

Bildungsberatung als öffentliche Strukturaufgabe

Organisations- und Geschäftsmodelle zur institutionellen Implementierung von Bildungsberatung in den Regionen (BILERION)

Wiltrud Gieseke

Zusammenfassung

Der folgende Text ist als Kurzinformation über ein Teilprojekt des Verbundprojektes „Bildungsberatung in den Lernenden Regionen“ angelegt, das mit den Lehrstühlen Arnold (Kaiserslautern) und Zeuner (Hamburg) gemeinsam durchgeführt wurde. Eine umfangreiche gemeinsame Veröffentlichung ist nach Abschluss des Projektes vorgesehen. Ziel des Projektverbundes insgesamt ist es, die Vorhaben zur Bildungsberatung in den Lernenden Regionen empirisch zu erschließen, zu bündeln, auszuwerten und auf dieser Basis Referenzmodelle für die Qualität von Beratung, die pädagogischen Prozesse von Bildungsberatung und die Organisationsstrukturen von Bildungsberatung zu gewinnen.

Steuerungssysteme und Strukturbildung für die Bildungsberatung

Lebenslanges Lernen, das nicht mehr allein als interessenbezogene Veranstaltung, sondern für jede/n Einzelne/n unausweichlich zur Lebensgestaltung herausfordert, bedarf für die Unterstützung von Entscheidungsfähigkeit der Implementierung einer professionell ausgewiesenen Bildungsberatung, zu der jeder Mann und jede Frau Zugang hat.

Der Förderansatz „Lernende Regionen“ gilt dabei als besondere bildungspolitische Initiative zur Strukturierung von Beratung und Weiterbildung. Mit diesem Konzept ist ein bildungspolitischer Ansatz gewählt, der Initiativen von unten in den Regionen unterstützen will, da die Gesetzesinitiativen auf der Länderebene z.Zt. weniger neue Ansätze als den Abbau von Strukturen bedeuten. Auch wenn Finanzierungssummen hier eine andere Sprache zu sprechen scheinen, fällt die Beliebigkeit auf. Eine gestaltende öffentliche Hand, die darauf reagiert und auf die Bevölkerung vor Ort und in den Regionen schaut, sucht also nach neuen Wegen, die komplexen Herausforderungen Lebenslangen Lernens für verschiedene Kontexte auf breitere Schultern

zu verlagern. Steuerungsprozesse, und damit Organisationsstrukturen, stehen vor Veränderungen, die nicht mehr mit dem wiederbelebten Konstrukt Subsidiarität ausreichend beantwortbar sind, wenn sie die Aktivität der Individuen und verschiedener Gruppen zur Entfaltung kommen lassen wollen. Für die Implementierung von öffentlich zu verantwortender Bildungsberatung kann die Governance-Diskussion herangezogen werden.

Nach Mayntz meint Governance „das Gesamt aller nebeneinander stehenden Formen der kollektiven Regelung gesellschaftlicher Sachverhalte: von (a) der institutionalisierten zivilgesellschaftlichen Selbstregelung über (b) verschiedene Formen des Zusammenwirkens staatlicher und privater Akteure bis hin zu (c) hoheitlichem Handeln staatlicher Akteure“ (Mayntz 2005, S. 15). In diesem Sinne verstehen wir die bildungspolitische Initiative zur Implementierung von Bildungsberatung über das Förderkonzept Lernende Regionen als Problemlösungsverfahren im Modus von Governance. Governance ist eine neue Form von Steuerung, die vorrangig nicht oder allein durch Gesetze oder Verordnungen veranlasst ist. Governance zielt auf zivilgesellschaftliche Aktivitäten, die mit anderen Akteuren (Wirtschaft, Verbände, Vereine) in einer Region Vernetzungen und Kooperationen eingeht, um neue Aufgaben, hier Bildungsberatung, mit einer bestimmten Organisationsform zu implementieren. Davon zu unterscheiden ist Government im Sinne von Regieren, als staatliche Herrschaftsausübung unter demokratischem Fokus. Etwas wird staatlich strukturiert und auf Dauer gestellt wie z. B. das allgemeine Schulwesen. Für die Weiterbildung und Erwachsenenbildung wird gesellschaftlich nach anderen Formen gesucht, die nicht mehr darauf zielen, Erwachsenenbildung/Weiterbildung als eine interessante Ergänzung im Bildungswesen zu betrachten, sondern lebenslanges Lernen als eine individuelle, aber auch gesellschaftlich unumgängliche Herausforderung zu sehen. Die komplexe auch durch den Individualisierungsdruck entstandene Vielfaltigkeit lässt jetzt nach Organisations- und Zugangsformen suchen, die allen BürgerInnen die Chance zur Partizipation eröffnen, Bildungsangebote sichern und Informationen über die Möglichkeiten bereithalten. Gesellschaftlich wird diese Option für die Region als vergemeinschaftete Form gesehen, um überschaubar und vernetzt Bildungs- und Beratungsinitiativen und -anforderungen aufeinander zu beziehen. Individuen, Institutionen und Unternehmen sollen also für ihre Region die Initiative und Vorsorge treffen. Durch die Bildungsberatung können solche Prozesse nicht nur beobachtet und begleitet, sondern in ihren Realisierungsmöglichkeiten unterstützt werden. Es geht hier darum, Institutionen eines neuen Typs herauszubilden, die im neoinstitutionellen Sinne nach außen offen und nicht als in sich abgeschlossen zu betrachten sind. Weiterhin braucht es Institutionen, die geradezu in ihrem Kernbestand und in ihrem Handeln auf Vernetzung und offene institutionelle Grenzen angewiesen sind, aber aus professioneller Sicht in ihrer institutionellen organisatorischen Anlage Unabhängigkeit und Neutralität verlangen. Es werden bei den aktuellen Entwicklungen nicht nur neue Strukturen geschaffen, sondern Problemlösungen sollen näher vor Ort an den Personen und in den Institutionen geschehen. Hierarchiebezüge entfallen zunehmend und finanzielle Ressourcen werden effektiver eingesetzt. Konfliktpotentiale,

