



Handreichung

# Kommunale Bildungsberatung

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.



# Einführung

Lebenslanges Lernen ist nicht nur eine politische Formel, sondern für uns alle eine alltägliche Herausforderung. Gesellschaftliche Veränderungen, insbesondere auch die auf dem Arbeitsmarkt sowie im Bildungssystem, fordern von uns Einzelnen immer wieder Anpassungen. Die Dreiteilung des Lebensverlaufs in klar voneinander getrennte Phasen der Ausbildung, der Erwerbstätigkeit und des Ruhestandes werden durch häufigere Wechsel zwischen Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit oder Nicht-Erwerbstätigkeit, vorgezogene Freizeitphasen (z. B. Sabbat-Jahr) und zweite berufliche Karrieren »flexibilisiert«. Insbesondere die Übergangsphasen, zwischen Ausbildung und Beruf einerseits und zwischen Arbeit und Ruhestand andererseits, differenzieren sich weiter aus. Bildungs- und Berufsverläufe werden gegensätzlicher, brüchiger, unsicherer, aber auch vielfältiger.

Die Gestaltung von Bildungs- und Berufsbiografien liegt dabei weitgehend in der Hand jedes und jeder Einzelnen. Dies beginnt bei der Entscheidung über die Schullaufbahn, geht über die Wahl einer Berufsausbildung oder eines Studiums bis zur Teilnahme an einer Weiterbildung. Gleichzeitig verlieren Bildungszertifikate an Bedeutung: Es ist immer weniger von Belang, welche Abschlüsse eine Person erworben hat, sondern welche Kompetenzen sie nachweisen kann – unabhängig davon, wie und wo diese erworben wurden.

Die Suche nach Anschlüssen, Umorientierungen und Erweiterungen zum Beispiel durch Fortbildungen oder Umschulungen wird damit bedeutender. Die Bildungsberatung kann hier Orientierung schaffen. Bildungsberatung bietet den Menschen bei der Fülle von Angeboten in der kommunalen Bildungslandschaft einen Überblick. Sie nimmt die Anliegen der Ratsuchenden auf und leitet sie an fachkundige Beratungseinrichtungen weiter. Sie erleichtert Zugänge und bringt Bildungsakteure zusammen.

Die Bildungsberatung erfüllt damit im kommunalen Bildungsmanagement eine Lotsenfunktion, von der letztlich alle Akteure in der kommunalen Bildungslandschaft und vor allem die Menschen vor Ort profitieren. Bildungsberatung schafft damit nicht nur Anschlüsse zwischen den Beratungseinrichtungen, sie ist auch Bindeglied zwischen den Anliegen der Bürgerinnen und Bürger und den Erfordernissen des lokalen Bildungs- und Arbeitsmarktes.



# Anliegen einer Bildungsberatung

Ziel der Bildungsberatung ist es, Menschen bei der Gestaltung ihrer Bildungswege zu begleiten. Im Mittelpunkt steht dabei das individuelle Lebenslange Lernen.

Bildungsberatung ist eine Dienstleistung, die darauf ausgerichtet ist, Personen jeden Alters und zu jedem Zeitpunkt ihres Lebens dabei zu unterstützen, Bildungs- und Berufsentscheidungen aufgrund umfassender Informationen über die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, im Einklang mit den persönlichen Wünschen und Bedingungen, selbstbestimmt zu treffen.

Dieses Anliegen vor Augen, wirkt die Bildungsberatung wie ein Alleskönner. Im Sinne einer Informations- und Verweisberatung ist sie jedoch »nur« eine zentrale Anlaufstelle. Bildungs- und Beratungsanliegen werden hier strukturiert und nur eingeschränkt selbst bearbeitet. Der Auftrag der Bildungsberatung liegt mehr in einer Lotsenfunktion. Die Beratenden wissen im besten Fall, welche Institution bei individuellen Anliegen weiterhelfen kann.

