

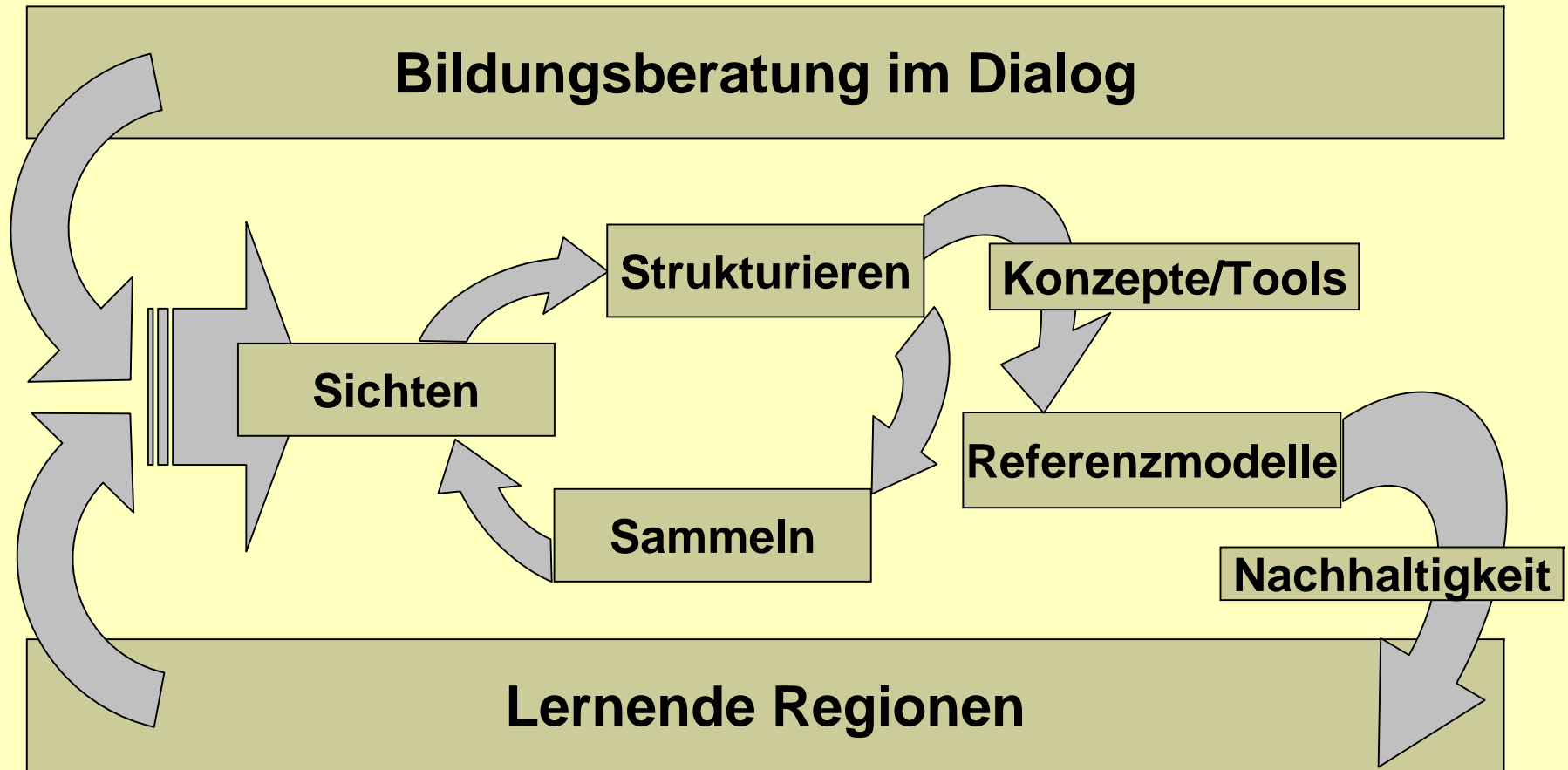
Organisations- und Geschäftsmodelle der Beratung

Wie beeinflussen sie die Qualitätsentwicklung?