Intransparenz und Passivität können so eher behoben werden. Man reagiert damit im weitesten Sinne auf staatliche Steuerungsverluste.

Die Akteure mit ihrer professionellen, ethisch verantwortlich operierenden Kompetenz treten stärker in den Vordergrund. Neue interorganisatorische Organisationsbeziehungen, die das Verhältnis Struktur und Handlung neu bestimmen, werden erwartet (siehe dazu Giddens 1997). Dabei sind jeder Handlung wie jeder Steuerung soziale Kontextbedingungen sowie Voraussetzungen und Folgen eingeschrieben (vergl. Kussau/Brüsemeister 2007). Die Implementierung von Beratung als neue Struktur unter Governance-Perspektive steht dabei nicht wie sonst bei vielen Aktivitäten unter dem Anspruch von Deregulierung mit Vernetzungs- und Enthierarchisierungsanspruch, sondern es geht um das „Auf-Dauer-Stellen“ einer neuen Herausforderung, um eine Institutionalisierung von erster gesellschaftlicher, zivilgesellschaftlicher und ökonomischer Bedeutung. Es geht um die Sicherung von Bildungszugängen durch den gesamten Lebenslauf. Die Entwicklungen laufen nicht notwendig auf den Markt hinaus, sondern aus regionaler und länderbezogener Sicht stellen sich insgesamt kollektive Herausforderungen, die auf eine vernetzte Integration von Weiterbildung in einer Region bei allen anstehenden Prozessen angewiesen sind. Diese theoretischen Überlegungen, die auf den Rückzug des Staates bei steigenden Bildungsbedarfen reagieren, beobachten gesellschaftliche Veränderungen auch gerade in ihren Mikrostrukturen. Es bleibt nur die Frage, inwieweit die Akteure vor Ort eine solche Weitsicht haben und die Aufgabe in Angriff nehmen. Wie ein solches konsensorientiertes Steuern in der Region in öffentlichen Angelegenheiten mit privaten und öffentlichen Akteuren gelingen kann, hängt neben dem gemeinsamen Willen von den Vertrauenspotentialen und der Finanzierungsbereitschaft ab. Besondere Beachtung verdient in Weiterbildungsfragen und in der Bildungsberatung der Faktor Verlässlichkeit, denn Bildungsfragen und Beratungsfragen zielen nicht auf ad hoc Vergemeinschaftungen. Es geht um beständige Anforderungen, die aber immer zeitnah und flexibel unspekulativ beantwortet werden müssen. Das Auf-Dauer-Stellen ist eine Notwendigkeit, wenn man in diesem Feld überhaupt noch Gestaltungswillen unterstellen will.

Der initiierte governmentale Anspruch, Bildungsberatung in den Lernenden Regionen unter governance Anspruch einzuführen, weist eine Strukturbildung auf, die wir als Dreierschritt beschreiben:

Lernende Region	Organisationsform	Geschäftsmodell
vernetzen	bestimmen	entwerfen
1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene

Das methodische Vorgehen bei unserer diskursiven Felderschließung, wie Beratung jeweils in den Regionen organisatorisch platziert wurde, ist als sukzessiver Verdichtungsprozess zu beschreiben, der durch induktives Erschließen, deduktives Zuordnen und abduktives Schließen erfolgte. Die erhobenen Realisierungsformen von Beratung vor Ort in den Regionen sind vor dem skizzierten theoretischen Kontext der Ausgangspunkt, um zu empfehlenswerten Referenzmodellen zu kommen. Modelle prä-

sentieren dabei ideelle oder materielle Systeme, die Objekte und Relationen nutzen, um andere Systeme (hier Realisierungsformen von Beratung) zu beschreiben und zu erklären. Wir sind der Frage nachgegangen, welche Organisationsformen für Bildungsberatung sich in den verschiedenen Regionen herausbilden. Dabei war vor Ort der erste Schritt, verschiedene Träger/Akteure an einen Tisch zu bringen zu vernetzen, sich dann auf die Organisationsform, den Ort und die Stellung der Beratung in der Region zu verständigen und diese zu platzieren. In dafür nötigen Geschäftsmodellen geht es darum, Ziele/Konzepte von Beratung mit den möglichen Finanzierungen abzustimmen.