Bildungsberatung ist also kein eigenständiger neuer Beratungszweig. Sie ist vielmehr eine Schnittstelle in einem Netzwerk vieler Beratungsangebote. In den meisten Kommunen ist die Beratungslandschaft sehr heterogen. Es gibt Beratungsangebote für unterschiedliche Zielgruppen wie Familien oder Jugendliche sowie auch für verschiedene Themenbereiche wie zum Beispiel Arbeitssuche oder Berufsorientierung. Die Angebote unterscheiden sich dabei nicht nur inhaltlich, sondern auch hinsichtlich ihrer Zugangsmöglichkeiten und der Arbeitsweise der Träger. Es gibt öffentliche und private sowie lokale und überregional tätige Beratungsakteure.

Die Bildungsberatung wirkt hier wie eine Rezeption. Die Ratsuchenden werden empfangen, ihre Anliegen werden besprochen, strukturiert und anschließend je nach Anliegen an die entsprechende Fachberatung weitergeleitet. Neben der Vermittlung liegt deshalb eine Aufgabe der Bildungsberatung auch in der Bestandserfassung von Bildungsberatungsangeboten vor Ort, um diese besser aufeinander abzustimmen, Kontakte aufzubauen und Beratende ins Boot zu holen.

Ein Merkmal der Bildungsberatung ist der system- und bereichsübergreifende Blick. Die Ratsuchenden bewegen sich meist zwischen unterschiedlichen Systemen wie Bildung, Arbeit, Familie oder Freizeit. Die Beratung schafft hier eine Schnittstelle zwischen diesen Bereichen und fördert damit Transparenz und Kohärenz.

Im Rahmen von Bildungsberatung schafft die Kommune also die organisatorischen Voraussetzungen für ein lokales Beratungssystem und stößt die Kooperation zwischen den verschiedenen Beratungsinstitutionen an, deshalb auch der vollständige Name: kommunal koordinierte Bildungsberatung. Die Kommune verantwortet die dafür notwendigen Abstimmungsprozesse und Vereinbarungen zwischen den Bildungsakteuren. Zudem sorgt sie für die Bekanntmachung des Angebots und die Qualitätssicherung innerhalb der Beratungslandschaft.



Zusammengefasst lassen sich die Aufgaben der Bildungsberatung wie folgt beschreiben:

- ▶ Menschen einen Überblick über die Vielzahl von Bildungsangeboten zu geben und entsprechend zu beraten bzw. weiterzuleiten,
- ▶ Kooperationen mit lokal tätigen Bildungsakteuren einzugehen,
- ▶ vorhandene Beratungsstrukturen zu verbessern,
- ▶ (Mindest-)Standards für Beratungsangebote einzuführen und
- ▶ schließlich Leerstellen im Netz der Beratungsangebote zu erkennen.

Für die Kommune selbst bringt eine Bildungsberatung einen besonderen Mehrwert mit sich. Es werden Ressourcen gebündelt, da alle Informationen über lokale Bildungsberatungsangebote in einer Anlaufstelle erfasst und von allen Partnern, ob Verwaltung oder Bildungsträger, abgefragt werden können. Ein weiterer Vorteil: der Blick von oben. Die Beratungsanliegen werden dokumentiert und können unter Beachtung des Datenschutzes ausgewertet werden. Sind häufige Problemstellungen oder Angebotslücken identifizierbar, können diese zurück in den Kreislauf des kommunalen Bildungsmanagements gespielt und Veränderungen angestoßen werden.



# Die persönliche Beratung vor Ort

Den Überblick über Beratungs- und Bildungsangebote zu behalten und die individuell beste Entscheidung vor dem Hintergrund verschiedener, sich teilweise widersprechender Anforderungen der Gesellschaft, des Arbeitsmarktes und des persönlichen Umfeldes zu treffen, stellt für die Individuen häufig eine Herausforderung dar. Eine Angebotsübersicht wie eine Datenbank oder auch eine Informationsbroschüre können dabei eine erste Orientierung geben. Die Bildungsberatung geht noch einen Schritt weiter: Sie zeichnet sich besonders durch das persönliche Gespräch und die individuelle Begleitung subjektiver Orientierungs- und Entscheidungsprozesse im Bezug auf und im Kontext von Bildung aus.