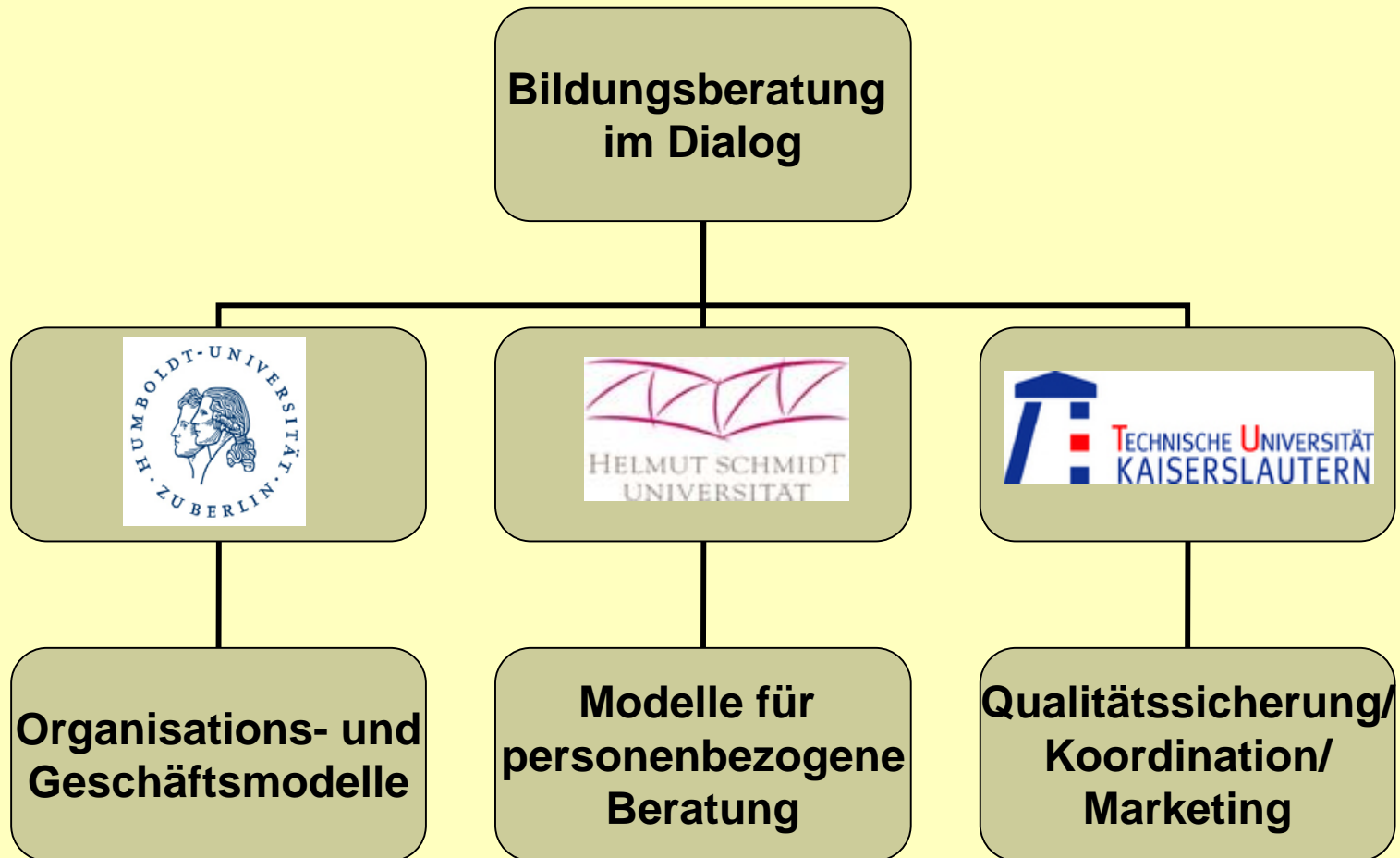
Vortrag auf der zweiten Berliner Fachtagung zur
Bildungsberatung „*Bildungsberatung gestalten. Strategien zur
Steuerung Lebenslangen Lernens*“ am 03.12.2009 in Berlin,
LernNetz Berlin Brandenburg (LNBB) e.V.



Das Projekt: Ablauf



Das Projekt: Akteure und Themen



1. Beratung verspricht, ein Schlüssel zur Realisierung von LLL zu werden. Von einer regionalen Implementierung von Beratung hängen die Bildungsentwicklungen in einer Region ab.
2. Die Innovation liegt in der Strukturbildung, Professionalisierung und Qualitätssicherung solcher Beratungszentren und -organisationen.
3. Im Vorgehen dieses Projektes wird nach Wegen gesucht, wie Bildungsberatung in den Regionen auf unterschiedlichste Weise verankert wird und wie sich Strukturen neu platzieren, die für Professionalität und Qualität stehen.

Das Vorhaben ist angelegt als:

- pragmatisches Konzept,
- es geht um **erfahrungsverdichtende Modellbildung mit Referenzcharakter.**



Es geht um neue interorganisatorische Organisationsbeziehungen – Verhältnis Struktur und Handlung sind neu zu bestimmen (Giddens). Dabei sind jeder Handlung wie jeder Steuerung soziale Kontextbedingungen sowie Voraussetzungen und Folgen eingeschrieben.



Verbindung regionale Vernetzung - Organisationsmodell und Geschäftsmodell:

empirisch gewonnene Strukturbildung für
Bildungsberatung – Dreierschritt:

Lernende Region
vernetzen
1. Ebene

Organisationsform
bestimmen
2. Ebene

Geschäftsmodell
entwerfen
3. Ebene

Definitionen



1. Ebene

Regionen entwickeln sich über eine Vielfalt an individuellen Aktivitäten, die sich mit ihrer Aufgabe identifizieren, an regionalen Profilen arbeiten und die jeweilige regionale Aufgabe mit anderen Personen gemeinsam leisten wollen. Dafür steht der Begriff „**soziale Netzwerke**“.

