die mitunter entsteht,

wenn bestimmte Behörden aufgesucht werden müssen. Im Auftreten und in den Angeboten braucht es eine inklusive Ausrichtung, um der Heterogenität der Jugendlichen mit ihren individuellen Unterstützungsbedarfen gerecht zu werden. Dafür ist eine breite Ansprache und die Berücksichtigung von Angeboten für unterschiedliche Übergänge und Anschlussmöglichkeiten für die Jugendlichen hilfreich.

### **Stark im Netzwerk – viele Partner, gemeinsame Ziele**

Jugendberufsagenturen haben die Beratung der jungen Menschen im Fokus und benötigen wegen der Heterogenität und Diversität der Anliegen und Themen ein starkes Netzwerk mit Partnern vor Ort. Diese Netzwerke dienen nicht nur der gegenseitigen Information, sondern sollten im Sinne einer qualitätsvollen Übergangsgestaltung strategisch (Enggruber/Neises 2023) zusammenarbeiten. Initiierung, Ausgestaltung und Intensivierung dieser Netzwerke über den Kreis der JBA-Partner hinaus können einen entscheidenden Mehrwert für die Erreichung ihrer Ziele darstellen.

Auf Ebene der abgebenden Systeme sind als Netzwerkpartner vor allem die allgemeinbildenden Schulen zu nennen, die berufsorientierende Angebote bereits in der Sekundarstufe I umsetzen. Die berufsbildenden Schulen können Jugendliche an ausbildende Betriebe abgeben, aber auch in die vielen schulischen Bildungsgänge aufnehmen, die auf eine Ausbildung vorbereiten. Im Sinne einer schulischen Basis der JBA sind Abstimmungsstrukturen zur konkreten Ausgestaltung von Angeboten von Vorteil, um Jugendliche bereits vor dem Abschluss der allgemeinbildenden Schule erreichen zu können. Zudem ergeben sich durch die Zusammenarbeit von allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen sowie der Schulverwaltung Rückschlüsse und Daten zu den Jugendlichen, die für die zielgruppengerechte Ansprache durch die JBA strategisch wichtig sind. Strukturell ist die Einbeziehung des Rechtskreises Schule unter dem Dach der JBA also als sehr empfehlenswert zu beurteilen. Dafür gibt es im Bundesgebiet gute Beispiele. Auch die Jugendhilfe ist als abgebendes System unbedingt mitzubedenken.

Aufnehmende Systeme sind hauptsächlich die Betriebe und Unternehmen sowie die verschiedenen Arten von Hochschulen. Die Kammern und Innungen, Unternehmensverbände sowie Gewerkschaften, Betriebsräte und Ausbilder\_innen sind wichtige Partner, weil sie einerseits die Kontakte zu den Unternehmen haben sowie für die formale Gestaltung von Ausbildung einzubeziehen sind und andererseits auch die frühzeitigen Angebote der Berufsorientierung mittragen können (z. B. bei Ausbildungsmessen, Praktika, Azubi-Speed-Dating). Es gibt außerdem Partner, die beim Thema Hilfen und Unterstützung in unterschiedlicher Weise eine Rolle spielen. Dazu zählen Beratungsstellen, Jugendhilfeausschüsse, Träger der Jugendhilfe, Bildungs- oder REHA-Träger, Migrant\_innenorganisationen etc. Abhängig von den Themen, die die Jugendlichen

mitbringen, erweitert sich diese Liste und differenziert sich zudem nach Anliegen aus. Der Grad an Differenzierungsmöglichkeiten ist in den Regionen aufgrund unterschiedlich gut ausgeprägter Angebotsstrukturen sehr individuell. Städte sind hier gegenüber dem ländlichen Raum häufig im Vorteil. Eine JBA sollte diese Partner nicht nur für die Verweisberatung im Blick haben. Auch im Rahmen eines kommunalen Bildungsmonitorings ist die Zusammenarbeit der JBA mit Partnern und Gremien der beruflichen Bildung (Berufsbildungsausschüsse, Landesauschüsse für Berufsbildung), der Arbeitsmarktpolitik (Verwaltungsausschüsse, Job-Center-Beiräte) oder Schul(träger-)ausschüsse bedeutsam, ob bezogen auf Ausbildungsmarktanalysen, Bedarfserhebungen in Schulabgangsklassen oder regionale Transformationsprozesse mit ihren Auswirkungen auf die vor Ort vorhandenen Ausbildungsbedarfe und -möglichkeiten.