## Politischer Auftrag: die Unterstützung des Lebenslangen Lernens

In den letzten Jahren kommt dem Thema der gebündelten Bildungsberatung mehr Bedeutung zu. Politische Bildungsziele der Europäischen Union unterstreichen diese Entwicklung. Die Europäische Union stellt die (Bildungs-)Beratung als wichtige Unterstützung im Lebenslangen Lernen heraus. So forderte der Rat der Europäischen Union in vier Leitprinzipien den Ausbau der Beratung in allen Mitgliedsstaaten (vgl. Rat der Europäischen Union 2008). Zudem fordert die Europäische Union die Koordinierung und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene. Hier kommt die grundsätzliche Besonderheit im Bereich Bildung zum Vorschein. Bildungspolitik ist Ländersache, jedoch finden Bildungsangebote in kommunalen Sozialräumen statt. Wirken die Leitziele der Europäischen Union noch abstrakt, so werden sie für die kommunal organisierte Bildungsberatung vor Ort konkret. Die Leitprinzipien verdeutlichen den Stellenwert, den sie einnimmt bzw. in Zukunft einnehmen soll. Sie wird zur Brücke zwischen den Bildungsbereichen, unabhängig der unterschiedlichen politischen Zuständigkeiten, mit dem Ziel, den Ratsuchenden in den unterschiedlichsten Lebenslagen Unterstützung anbieten zu können. Bildungsberatung ist dabei kein neues Modell. Ob Agentur für Arbeit, Jobcenter, Kammern oder freie Träger – (gesetzlich verbrieft) Beratungsangebote zur beruflichen Orientierung gibt es schon viele Jahrzehnte.

## Beratung als Impuls für Veränderungen

Das politische Ziel ist formuliert. Was steckt nun konkret hinter dem Beratungskonzept? Die Erweiterung der Beratungsanlässe im Lebenslauf erfordert auch ein erweitertes Beratungsverständnis, das auf die Vielzahl von Angeboten Bezug nimmt und die Menschen in jedem Lebensabschnitt dazu befähigt, fundierte Entscheidungen zu treffen.

Bislang orientierten sich Beratungsprozesse an den vorherrschenden »Beratungsschulen«, wie der personenzentrierten oder der lösungsorientierten Beratung. Bildungsberatung schließt an das von Haken/ Schiepek (2006) entwickelte Modell des Synergetischen Prozessmanagements an. Demnach kann Beratung als die »Förderung selbstorganisierender Prozesse« verstanden werden, d. h. das Beraten gibt Anstoß für eine systeminterne Veränderung. Durch die Beratung entstehen für die Ratsuchenden veränderte Denkmuster. Es wird ein Impuls gesetzt, der das System in Bewegung bringt. Relativ kleine Veränderungen können schlummernde Potenziale wecken und so weitere Veränderungen anstoßen.



Beratung unterstützt den Orientierungsprozess konkret, in dem sie die verschiedenen Wünsche, Möglichkeiten und Zweifel mit den Ratsuchenden strukturiert, die persönlichen Entscheidungskompetenzen darstellt, fehlende Informationen weitergibt und die »richtigen« Fragen stellt.