1. Ebene

- Netzwerkanforderungen zur Schaffung Lernender Regionen bestehen darin, die Bildungsberatung im intermediären Raum zwischen den Weiterbildungsorganisationen zu installieren. Das erfordert von allen, dass Bildung und Kompetenzerwerb für Bürger vor Ort von unhintergebarer Bedeutung sind und sich entsprechende Investitionen lohnen.

2. Ebene

- Organisationsmodelle sind die rechtlich eingebettete sinnstiftende und handlungsleitende Struktur der Institution zur Realisierung einer gesellschaftlichen Aufgabe – hier Beratung

3. Ebene

- Geschäftsmodelle beziehen sich auf das strategische Konzept einer Organisation (Welche Akzente werden gesetzt? Was hat Priorität, was nicht?) Für Produktprofile – hier Beratung

Theorie



Organisationsformen

Theoretische Unterscheidung zwischen:

- Rationales OM** (Diverse Hierarchiestufen: Führungsspitze, mittleres Management, Unterabteilungen, MitarbeiterInnen)
- Natürliches OM** (Flache Hierarchie: MitarbeiterInnen arbeiten projektbezogen)
- Offenes OM** (Flache Hierarchie mit Delegation und Dezentralisierung von Entscheidungen, MitarbeiterInnen werden als individuelle Gesamtpersönlichkeit gefördert und gefordert, Organisation gilt als offenes System mit starker Umweltorientierung)

Geschäftsmodell für eine Bildungsberatungsagentur

(Zusammenfass. Müller / in Anlehnung an Euler u. a., Hamel)



Letztlich ist das offene Organisationsmodell für die Organisationsoptionen in den Lernenden Regionen entscheidend gewesen, da es das Ineinander-verwoben-sein formeller und informeller Beziehungen für die Strukturbildung der Bildungsberatung wiedergibt.



Empirische Befunde



1. Ebene: 11 Vernetzungsschritte

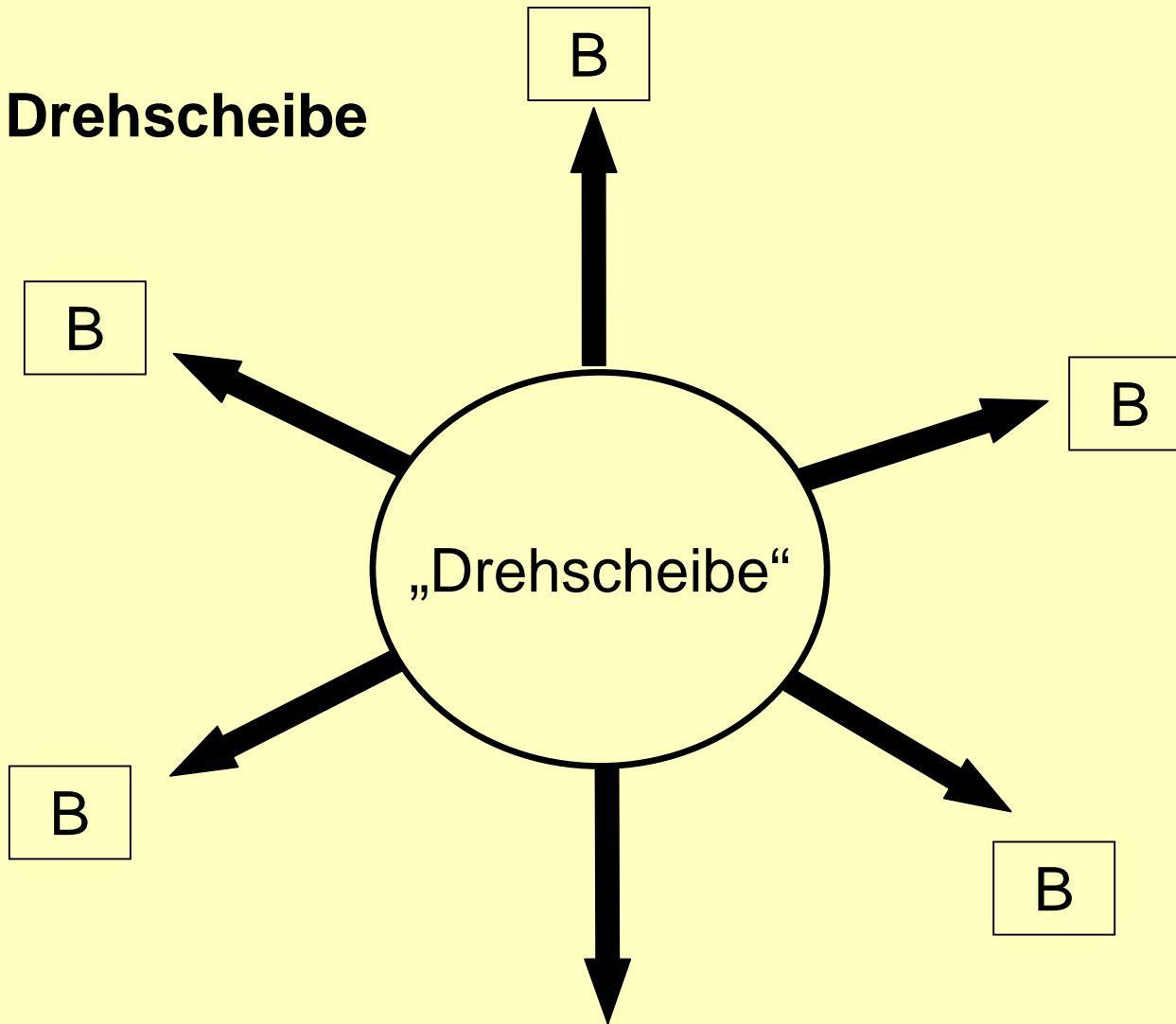
1. Eine Idee der Einrichtung von Lernenden Regionen zur Realisierung Lebenslangen Lernens.
2. Der Zeitrahmen für den Aufbau des Netzwerkes.
3. Die Netzwerkgröße wird bestimmt.
4. Der Ort oder die Orte für Bildungsberatung werden bestimmt.
5. Die Art und der Umfang der Beratungstätigkeit werden bestimmt.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