Modelle sind subjekt-, zeit- und zweckgebunden. Unser Modell mit den drei Ebenen, wie sie für die Konstruktion für Bildungsberatungsorganisationen in den lernenden Regionen konstitutiv sind, kann als praktizierte governmentale Struktur interpretiert werden. Modelltheoretiker weisen auf die Notwendigkeit von zirkulärer, gedanklicher und empirischer Prüfung hin, damit sich ein Modell auf eine Domäne, ein Objekt beziehen kann.¹

Im Folgenden können das Vorgehen und auch die Begründungen für die einzelnen Ebenen lediglich skizziert werden. Für die Weiterverarbeitung wird auf die umfassende Veröffentlichung verwiesen (Arnold/Gieseke/Zeuner 2008).

Referenzrahmen für die Gestaltung eines Netzwerkes und für die Vernetzungspraxis

Über die Einrichtung eines Netzwerkes sollte in den Lernenden Regionen u. a. eine trägerübergreifende Beratung eingerichtet werden. Unsere Frage war, wie ist die Bildungsberatung im Netzwerk verortet?

Im Sinne der Governance werden über die Vernetzung politische Initiativen, Strukturierungsformen und Selbstorganisationsformen zusammengeführt. Vernetzungen sind nach unseren Auswertungen vieldimensional angelegt. Sie beziehen sich nicht nur auf die Beratungsaufgaben. Auch Themengewinnung und -absprachen vollziehen sich über Angleichungshandeln (siehe dazu Gieseke 2000). Dadurch verändert sich das Innen- und Außenverhältnis bei der organisatorischen Konstitution. Bei juristischen Personen laufen die Fäden an einem Ort zusammen. Wir haben es mit neuen Prozessen der Institutionalisierung zu tun, die nach Giddens (1997) als rekursiver Prozess zwischen Strukturentwicklung und Handlungen entstehen. Die Institutionenform Beratung hat einen flachen Organisationskern, sie verfügt nicht über eigene Räume und Orte oder gar Häuser als konstitutionssicherndes Moment. Es gibt für Beratung überdies keine gesicherte Grundfinanzierung und keine geordnete Professionalisierungsstrategie. Die Aufgabe der Vernetzung bezieht sich auf die Definition von Beratungsaufgaben, auf die Existenzsicherung der Beratung, auf die Absicherung des Beratungsauftrags im Sinne der Ausdifferenzierung eines lebenslauforientierten Beratungsverständnisses, sowie die Austarierung der Aufgaben von Beratung als Kerngeschäft, ergänzt um zusätzliche Bedarfs- und Bedürfnisentwicklung in der Region. Dadurch erhofft man sich eine weitere Profilentwicklung in der Weiterbildung. In den Lernenden Regionen haben sich nach den Auswertungen von Robak/Heuer (2008) zur Vernetzung folgende Prämissen für das Handeln der Netzwerkmanager

herausgebildet, um die verbindende Struktur zwischen Organisation und Netzwerk zu erhalten: Neutralität in der Beratung, Verstetigung von Absprachen zwischen den Netzwerkpartnern, die Entwicklung von Strukturen vom Informellen zum Formalen, die Peripherie und das Zentrum für die Funktionssicherung von Netzwerken für die Beratung sichern. Die Anforderungen können nur erfüllt werden, wenn Vertrauen aufgebaut werden kann und dadurch Verlässlichkeit mit professioneller Sicherheit realisiert wird. Bei den NetzwerkmanagerInnen liegen hohe Kommunikationsanforderungen und umfangreiche Kenntnisse über die Region vor, um nutzerorientierte Bedingungen und optimale Orte, Strukturen und MitarbeiterInnen für die Beratung zu sichern. Die kooperativen Anforderungen, um im Netzwerk handlungsfähig zu sein und als NetzwerkerIn entsprechend zu operieren, verlangt neben hohen Kompetenzen in der Weiterbildung und Wissen über regionale Strukturen soziale emotionale Kompetenz, die im erwachsenenpädagogischen Diskurs eine zunehmende Rolle spielt (Arnold 2003, Gieseke 2007). Diese Anforderungen haben einen wichtigen Stellenwert, egal ob ich mich bei den Aufgaben in bildungspolitischen und regionalpolitischen Vernetzungen bewege, zur Steuerung und Sicherung des Netzwerkes arbeite oder operative Schritte zur Verknüpfung der Fäden und der Finanzierung unternehme. Netzwerke in Verbindung mit Organisationen einzurichten ist, wie bereits betont, Ausdruck moderner Steuerungsansätze. Wie die NetzwerkmanagerInnen ihre Arbeit gestalten, konnte über 11 Vernetzungsschritte nachgezeichnet werden. Sie können an dieser Stelle nur ohne Erklärung wiedergegeben werden:

1. Eine Idee der Einrichtung von Lernenden Regionen zur Realisierung Lebenslangen Lernens.
 2. Der Zeitrahmen für den Aufbau des Netzwerkes.
 3. Die Netzwerkgröße wird bestimmt.
 4. Der Ort oder die Orte für Bildungsberatung werden bestimmt.
 5. Die Art und der Umfang der Beratungstätigkeit werden bestimmt.
 6. Ein Bildungsportal wird eingerichtet, sowie ortsgebundene Datenbanken.
 7. Ein neuer Markt wird eröffnet, neue Klientenkreise für Bildung werden erschlossen.
 8. Die Kooperationsbasis der NetzwerkpartnerInnen wird weiterentwickelt.
 9. Die Kooperationsformen werden weiter abgestimmt.
 10. Die Positionierung der NetzwerkpartnerInnen und ihr Verhältnis zur Beratungsstelle als reflexive Herausforderung.
 11. Mittelfristige Strategien werden entwickelt, um die Netzwerkarbeit besser zu sichern und zu stabilisieren.
- (Auswertungen Robak/Heuer)

Wenn eine der Netzwerkanforderungen zur Schaffung Lernender Regionen darin besteht, die Bildungsberatung im intermediären Raum zwischen den Weiterbildungsorganisationen zu installieren, dann erfordert es von allen Bildungsträgern und anderen Organisationen und Unternehmungen die Überzeugung, dass Bildung und Kompetenzerwerb aller Bürger vor Ort von unhintergehbare Bedeutung sind und sich entsprechende Investitionen lohnen. Für die Bildungsorganisationen muss damit die

Hoffnung verbunden sein, mehr Kunden und das heißt Teilnehmer zu gewinnen. Von staatlicher Seite könnte aber die größte Unterstützung darin bestehen, dass sie nicht nur mit Worten, sondern mit Finanzierung und institutioneller Sicherung eine Daseinsvorsorge für die BürgerInnen im Blick hat, die die nachhaltige Bedeutung von Qualifizierung und Kompetenzentwicklung in einer Region auch als kommunale staatliche Aufgabe begreift, also Weitsicht beweist. Dafür bedarf es einer uneingeschränkten Wertschätzung von Erwachsenenbildung und Weiterbildung als einen alltäglichen selbstverständlichen kulturellen Bestandteil des Lebens. Die NetzwerkerInnen haben im Interesse aller Weiterbildungsorganisationen vor Ort und im Interesse der BürgerInnen in der Region eine schwierige Herausforderung zu bewältigen.

Referenzmodelle für die Organisationsstruktur von Beratung

Die Organisationstheorien befinden sich in Bewegung, die Grenzen zwischen innen und außen scheinen sich zu entgrenzen. Verbindungen zu und in Netzwerken scheinen eine neue Grundlage zu bilden. Gestaltungsräume erweitern und vervielfältigen sich.

Organisationen zielen darauf ab, im klassischen Sinne bestimmte Ziele zu definieren und zu verfolgen, dafür bedarf es Koordinierungen und Kontrollverläufe. Fragen der Hierarchisierung und im Weiteren des Managements spielen deshalb auch eine herausragende Rolle. Mit der Theorie des Neoinstitutionalismus, auch eine Reaktion auf die Aktivitäten alternativer Bewegungen (NGO), wird Organisation als geregelte Kooperation verstanden. Besonders das Verhältnis von Umwelt und Organisation hat stärkere Beachtung gefunden. Für die Bildungsberatung liegt aber gerade in einer vielfältigen Lösung dieses Verhältnisses ein Leistungsanspruch. Das Handeln der Akteure in diesem Geschehen bleibt gerade bei eher fluiden organisatorischen Konzepten zentral, da die ablaufenden Prozesse immer von den Handlungen der Individuen in den organisatorischen Kontexten abhängen (Weick 1995). Giddens (1997) verweist darauf, dass ein Resultat sozialen Handelns Strukturen sind, die wiederum durch Akteure genutzt werden, aber auch auf der Basis bestimmter anthropologischer Annahmen immer wieder modifiziert und verändert werden in Form der Suche nach neuer Gewissheit. Für unsere Studie haben wir im Teilprojekt im Rückgriff auf Scott (1986) zwischen rationalem Organisationsmodell, natürlichem Organisationsmodell und offenem Organisationsmodell unterschieden. (vergl. Heuer im theoretischen Teil des Projektberichtes) Letztlich ist das offene Organisationsmodell für die Organisationsbildungsoptionen in den Lernenden Regionen entscheidend gewesen, da es das Ineinanderverwobensein formeller und informeller Beziehungen für die Strukturbildung der Bildungsberatung wiedergibt. Ein Problem besteht darin, wie Netzwerke und Organisationen zusammen wirken, wenn die durch Netzwerkhandeln gebildeten Organisationen zur juristischen Person mit festgesetzten Regeln werden, aber ebenso, wenn die Aufgaben der Bildungsberatung bedingt durch das lockere informelle Netzwerkgewebe an Unterstützung oder an bildungspolitischer Unterstützung über nachlassende Finanzierung verliert. Lassen sich Bildungsaufgaben, insbesondere auch Bildungsberatung, wenn sie qualifiziert, professionell geleitet, geführt werden sollen,