## Wirkungen von Bildungsberatung

Bildungsberatung wirkt auf unterschiedliche Weise. Obwohl sie sich überwiegend auf den Einzelnen konzentriert, hat sie durchaus auch positive Auswirkungen auf Organisationen, Gemeinden und Regionen. Beispielsweise kann die Beratung eine arbeitslose Person darin unterstützen, sich weiterzubilden und wieder auf den Arbeitsmarkt zu gelangen. Die Auswirkungen beziehen sich daher auf den Einzelnen, bringen aber auch Vorteile für das Wirtschaftssystem und sichern die soziale Teilhabe. Für eine wirksame Bildungsberatung sind folgende Grundsätze handlungsleitend:

1. Bildungsberatung ist dort am wirksamsten, wo sie tatsächlich lebensbegleitend und entwicklungsfördernd ist.
2. Bildungsberatung ist dann effektiv, wenn sie sinnvoll an die Erfahrungen und das Leben der Ratsuchenden anknüpft, die Vielfalt und Verschiedenheit der Menschen anerkennt sowie die Angebote an den individuellen Bedürfnissen ausrichtet.
3. Bildungsberatung muss ganzheitlich und gut in andere Unterstützungsangebote integriert sein.
4. Die Kompetenzen, Ausbildung und Einstellungen der Beratenden sind entscheidend für die Bildungsberatung.
5. Bildungsberatung sollte qualitätsgesichert sein und evaluiert werden, um ihre Wirksamkeit abzusichern und kontinuierliche Verbesserungen zu fördern.

Wirksame lebensbegleitende Beratung bestärkt die Menschen darin, ihre Potenziale auszuschöpfen. Sie unterstützt sie dabei, persönliche, soziale und wirtschaftliche Hindernisse zu überwinden. Sie hilft den Weg im komplexen System von Bildung und Arbeit zu finden. Gleichzeitig engagiert sich Bildungsberatung aktiv für diejenigen, die keinen erfolgreichen Übergang zwischen zwei Bildungsabschnitten geschafft haben oder sozial benachteiligt sind.

## Themen und Handlungsfelder

Auf den ersten Blick werden im Rahmen der Bildungsberatung Themen wie berufliche Orientierung oder Fort- und Weiterbildungen nachgefragt. Je nach Ausrichtung und Anbindung der Bildungsberatung ergeben sich weitere Spezifizierungen. Bildungsberatung wird zum Teil eingesetzt, um Arbeitsuchende in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Die Beratung unterstützt zudem Menschen bei ihrer Rückkehr in den Arbeitsmarkt, sei es nach Unterbrechungen aufgrund von Unfall, Krankheit oder Elternzeiten. Die Beratung richtet sich auch an junge Menschen, die noch keinen erfolgreichen Übergang in den Arbeitsmarkt geschafft haben. Zudem steht die Bildungsberatung auch Erwerbstätigen offen. Insbesondere Themen der Weiterbildung oder der Kompetenzentwicklung können hier von Bedeutung sein. Die Beratung begleitet auch Mobilitätsprozesse. So unterstützen Beratende die Ratsuchenden auch bei der überregionalen beruflichen Neuorientierung. Zu guter Letzt unterstützt sie auch ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer darin, sich weiterzubilden oder ihren Übergang in den Ruhestand aktiv zu gestalten.



# Implementierung

Die Implementierung einer kommunal koordinierten Bildungsberatung lässt sich in der Theorie schnell über folgende Schlagworte verallgemeinern: Transparenz herstellen, Vernetzung schaffen und Zielformulierung. In der Praxis ist dieser Prozess deutlich komplexer.

## Ziele, Überblick und Netzwerk

Am Beginn der Implementierung steht die Frage, welchen Mehrwert die jeweilige Kommune überhaupt in einem Beratungsnetzwerk sowie einer möglichen Schnittstelle (Bildungsberatung) sieht. Chancen und Grenzen der Kooperation sowie das Nachdenken über notwendige Ressourcen sollten daher im Vorfeld in einem internen Gremium diskutiert werden. Ist die Entscheidung für die Bildungsberatung und das Netzwerk getroffen, braucht es die Zustimmung des Kommunalparlaments sowie der Verwaltungsspitze. Darüber hinaus sollte die Einbindung der Bildungsberatung in das kommunale Bildungsmanagement besprochen werden. Entscheidend ist dabei die Klärung von Zielsetzung und Alleinstellungsmerkmal der Bildungsberatung.