2. Ebene:

a) Beispiele von Realisierungsformen

So vielfältig wie die lernenden Regionen angelegt sind, so vielfältig entwickeln sich die organisatorischen Realisierungsformen von Beratung.

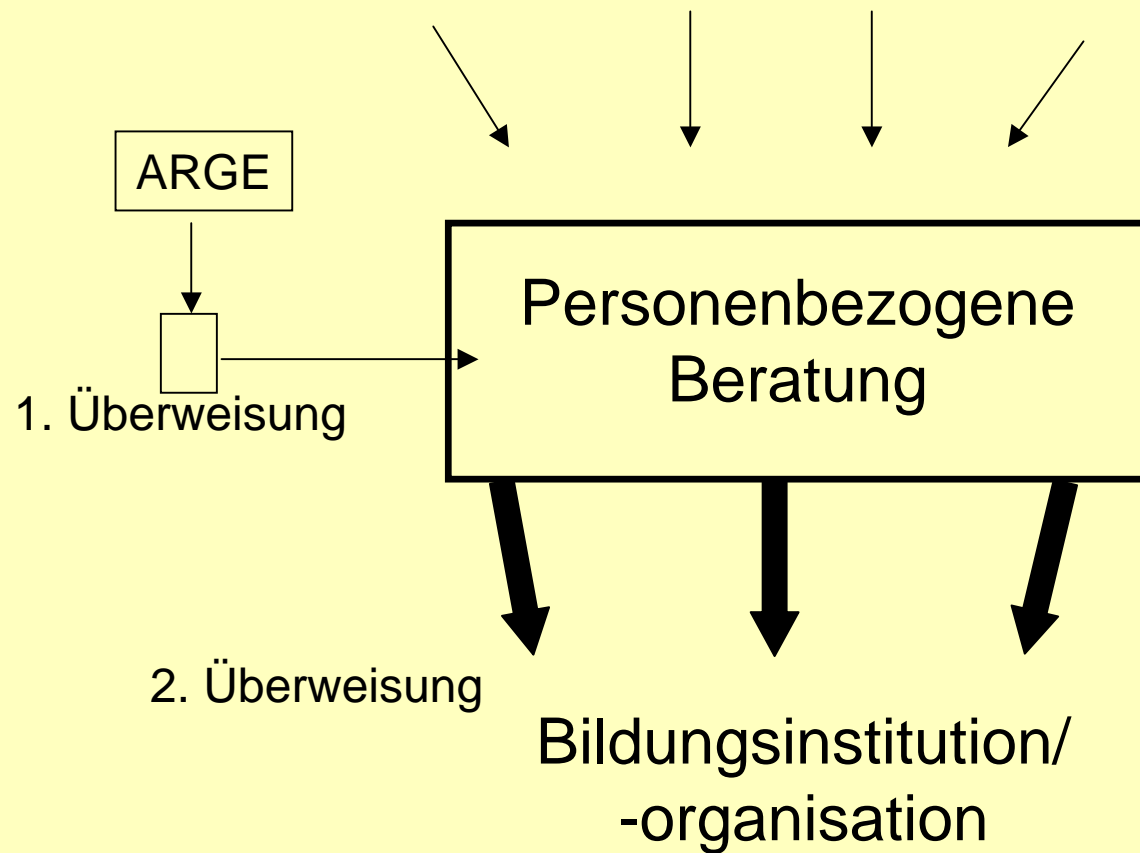
Fall 1: Drehscheibe