### **Politische Unterstützung für gelingende JBA**

Wie mittlerweile deutlich geworden ist, handelt es sich bei einer JBA um eine höchst komplexe Institution, die das koordinierte und zielorientierte Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure im Innern erfordert. Aber auch das äußere Umfeld der JBA ist von Komplexität geprägt, denn alle drei föderalen Ebenen müssen hier ihren Anteil leisten, damit die oben beschriebenen Gelingensbedingungen für JBA auch tatsächlich umgesetzt werden können. Hierzu gehört selbstverständlich auch eine entsprechende personelle und finanzielle Ausstattung. Abschließend werden im Folgenden Empfehlungen an kommunalpolitisch, landespolitisch und bundespolitisch Verantwortliche formuliert, die all jenen, die ein ernsthaftes Interesse daran haben, die Potenziale von JBA (noch) besser auszuschöpfen, dabei helfen sollen, ins Handeln zu kommen.

Mit Blick auf die **kommunale Ebene** sollten die folgenden Punkte angegangen werden:

- Initiierung eines Austauschprozesses aller beteiligten Akteure: Analyse der Ausgangslage und der Zielgruppen (wer sind eigentlich die Jugendlichen bei uns vor Ort?), Bewusstmachung der Strukturen, Abläufe und Handlungslogiken der beteiligten Akteure.
- Einbeziehung der JBA in der kommunalen Infrastrukturplanung durch aktive Gestaltung der Schnittstellen auf kommunaler Ebene: arbeitsmarktpolitische Vorhaben grundsätzlich in Abstimmung mit Sozial- und Jugendhilfeplanung entwickeln und umsetzen sowie die hier vorliegenden Daten zu Zielgruppen und Bedarfen systematisch einbeziehen und in regelmäßigen Abständen überprüfen.
- Gemeinsame Entwicklung von qualitativen und quantitativen Indikatoren zur Wirkungsmessung der Arbeit der JBA und regelmäßige Überprüfung auf dieser Basis.

- Initiierung eines Monitoringprozesses zu (Aus-)Bildungsverlauf und Arbeitsmarktintegration.
- Einbindung und Aktivierung der Leitungs- und Führungsebenen (z. B. auch Landräte, Jugend- und Sozialdezernent\_innen etc.) der unterschiedlichen Akteure im kommunalen Bereich.
- Ausweitung von Erreichbarkeit und Zugängen zur Arbeit der JBA vor allem durch aufsuchende Ansätze in der Arbeit der JBA.
- Aufbau verlässlicher Kooperationsstrukturen mit allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen vor Ort für eine frühe Verschränkung von Angeboten und der Beratung am Übergang Schule–Beruf.

Mit Blick auf die **Landesebene** sollten die folgenden Punkte angegangen werden:

- Allgemeinbildende und berufsbildende Schulen wie auch Schulbehörden als Partner verbindlich in die Arbeit der JBA einbeziehen und etwaige landesgesetzliche Hürden für die Zusammenarbeit, u. a. beim Austausch von Informationen und Daten im Sinne einer frühen und kontinuierlichen Begleitung von Jugendlichen, abbauen
- Förderung einer konstruktiven und kooperativen Haltung in der Zusammenarbeit von Landesbehörden und kommunalen Partnern.
- Einführung einer datenschutzkonformen Schüler\_innen- bzw. Bildungs-ID in den Schulgesetzen der Länder, die es erlaubt, den Bildungsverlauf und den Verbleib während und nach Ende der Schulpflicht nachzuvollziehen und die so die Voraussetzung für gezielte Beratungsarbeit schafft.
- Überprüfen der landesspezifischen Programme und Angebote am Übergang zwischen Schule und Beruf mit dem Ziel, junge Menschen schneller und nachhaltiger in vollqualifizierende Bildungsgänge zu bringen.
- Effektive Verknüpfung von Landesstrukturen und -programmen mit den JBA, so z. B. in Rheinland-Pfalz und Hamburg „Bildungsketten“, in Sachsen-Anhalt „Regionales Übergangsmanagement“ oder in NRW „Kein Abschluss ohne Anschluss“.
- Landesnetzwerke zum Austausch im JBA-Kontext effektiv nutzen oder da, wo keines vorhanden ist, initiieren und aufbauen.

Mit Blick auf die **Bundesebene** sollten die folgenden Punkte angegangen werden:

- Modernisierung der Arbeitslosenversicherung und Arbeitsförderung: In der vergangenen Legislatur wurde vonseiten der Ampelregierung im SGB-III-Modernisierungsgesetz ein neuer §9b und ein neuer §10 SGB III vorgeschlagen, die die effektive Zusammenarbeit der verschiedenen relevanten Akteure im Bereich der Ausbildungsförderung verbessert und implizit die JBA rechtlich verankert und damit gestärkt hätten. Dieses Vorhaben wurde aufgrund des vorzeitigen Endes der Regierung nicht mehr umgesetzt. Inhaltlich bleibt das Vorhaben aber richtig und sollte daher auch von der nächsten Regierung im Sinne der jungen Menschen schnell und zügig aufgegriffen und umgesetzt werden.
- Schaffung der gesetzlichen Voraussetzungen für ein institutionenübergreifendes Budget zur Unterstützung einer effizienten JBA-Arbeit.
- Reform des §31a SGB III mit dem Anspruch, den Datenaustausch zwischen Schulen und den JBA auf alle Schüler\_innen auszuweiten und nicht nur junge Menschen ohne Anschlussperspektive in den Blick zu nehmen. Insgesamt gilt es, den rechtskreisübergreifenden Datenaustausch durch geeignete gesetzliche Anpassungen auf Bundes- und Landesebene zu ermöglichen und diesen systematisch zu erleichtern.
- Ausweitung des in der vergangenen Legislatur geschaffenen Rechtsanspruchs auf außerbetriebliche Ausbildung („Ausbildungsgarantie“) sowie Verzahnung der weiteren Neuerungen des Aus- und Weiterbildungsgesetzes mit der Arbeit der JBA.
- Entwicklung von Mindestqualitätsstandards für alle in Deutschland arbeitenden JBA bei Wahrung von Flexibilität, um regionale/lokale Gegebenheiten zu adressieren.
- Entwicklung und Bereitstellung eines „Dachlogos“ für alle JBA, um die Erkennbarkeit und Bekanntheit dieser Einrichtungen zu erhöhen.
- Dauerhafte Finanzierung der beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) angesiedelten Servicestelle Jugendberufsagentur, um eine verstetigte zentrale Anlaufstelle für die bestehenden und sich gründenden JBA in Deutschland zu etablieren, über die Vernetzung und auch wissenschaftliche Begleitung bei der Qualitätsentwicklung organisiert werden kann.

## Anhang

### Praxis-Checkliste für Jugendberufsagenturen

Welche Kriterien machen eine gute Jugendberufsagentur aus? Die hier vorgestellten Fragen helfen, sich ein genaueres Bild zu machen. Besonders Verantwortliche aus der Kommunal- und Landespolitik und Partner von Jugendberufsagenturen wollen wir so für einen genaueren Blick auf die Ausgestaltung und Weiterentwicklung der „eigenen“ Jugendberufsagentur gewinnen.