ohne öffentliche Finanzierungen und Institutionalisierung realisieren? Wenn Bildungsberatung greifen soll und sich aus dem aktuellen Handeln aufgaben- und sinnstiftende Strukturen entfalten sollen, kann Bildungsberatung als Angebot für alle nicht auf eine Institutionalisierung verzichten. Gleichwohl benötigt gerade auch eine so institutionalisierte Bildungsberatung für ihre professionelle Gestaltung eine intensive regionale Vernetzung. Die neuen Verbindungen zwischen Vernetzung und Organisationsbildung verweisen auch auf langsame Umstrukturierungsentwicklungen, die die Aktivität der Individuen und Strukturentwicklungen in ein neues Verhältnis setzen wollen. Dafür wird auch der Name hybride Organisationsformen verwendet. Wirkungsvoller scheint aber der Governance-Diskurs zu sein, zumal wenn es um gesellschaftspolitische Diskurse geht. Die Einrichtung von Strukturen für Bildungsberatungszentren und -agenturen in vernetzten Regionen ist ein solcher neuer Institutionalisierungsprozess unter veränderten Bedingungen.

Die spezifischen Organisationsstrukturen, die die einzelnen Lernenden Regionen für die Bildungsberatung gefunden haben, sind mehr als vielfältig: Die Anzahl der Realisierungsformen entspricht der Anzahl der Lernenden Regionen. Jede Lernende Region strukturiert die Beratungsstellen und ihre Besetzung anders, platziert die Orte der Beratung anders, installiert andere Delegationsformen, setzt andere Beratungsschwerpunkte, die wiederum andere Organisationsstrukturen erforderlich machen. Die Verortungen sind implizite Regelungsgeber für die Organisationsstruktur, weil sie über Regelungen wie Neutralität, Offenheit im Zugang, personale Ausgestaltung der Professionalität und Sichtbarkeit in der regionalen Verortung, Platzierungen markieren. Vor diesem kriterienbezogenen Hintergrund können wir die identifizierte Vielfalt der Beratungsstrukturen in den Lernenden Regionen im induktiven Verdichtungsprozess auf vier Verortungen im Sinne von institutioneller Platzierung unterscheiden: Unabhängige eigenständige Beratungsstellen, angedockte Beratungsstellen an Weiterbildungsinstitutionen, integrierte Beratungsstellen in Weiterbildungsinstitutionen und – angedacht aber noch nicht umgesetzt zum Zeitpunkt der Erhebung – virtuelle Beratung. Sowohl die Weiterbildungsorganisationen, wie bildungspolitische Kräfte, als auch die NetzwerkmanagerInnen wie auch die verfügbare professionelle Kompetenz wirken auf solche Etablierungsprozesse ein. Das Interesse der Akteure, eine solche Aufgabe zu realisieren, ist dabei die am meisten unterschätzte Größe in den aktuellen Diskursen. Vernetzungen kompensieren nicht die Initiativkraft von Individuen und ihre bildungswissenschaftlichen Kompetenzen. In Netzwerken kann man sich verstecken, die Kumpanei ausleben, aber auch soziale bildungswissenschaftlich fundierte Gestaltungsaufgaben wahrnehmen und an neuen Strukturen arbeiten. Gerade flache natürliche und offene Organisationsstrukturen, die unter Governance-Anspruch an Bedeutung gewinnen, aktivieren einen professionellen Diskurs, der ethisch professionelle Werte und eine hohe Identifikation mit der Arbeit gerade auch unter Nutzung kommunikativ-emotionaler Kompetenz neu herausfordert. Empirisch führten uns Orte, Räume und Akteure zu der Einordnung der Beratungsorganisationen im Netzwerk der Lernenden Regionen, weil sie die faktische Bedeutsamkeit symbolisieren, unter der sich Beratung in einer Region realisiert. Professionelle Ansprüche, regionaler Gestaltungswille und Klientenbezug, was Beratung betrifft, suchen sich in den je-