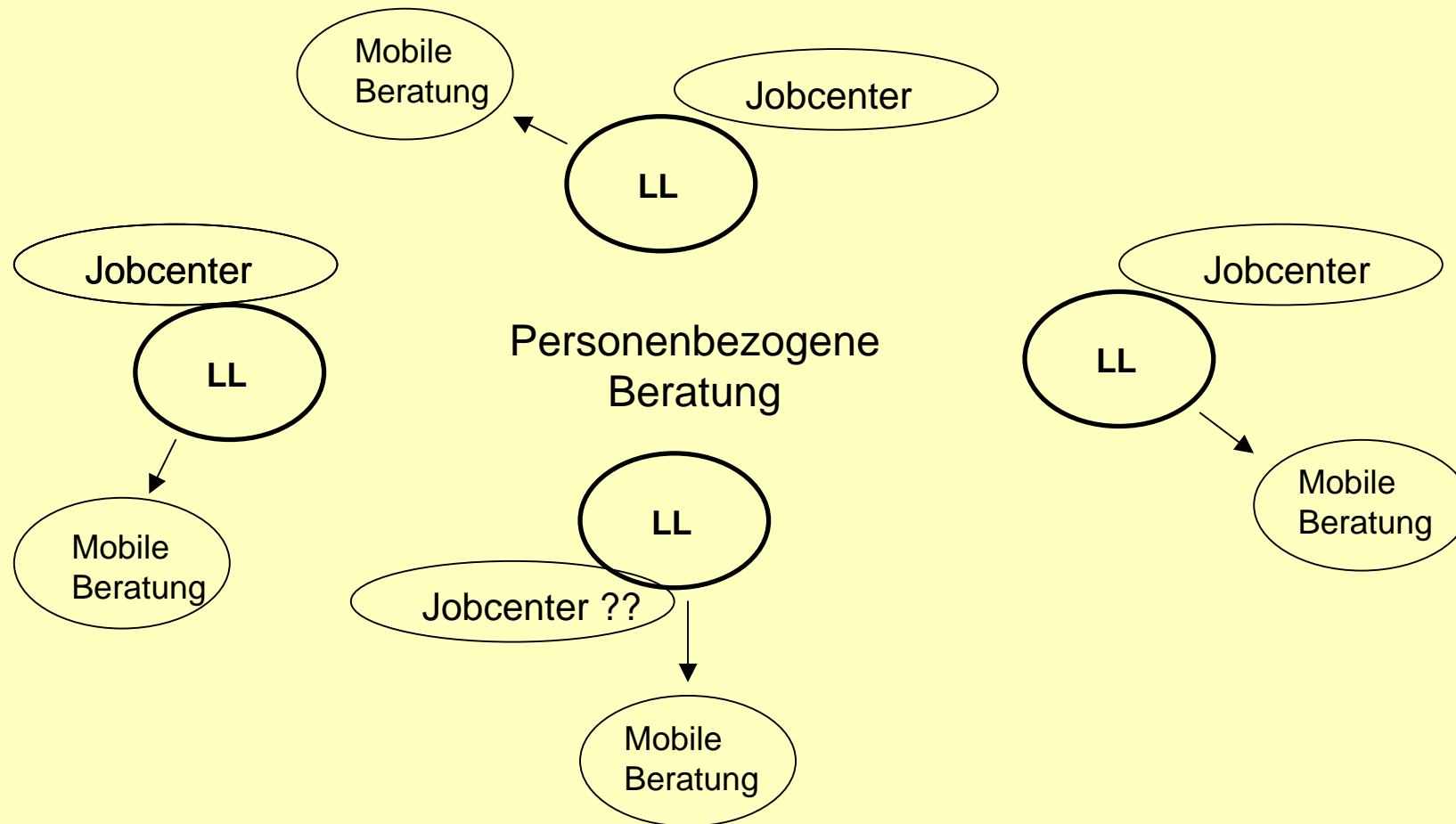
B = Beratungsstelle



Fall 2: Hausarztmodell

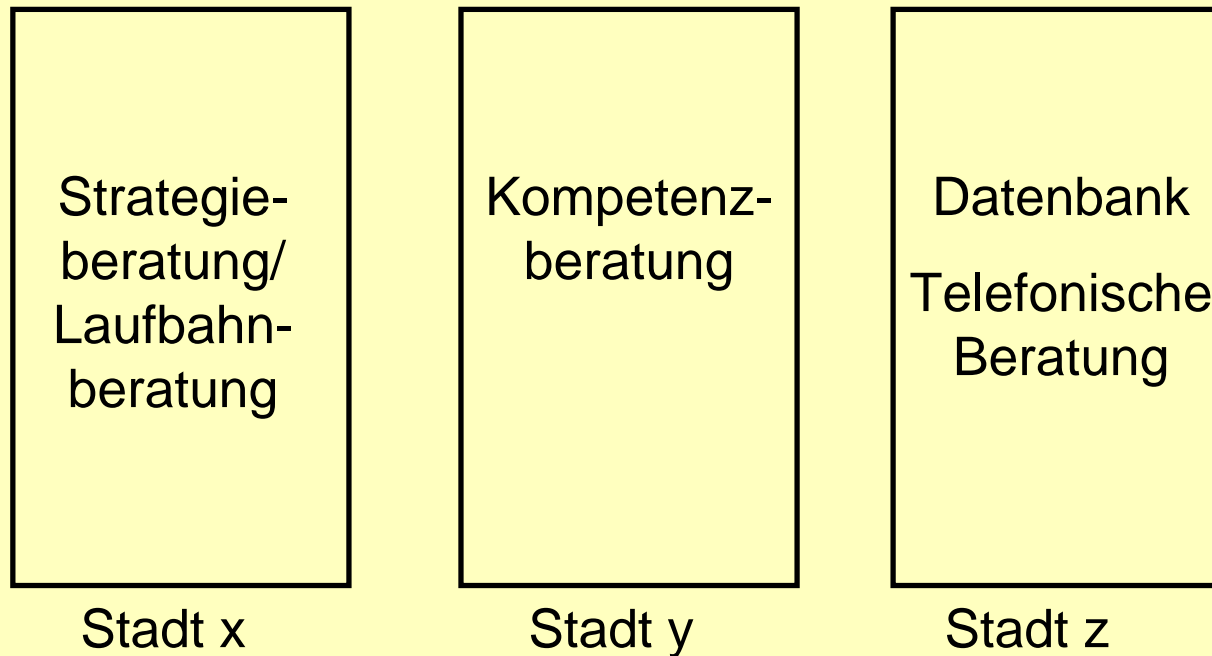


Fall 3: LernLaden-Konzept

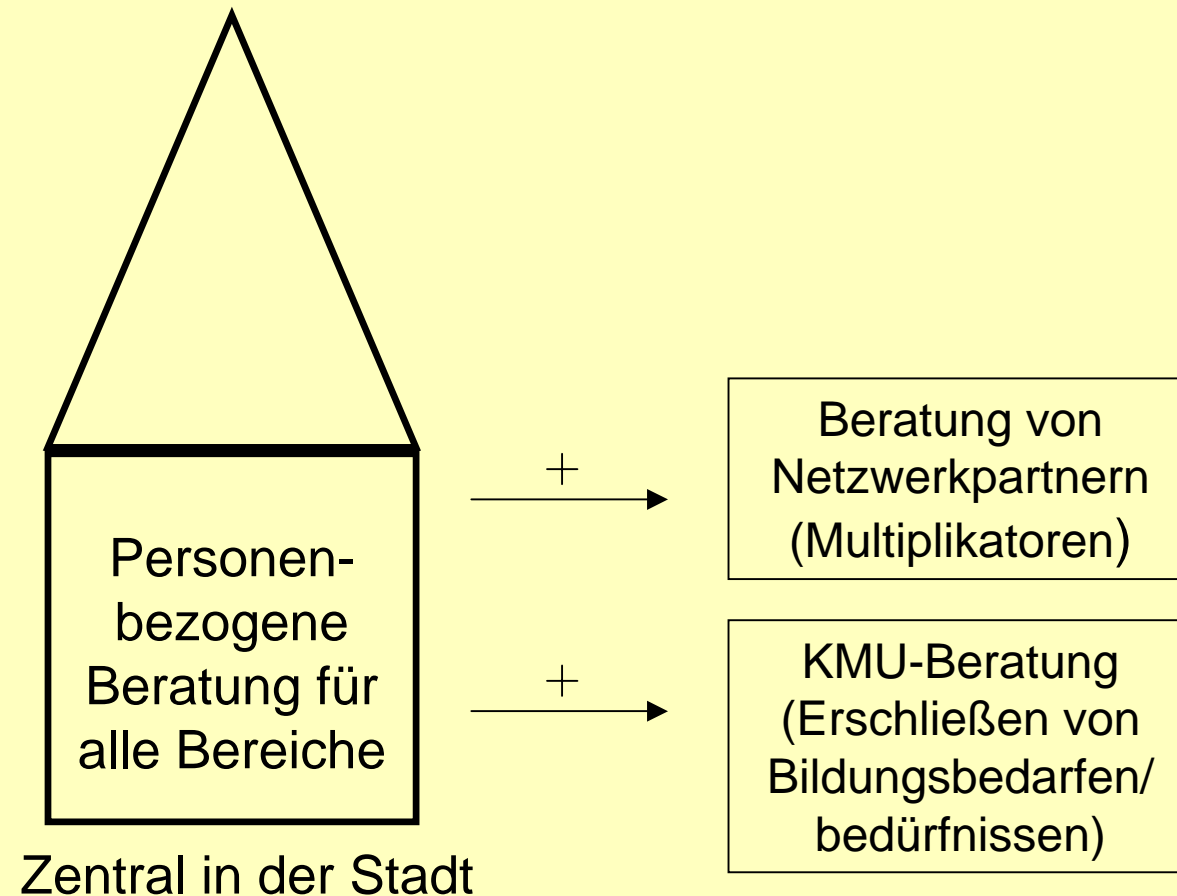


Fall 4: Metropolkonzept mit spezialisierten Beratungsstandorten

Personenberatung



Fall 5: Bildungsberatungsstelle an einem Ort



Besonders zwei **strategische Überlegungen** spielen eine Rolle bei der Implementierung und Platzierung der Bildungsberatung im regionalen Netzwerk:

- Die Beratung soll **regional breit gestreut** sein, damit den Bürger/innen eine **flächendeckende Versorgung** gewährleistet werden kann, dabei soll aber gleichzeitig die **Professionalität und Qualität der Beratung**, zum Beispiel über ein professionsgesteuertes Netzwerk, sichergestellt werden.
- Die Bildungsberatungsstelle wird i.d.R. als **zentrale Anlaufstelle** für alle Beratungs- und Bildungsanfragen im Netzwerk platziert. Sie vermittelt dann an spezifische Beratungs- und Bildungseinrichtungen weiter, kooperiert also mit den bestehenden Beratungs- und Bildungsdienstleistern und will dadurch den Aufbau von Doppelstrukturen und damit verbundene Konkurrenzsituationen vermeiden. Der Bildungsberatung wird im regionalen Bildungsnetz also eine **Lotsen- und Orientierungsfunktion** zugeschrieben, von der alle Netzwerkpartner profitieren können.

2. Ebene:

b) Generierung von drei Organisationsmodellen

Vor dem Hintergrund der Matrix konnten die Realisierungsformen der Beratung in den Lernenden Regionen systematisch ausgewertet und zu drei Modellen verdichtet werden:

Modell 1: Eigenständige Beratungsorganisation

Modell 2: Beratung angedockt an verschiedene Institutionen

Modell 3: Integrierte Beratungsstelle in einem professionsgesteuerten Netzwerk

- Die **aufsuchende/mobile Beratung** ist kein getrenntes Beratungsmodell, sondern in allen Modellen Teil eines Arbeitsschwerpunktes.
- Für die **virtuelle Beratung** fehlen noch ausreichend beschreibbare Gestaltungssituationen. Gleichwohl wird sie in einigen Regionen angestrebt.

Interpretation und Einschätzung der verdichteten Modellen nach professionell-pädagogischen Kriterien

- Die verdichteten Modelle und Modellkombinationen sind Ausgangspunkt für einen weiteren Verdichtungsprozess im Hinblick auf die Referenzmodelle.
- Als leitende Kategorie gilt der Anspruch, inwieweit die Modelle im umfassenden Sinne den professionellen und praktischen Ansprüchen an Bildungsberatung genügen können.
- Dazu wurden folgende Kriterien generiert, die für die Interpretation, Einschätzung und Bewertung der einzelnen Modelle nach professionell-pädagogischen Ansprüchen entscheidend sind:
 - ❖ **Professionalität:** (s. Teilprojekt „Personenbezogene Beratung“)
 - ❖ **Trägerneutralität**
 - ❖ **Offenheit im Zugang**
 - ❖ **Wertschätzung und Image**

	Trägerneutralität	Offenheit im Zugang	Image und Wertschätzung
Modell 1	wird im Organisationskonzept angelegt	für alle, ggf. spezifische Zielgruppen; Beratung ist aber unbekannt in der Öffentlichkeit und muss sich erst etablieren	Beratung hat ein „eigenes Gesicht“ in der Region und wird von der Öffentlichkeit als getrennte Aufgabe wahrgenommen
Modell 2	i.d.R werden Räume von der beherbergenden Institution zur Verfügung gestellt; Berater/innen teilen sich diese zum Teil mit dem Personal der Institution	inwieweit die Abgrenzung oder Zuordnung der Beratung zur jeweiligen Institution vom Ratsuchenden wahrgenommen wird und sich auf den Zugang auswirkt, bleibt offen; von einer Signalwirkung ist auszugehen; Ortswahl kann auf ein bestimmtes Klientel verweisen; Zugang für bestimmte Zielgruppen kann erleichtert werden	Beratung wird eingetaktet in eine öffentlich-kommunale Dienstleistung und wirkt als Teil der Regionalkultur; Affinität zur jeweiligen Institution mit positiven wie negativen Auswirkungen auf das Image
Modell 3	Berater/innen selbst sollen Trägerneutralität sichern und Netzwerkanprüche mit institutionellen Interessen ausbalancieren		

Referenzmodelle

Als idealtypische Varianten, die den professionellen Anforderungen, aber auch modernen Governancevorstellungen entsprechen und Realisierungschancen unter verschiedenen politischen Konstellationen bereithalten, werden folgende Referenzmodelle für die Organisation von Beratung empfohlen:

- I Die Eigenständige Beratungsorganisation**
- II Die Distribuierende Beratungsorganisation**