#### Leitbild und Zielsetzung

- Woraus ergibt sich die Legitimation einer JBA? Was sind kommunale Spezifika?
- Sind die Ziele für das gemeinsame Handeln klar definiert? Sind Zielgruppen für die Arbeit der JBA definiert?
- Werden die verschiedenen Handlungslogiken der Partner reflektiert?
- Besteht ein gemeinsames und rechtskreisübergreifendes Zielsystem?
- Ist vorgesehen, diese Ziele regelmäßig zu überprüfen und anzupassen?
- Welche sinnvollen Indikatoren zur Wirkungsmessung lassen sich entwickeln?
- Sind die Strategien zur Zielerreichung klar?
- Existiert ein Leitbild, das ein gemeinsames Verständnis im Handeln beschreibt?
- Wird das Gesamtkonzept unter Berücksichtigung aller Partner entwickelt?
- Gibt es steuernde Gremien auf der übergeordneten Ebene?

#### Gestaltung der Zusammenarbeit in einer JBA

- Ist das gemeinsame Neue im Handeln beschrieben?
- Sind die Partner gleichberechtigt auf Augenhöhe einbezogen?
- Werden Strukturen erarbeitet, die die Partner gleichberechtigt auf einer Ebene etablieren?
- Ist eine Koordinierungsstelle eingesetzt?
- Werden regelmäßige Teamrunden/gemeinsame Formate etabliert?
- Gibt es gemeinsame Überlegungen zu Ressourcenfragen und wer sich wo einbringt?
- Werden Prozesse festgehalten, reflektiert und weiterentwickelt?
- Gibt es eine Verständigung zu Förderplanung und Leistungssteuerung?
- Tritt die JBA nach außen einheitlich auf und hat gemeinsame Kontaktkanäle?
- Auf welchen Bedarf bzw. wessen Bedarfe reagiert die JBA?

### Unterstützungsangebot für junge Menschen

- Wird ein gemeinsames Verständnis von Beratung entwickelt?
- Richtet sich die JBA an alle jungen Menschen und ist diese entsprechend inklusiv ausgerichtet?
- Ist die zentrale Anlaufstelle definiert und im gemeinsamen Verständnis entwickelt worden?
- Werden abgestimmte Prozesse und Abläufe in der Fallarbeit reflektiert und definiert?
- Existiert Transparenz über die Unterstützungsangebote der Partner?
- Besteht eine Übersicht über die Angebote im Übergangsbereich?
- Werden Fallkonferenzen etabliert und Formen der kollegialen Fallberatung?

#### Übergangsgestaltung im Netzwerk

- Mit den abgebenden Systemen (z. B. Schule, Jugendhilfeeinrichtungen) ist die Zusammenarbeit verbindlich vereinbart?
- Bestehen Ansätze der aufsuchenden Arbeit, um Jugendliche zu erreichen?
- Gibt es eine Übersicht der Beratungs- und Hilfeinrichtungen?
- Werden die aufnehmenden Systeme (Unternehmen, Berufsschulen, Hochschulen etc.) und weitere Akteure wie Kammern oder die regionale Wirtschaftsförderung einbezogen?
- Werden verbindliche Netzwerktreffen mit den Akteuren vereinbart?
- Gibt es einen Überblick über die Angebote im Übergangsbereich (berufliche Schulen, Bundes- und Landesprogramme, Maßnahmen und Projekte)?
- Werden im Netzwerk gemeinsame Angebote entwickelt und erfolgt eine gemeinsame Maßnahmenplanung?
- Werden Strukturanalysen für ein Monitoring und die Weiterentwicklung genutzt?

## Literaturverzeichnis

**Barlovic, Ingo; Ullrich, Denise; Wieland, Clemens 2024:** Ausbildungsperspektiven 2024: Eine repräsentative Befragung von jungen Menschen, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh.

**Berghaus, Mareike; Knappe, Anne; Neises, Frank; Schwebig, Lydia 2024:** Jugendberufsagentur im Fokus: Grundlegende Aspekte der rechtskreis- und fachübergreifenden Zusammenarbeit, <https://www.servicestelle-jba.de/wws/9.php#/wws/jugendberufsagentur-im-fokus.php> (24.3.2025).