weiligen organisatorischen Hüllen, wie sie über Vernetzung entstanden sind, ihren Weg. Was die Akteure betrifft, sind die Anstellungsverhältnisse, der Aufgabenradius und die Beratungsschwerpunkte von ausschlaggebender Bedeutung für eine sich entfaltende Beratungsagentur. Bei den Orten und Räumen muss man zwischen institutioneller Verortung und aufsuchender Beratung unterscheiden. Das Spektrum der institutionellen Verortungen ist groß, bleibt aber im Schwerpunkt bei den öffentlichen Institutionen. Betriebe und private Institutionen müssen noch stärker ins regionale Boot geholt werden, wenn die regionale Vernetzung im Sinne von Governance greifen soll. Ein Sorgenkind sind die KMU, da bei ihnen auch durch Bildungsberatung eine weiterbildungsaktivierende Ausrichtung angestrebt ist. Unser weiterer Verdichtungsprozess des empirischen Materials in Richtung Modellentwicklung (Gieseke/Pohlmann 2008) lässt drei Modellbildungen zu, die sich über vernetzte Strukturen in den Lernenden Regionen realisieren lassen, also als Modelle sowohl abbildende Bedeutung haben als auch strukturbildende Funktion übernehmen können: 1. Eigenständige Beratungsorganisationen, 2. Beratung angedockt an verschiedene Institutionen und 3. integrierte Beratungsstellen in einem professionsgesteuerten Netzwerk.

Wir können die jeweiligen Organisationsformen hier nicht ausführlich beschreiben. Nur so viel: Beim ersten Typus ist die Beratungsstelle ein eigenständiger Ort, sie ist nicht beigelegt oder angedockt oder integriert. Im 2. Modell sind die Beratungsstellen auch unabhängig, aber sie sind räumlich entweder an eine Weiterbildungsinstitution, in der Regel die Volkshochschule, Schulen oder andere öffentliche Einrichtungen angedockt. Beratung wird so eingetaktet in eine öffentlich-kommunale Dienstleistung und wirkt als Teil einer Regionalkultur. Diese legt damit Wert darauf, dass die BürgerInnen eine Unterstützung zur Entscheidungsfindung in Bildungsfragen für Lebenslaufentscheidungen finden können. Damit signalisiert die Region bei diesen beiden ersten Modellen, dass sie im Hinblick auf Entwicklungsprozesse der BürgerInnen mit institutionellen Vorkehrungen in moderner vernetzter Form Vorsorge trifft. Die Beratungsagentur wird aufgesucht wie auch andere öffentliche Institutionen, sie kann zu einer Scharnierstelle in Bildungsfragen werden und in neuer individualisierter Form Steuerungsaufgaben übernehmen. Das professionsgesteuerte Netzwerk für Bildungsberatung (3. Modell) geht einen anderen Weg. Es bildet bereits tätige ErwachsenenpädagogInnen, die als Programm- und Konzeptplanende tätig sind, zu qualifizierten BeraterInnen aus und erhofft sich über die Professionalität eine neue, zusätzliche Aktivität, um Beratungsstrukturen auf- und auszubauen. Dieses Konzept arbeitet auf Zeit, es arbeitet auch mit einer anderen Marketingstrategie, die bei den Weiterbildungsorganisationen ansetzt und hier UnterstützerInnen für eine regionale neutrale Bildungsberatung im Netzwerk erarbeitet. Aus den empirischen Befunden schälen sich aber zwei Referenzmodelle heraus, die anhand der Kriterien Orte/Räume der Beratung, Akteure, Trägerbezug, Offenheit des Zugangs, innerorganisatorische Struktur und Image und Prestigegewinn letztlich empfohlen werden: Die eigenständige Beratungsorganisation und die distribuierende Beratungsorganisation, die ihre Beratungsorte an öffentliche Institutionen andockt. Beide Modelle verbinden modellübergreifende Referenzen wie Offenheit im Zugang für alle Milieus und Zielgruppen, ausgewiesene Professionalität, unbefristet angestellte BeraterInnen und be-

ratungsadäquate räumliche Ausgestaltung der Beratungsräume, der kommunikativen Bedingungen, der Nutzung modernster vielfältiger Kommunikationszugänge. Entscheidend ist aber eine ausgezeichnete Vernetzung mit allen Weiterbildungsdienstleistern der Region und eine bildungspolitische, kommunale Unterstützung und kulturelle Einbettung. Eine Gewährleistung zukünftiger Realisierungsformen, wenn die bundespolitische finanzielle Förderung nachlässt, ist über die Vernetzungen, die Gründung von Vereinen für Bildungsberatung, die Schaffung entsprechender Organisationsstrukturen, bei Sicherung einer Grundfinanzierung durch die Länder zu erreichen.