3. Ebene:

Produkt-Marktkombination

Wertschöpfungsprozesse

Marktpositionierung

**„Landkarte“
Geschäftsmodell
Bildungsberatung**

Finanzierung/Erträge

Wertschöpfungsnetz

<p>1 Was bieten Sie an? Haben Sie getrenntes Personal für einzelne Bereiche?</p>	<p>2 Welche Zielgruppen sprechen Sie an? Wie erreichen Sie die?</p>	<p>3 Wer kommt zu Ihnen und warum?</p>	<p>4 Welche regionalen Besonderheiten gibt es bei Ihnen?</p>	<p>5 Was machen Sie im Bereich Öffentlichkeitsarbeit ?</p>
<p>6 Womit heben Sie sich von anderen ab? (Alleinstellungsmerkmal)</p>	<p>Lernende Region</p> <hr/>			<p>7 Welches Image hat Beratung und Ihr Träger in der Region?</p>
<p>8 Wo ist die Beratungsstelle verortet?</p>	<p>9 Mit wem arbeiten Sie zusammen? Werden Beratungsaufgaben durch Kooperationen realisiert? Welche?</p>	<p>10 Wer ist Ihre Konkurrenz? Was bietet diese an? Wie gehen Sie mit der Konkurrenz um?</p>	<p>11 Welche Beratungskosten werden erhoben und für wen?</p>	<p>12 Worüber finanziert sich die Beratung?</p>

Abschließendes Fazit (1)

- Beide Referenzmodelle haben den Vorzug, professionelle Standards für die Bildungsberatung zu realisieren, regionale Konzentrierung zu ermöglichen und auf bildungspolitische Entscheidungen zu drängen, die die Ausrichtung und Breitenwirkung von Bildungsberatung einfordern.
- Ausbildungsgänge, Fortbildungsmöglichkeiten sind vorhanden, Kooperationspartner stehen zur Verfügung, die Weiterbildungsinstitutionen und andere öffentliche Institutionen sowie Vereine und Verbände sind aufgeschlossen und zur faktischen Unterstützung bereit. Auch zu den Jobcentern gibt es in sehr vielen Regionen gute Kooperationserfahrungen.
- Intensivere Bemühungen für die weitere Vernetzung sind notwendig zu Betrieben und bisher noch nicht ausreichend kontaktierte private Träger.
- Entscheidend für eine nachhaltige Sicherung und Verstetigung der entwickelten Beratungskonzeptionen in den Regionen ist aber letztlich, inwieweit Länder und Kommunen bestimmte bildungspolitische Optionen und Finanzierungen ermöglichen.

Abschließendes Fazit (2)

- Dieser regional- und bildungspolitische Rückhalt entscheidet nicht nur darüber, inwieweit eine trägerneutrale Beratung möglich ist, sondern bei der Vergabe von Häusern bzw. Orten für die Beratung, wie diese im städtischen Raum platziert wird.
- Denn die von der Kommune zur Verfügung gestellten Orte und Räume für Bildung, Bildungsberatung und ihre Platzierung im Gesamtszenario öffentlicher Gebäude in einer Stadt verweisen auf den kulturellen Wert, den der Weiterbildung und der Bildungsberatung gegeben wird.
- Die Einführung und langfristige Sicherung von Bildungsberatung hat bei der Implementierung also den Status einer bildungspolitischen Entscheidung, die getroffen werden muss. In einer hochindustriellen Gesellschaft hin zur Entwicklung einer Dienstleistungskultur ist das gegenwärtig keine hintergehbare Leistung.
- An diesen strukturellen, organisatorischen Konzepten und ihre jeweilige professionelle Ausrichtung knüpfen sich die grundlegenden Qualitätsvorstellungen an.

Einordnung in die Qualitätsdebatte

Die behandelnden Fragen betreffen beim üblichen „Qualitätsmanagementdreischritt“, den „Input“.

Organisationsfragen, Networking und Raum- und Ortsfragen sind strukturelle Bedingungen, die die Rahmung liefern für die Durchführung der professionellen Praktiken. In Qualitätssicherungsmodellen werden sie gegenwärtig unterbewertet.

Beratung ist von Atmosphären und Kontexten ebenso abhängig, wie von interaktiven Prozessentwicklungen. Diese Ebenen bedingen sich gegenseitig.



Die Eckpfeiler jeder Qualitätssicherung in der Beratung sind vor meinem Analysehintergrund:

- Beratungsprofessionalität, gesichert durch Aus- und Weiterbildung
- vorausgehende Investitionen in Raum, Ort und Zeit für die Beratung

Literatur

Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C. (Hrsg.):
Bildungsberatung im Dialog. 3 Bände. Baltmannsweiler 2009

Band I. Theorie – Empirie – Reflexion

Band II. 13 Wortmeldungen

Band III. Referenzmodelle.



Ende der Präsentation

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Prof. Dr. Wiltrud Gieseke

Humboldt-Universität zu Berlin, Philosophische Fakultät IV

Institut für Erziehungswissenschaften

Abt. Erwachsenenbildung/Weiterbildung

Kontakt: wiltrud.gieseke@cms.hu-berlin.de