**Bertelsmann Stiftung und Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.) 2025:** Jugendliche im Übergangssektor: Eine Befragung von Fachkräften, Gütersloh und Berlin.

**Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) 2024:** Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2024: Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn.

**Deutscher Verein 2022:** Empfehlungen des Deutschen Vereins zur qualitativen Weiterentwicklung der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit von SGB II, SGB III, SGB VIII und SGB IX, Berlin, <https://www.deutscher-verein.de/empfehlungen-stellungnahmen/detail/empfehlungen-des-deutschen-vereins-zur-qualitativen-weiterentwicklung-der-rechtskreisuebergreifenden-zusammenarbeit-von-sgb-ii-sgb-iii-sgb-viii-und-sgb-ix/> (24.3.2025).

**Enggruber, Ruth; Neises, Frank 2023:** Jugendberufsagenturen als regionale Gestalterinnen der Ausbildungsgarantie – empirische Einblicke, BIBB Report 2, Bonn.

**Euler, Dieter; Seeber, Susan 2023:** Ausbildungsgarantie: Instrument zur Fachkräftesicherung und gesellschaftlichen Integration junger Menschen, Bonn, <https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/19972-20230209.pdf> (24.3.2025).

**Kestner, Sylvia; Kiepenheuer-Drechsler, Barbara 2020:** Evaluierung der Jugendberufsagentur Berlin, Abschlussbericht, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung, <https://www.parlament-berlin.de/ad0s/18/IIIPlen/vorgang/d18-3645.pdf> (24.3.2025).

**Nguyen, M. Tuan 2023:** Orientiert oder orientierungslos? Berufsorientierungsinstrumente der BA für junge Menschen im Übergang in eine Berufsausbildung, in: Dreizehn – Zeitschrift für Jugendsozialarbeit, Ausgabe 29/2023, Berlin, S. 17–22.

## Mitglieder der Expert\_innenkommission

**Dr. Sandra Garbade,** Geschäftsführerin, Hamburger Institut für Berufliche Bildung

**Jan Krüger,** Leiter der Abteilung Bildungspolitik und Bildungsarbeit, DGB

**Viola Nadge-König,** Koordinierungsstelle Jugendberufsagentur, Schwalm-Eder-Kreis

**Frank Neises,** Leitung der Fachstelle für Übergänge in Ausbildung und Beruf, Bundesinstitut für Berufsbildung

**Prof. Dr. M. Tuan Nguyen,** Professor für besondere Zielgruppen und Instrumente am Arbeitsmarkt an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit

**Prof. Dr. Birgit Reißig,** Leitung des Forschungsschwerpunkts „Übergänge im Jugendalter“, Deutsches Jugendinstitut

**Prof. Dr. Susan Seeber,** Professorin für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung an der Georg-August-Universität Göttingen

**Clemens Wieland,** Senior Expert Bildung und Next Generation, Bertelsmann Stiftung

**Oliver Wittler,** Geschäftsführer, Regionale Personalentwicklungsgesellschaft, Bielefeld

**Claudia Wolf,** Koordinatorin Jugendberufsagentur Magdeburg, Dezernat für Soziales, Jugend und Gesundheit/Jugendamt/Abt. Jugendförderung

## Impressum

### Herausgeberin

Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.  
Godesberger Allee 149  
53175 Bonn  
info@fes.de

### Herausgebende Abteilung

Abteilung Analyse, Planung und Beratung

### Kontakt

Florian Dähne  
florian.daehne@fes.de

Susan Javad  
susan.javad@fes.de

### Bildnachweis

Titel: picture alliance / imageBROKER | Oleksandr Latkun

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. (FES). Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet. Publikationen der FES dürfen nicht für Wahlkampfzwecke verwendet werden.

April 2025  
© Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.

ISBN 978-3-98628-708-5

Weitere Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung finden Sie hier:  
➔ [www.fes.de/publikationen](http://www.fes.de/publikationen)