Geschäftsmodelle zur Strukturierung der Arbeitsschwerpunkte von Bildungsberatungsorganisationen

Geschäftsmodelle für die einzurichtenden Bildungsberatungsagenturen haben eine Beschreibungs- und Strukturierungsfunktion. Abläufe, Stärken, Schwächen können so analysiert, an Profilen kann gearbeitet werden. Sie halten dazu an, sich kritisch mit der regionalen Präsenz und Leistungsfähigkeit zu beschäftigen. Die Wirtschaftswissenschaften halten zahlreiche Definitionen und Konzepte als theoretische Folien bereit, die auch für Bildungsberatungsagenturen nutzbar sind. Die Modelle überschneiden sich, zumindest präsentieren sie nicht völlig unterschiedliche Befunde und Annahmen. Für unseren Zusammenhang ist auf den Ansatz von Euler/Seufert/Zellweger (2006), erweitert um die Wertschöpfungskomponente nach Hamel (2000) zurückgegriffen worden (siehe Müller 2008a, 2008b u. Müller/Knelke 2008 im Projektbericht). Die fünf Komponenten sind: 1. Produkt-Marktkombinationen, wo beschrieben wird, welche Beratungsformen auf einem spezifischen Markt angeboten werden; 2. Wertschöpfungsprozesse sind benennbar über ein erstelltes Leistungsportfolio, wo die Professionalität eine entscheidende Rolle spielt; 3. Marktpositionierung, sie beantwortet die Frage, wie sich die Bildungsberatung in ein Marktumfeld einfügt, welche Konkurrenzen und Kooperationen es gibt; 4. Finanzierung/Erträge verweisen darauf, welche ökonomische Tragfähigkeit es für eine professionelle Beratung gibt, welche Art von Finanzierung besteht; 5. das Wertschöpfungsnetz beschreibt das Netzwerk und die Allianzen, in welche die Bildungsberatungsagentur eingebettet ist. Alle vier vorausgehenden Faktoren sind in dieses Wertschöpfungsnetz eingebunden. Dieses Modell konnte überraschend effektiv für die Beschreibung der Bildungsberatungsstellen genutzt werden, besonders plastisch konnte dieses gemacht werden, indem die Komponenten in pädagogische Fragestellungen transformiert und die Antworten dadurch konkreter wurden. So wurde ein auf Bildungsberatung bezogenes Instrument entwickelt, das mit pädagogischen Strukturfragen praktisch zum jeweils eigenen Geschäftsmodell führt (siehe Abb. 1).

Die Interviews geben bereits eine Reihe von Antworten darauf, welche Zielgruppen erreicht werden, wie breit die Kernkompetenzen sind. Wichtig ist für den öffentlichen Diskurs der Hinweis, dass in keinem der untersuchten Fälle die Finanzierung allein über die Einnahmen gelingt. Jede professionelle Struktur hat ihren Preis. Das gilt insbesondere für das professionelle Personal und dessen Honorar. Am wahr-

scheinlichsten wird eine Mischfinanzierung mit einer Basisfinanzierung durch die öffentliche Hand sein. Über Geschäftsmodelle können entsprechende Steuerungen vor Ort im Detail vorgenommen werden.

„Landkarte“ Geschäftsmodell Bildungsberatung

1. Was bieten Sie an?	2. Welche Zielgruppen sprechen Sie an?	3. Wer kommt zu Ihnen und warum?	4. Welche regionalen Besonderheiten gibt es bei Ihnen?	5. Wer führt die Beratung durch?
6. Womit heben Sie sich von anderen ab? (Alleinstellungsmerkmal)	Bildungsberatungsagentur XY			7. Welches Image haben Beratung und Ihr Träger in der Region?
8. Welche Ausbildung/Fortbildungen haben Ihre Berater?	9. Mit wem arbeiten Sie zusammen? Werden Beratungsaufgaben durch Kooperationen realisiert? Welche?	10. Wer ist Ihre Konkurrenz? Was bietet diese an? Wie gehen Sie mit der Konkurrenz um?	11. Welche Beratungskosten werden erhoben und für wen?	12. Worüber finanziert sich die Beratungsstelle?

Produkt-Marktkombination

Wertschöpfungsprozesse

Marktpositionierung

Finanzierung/Erträge

Wertschöpfungsnetz

Schlussbemerkung

Eine empirische Untersuchung nach fünf Jahren könnte Auskunft über die bildungspolitische Ernsthaftigkeit und das regionale Interesse an der Realisierung einer Bildungsberatung, was lebenslanges Lernen betrifft, geben. Inwieweit lernende Regionen dabei eine fördernde Rolle übernehmen, wäre damit ebenso zu beantworten.

Anmerkung

- 1
- Die drei Ebenen eines Governance-Modells zur Konstituierung von Organisationsstrukturen von Beratung (Gieseke 2008) haben jeweils Rahmungen oder Modelle als organisatorische Teilmodelle hervorgebracht, bestimmen aber in ihrer Gesamtheit die Organisationsstruktur. Geschäftsmodelle werden folglich vor dem Hintergrund eines Organisationsmodells und einer bestimmten Vernetzungsstruktur in einer Region gesehen.

Literatur

- Arnold, Rolf/Gieseke, Wiltrud/Zeuner, Christine (Hg.) (2008): Projektergebnisse: Referenzmodelle und Instrumente für Bildungsberatung in Lernenden Regionen, noch unveröffentlichtes Manuskript. Kaiserslautern, Berlin, Hamburg
- Arnold, Rolf (2003): Emotionale Kompetenz und emotionales Lernen in der Erwachsenenbildung. Kaiserslautern: Pädagogische Materialien der Universität Kaiserslautern
- Euler, Dieter/Seufert, Sabine/Zellweger, Franziska (2006): Geschäftsmodelle zur nachhaltigen Implementierung von eLearning an Hochschulen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 2/2006, S. 85-103
- Giddens, Anthony (1997³): Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt a. M. [u. a.]: Campus-Verlag
- Gieseke, Wiltrud (2000): Programmplanung als Bildungsmanagement? Qualitative Studie in Perspektivverschränkung. Recklinghausen: Bitter
- Gieseke, Wiltrud (2007): Lebenslanges Lernen und Emotionen. Wirkungen von Emotionen auf Bildungsprozesse aus beziehungstheoretischer Perspektive. Bielefeld: Bertelsmann
- Gieseke, Wiltrud (2008): Die Implementierung von Bildungsberatung aus der Governance-Perspektive. In: Arnold, Rolf/Gieseke, Wiltrud/Zeuner, Christine (Hg.): Projektergebnisse: Referenzmodelle und Instrumente für Bildungsberatung in Lernenden Regionen, noch unveröffentlichtes Manuskript. Kaiserslautern, Berlin, Hamburg
- Gieseke, Wiltrud/Pohlmann, Claudia (2008): Organisationsformen der Bildungsberatung in den Lernenden Regionen. In: Arnold, Rolf/Gieseke, Wiltrud/Zeuner, Christine (Hg.): Projektergebnisse: Referenzmodelle und Instrumente für Bildungsberatung in Lernenden Regionen, noch unveröffentlichtes Manuskript. Kaiserslautern, Berlin, Hamburg
- Heuer, Ulrike (2008): Organisationstheoretische Aspekte der unabhängigen Bildungsberatung. In: Arnold, Rolf/Gieseke, Wiltrud/Zeuner, Christine (Hg.): Projektergebnisse: Referenzmodelle und Instrumente für Bildungsberatung in Lernenden Regionen, noch unveröffentlichtes Manuskript. Kaiserslautern, Berlin, Hamburg
- Hamel, Gary (2000): Leading the Revolution. Harvard Business Press
- Kussau, Jürgen/Brüsemeister, Thomas (2007): Governance, Schule und Politik. Zwischen Antagonismus und Kooperation. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Mayntz, Renate (2005): Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie? In: Schuppert, Gunnar Folke (Hg.): Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien. Baden-Baden: Nomos, S. 11-20
- Müller, Christina (2008a): Konkretisierung eines Geschäftsmodells zur Bildungsberatung – die Landkarte als Tool. In: Arnold, Rolf/Gieseke, Wiltrud/Zeuner, Christine (Hg.): Projektergebnisse: Referenzmodelle und Instrumente für Bildungsberatung in Lernenden Regionen, noch unveröffentlichtes Manuskript. Kaiserslautern, Berlin, Hamburg
- Müller, Christina (2008b): Geschäftsmodell für eine Bildungsberatungsagentur – Betriebswirtschaftliche Notwendigkeit und pädagogischer Nutzen. In: Arnold, Rolf/Gieseke, Wiltrud/Zeuner, Christine (Hg.): Projektergebnisse: Referenzmodelle und Instrumente für Bildungsberatung in Lernenden Regionen, noch unveröffentlichtes Manuskript. Kaiserslautern, Berlin, Hamburg
- Müller, Christina/Knelke, Djamila (2008): Aufgefundene Geschäftsmodelle von Bildungsberatungsagenturen der Lernenden Regionen – Referenzmodell. In: Arnold, R/Gieseke, Wiltrud/Zeuner, Christine (Hg.): Projektergebnisse: Referenzmodelle und Instrumente für Bildungsberatung in Lernenden Regionen, noch unveröffentlichtes Manuskript. Kaiserslautern, Berlin, Hamburg
- Nittel, Dieter (2007): Die widersprüchliche Einheit von „Systemstärkung“ und „Systemschwächung“. In: Hessische Blätter für Volksbildung 2/2007, S. 117-125

- Robak, Steffi/Heuer, Ulrike (2008): Konstitutionsbedingungen von Bildungsberatung aus der Vernetzungsperspektive. In: Arnold, Rolf/Gieseke, Wiltrud/Zeuner, C (Hg.): Projektergebnisse: Referenzmodelle und Instrumente für Bildungsberatung in Lernenden Regionen, noch unveröffentlichtes Manuskript. Kaiserslautern, Berlin, Hamburg
- Scott, Richard W. (1985): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt a. M.: Campus-Verlag
- Weick, Karl E. (1995): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt/Main: Suhrkamp