Ein wichtiger Grundstein ist die Übersicht über die aktuelle Beratungslandschaft vor Ort, d. h. zu klären, welche Anbieter in welcher Form Beratungen in Bildungs- und Berufsfragen anbieten. Die Bestandsanalyse ist die Grundlage für die spätere Arbeit, denn sie ermöglicht erst die Lotsenfunktion der Bildungsberatung. Außerdem macht sie es möglich, Lücken im Angebot zu entdecken. Verbunden mit dieser Bestandsaufnahme ist auch der direkte Kontakt zu den Bildungsträgern, um nun das Projekt einer gebündelten Bildungsberatung vorzustellen und für eine Zusammenarbeit zu werben.

Für die Bestandsaufnahme ist es hilfreich einen Fragebogen zu nutzen, der die Zielgruppen und die Angebote der jeweiligen Beratungseinrichtungen dokumentiert.

### Weiterlesen:

- ▶ Das Beispiel Freiburg:  
[http://www.leif-freiburg.de/fileadmin/media/pdf/Eingabemaske\\_Datenbank\\_Bildungsberatung\\_2015.pdf](http://www.leif-freiburg.de/fileadmin/media/pdf/Eingabemaske_Datenbank_Bildungsberatung_2015.pdf), Stand 17.04.2018.

In der Praxis ist es nahezu unmöglich, sich einen Überblick über alle Beratungsangebote vor Ort zu verschaffen oder gar mit allen Beratungsakteuren zu kooperieren. Dennoch, ein lebendiges Netzwerk ist Grundlage für eine gelingende Bildungsberatung. Die Schwierigkeit: Aus Konkurrenten auf einem zum Teil stark umkämpften (Beratungs-)Markt soll eine Interessengemeinschaft entstehen. Voraussetzung für eine solch starke Vernetzung ist der Wille der Bildungsakteure zusammenzuarbeiten. Ist ein gemeinsamer Nenner gefunden, geht es darum, Leitziele für die Zusammenarbeit zu finden.



Gemeinsame Ziele und Standards machen die Zusammenarbeit einfacher und erzielen eine professionelle Wirkung nach außen. Außerdem ermöglichen sie eine gemeinsame Weiterentwicklung. Im besten Falle entstehen aus der Kooperation Bildungsberatung weitere gemeinsame Projekte wie z. B. gemeinsame Fortbildungen oder ein aufeinander abgestimmtes Marketingkonzept. Darüber hinaus können die Einrichtungen als Verbund stärker gegenüber der Kommunalpolitik Anliegen platzieren.

Die Netzwerkbildung kann über folgende Vernetzungsschritte erfolgen:

- ▶ Verbreitung der Idee des Bildungsberatungsnetzwerks unter den Beratungsakteuren
- ▶ Einteilung eines Zeitrahmens für den Aufbau des Netzwerks
- ▶ Bestimmen der Netzwerkgröße
- ▶ Auswahl des Ortes der Beratungsstelle und Festlegung der Art der Beratungstätigkeit
- ▶ Einrichtung eines Online-Bildungsportals bzw. einer internetgestützten Datenbank
- ▶ Zugang zu Zielgruppen/ Bekanntmachen (z. B. durch Lernfeste oder Bildungsmessen)
- ▶ Weiterentwicklung der Kooperationsbasis (z. B. gemeinsame Planung neuer Projekte)
- ▶ Positionierung der Netzwerkpartner im Verhältnis zur Bildungsberatungsstelle
- ▶ Entwicklung mittelfristiger Strategien zur nachhaltigen Gestaltung der Netzwerkarbeit

## Anbindung und Ausgestaltung

Wenn Bildungsberatung die ihr zugewiesene Bedeutung erhalten soll, benötigt sie eine entsprechende Institutionalisierung. Die Entscheidung über Anbindung und Ausgestaltung einer Bildungsberatung ist aber nicht gesetzlich geregelt, sondern unterliegt den Vorstellungen der regionalen Akteure. Eine Bildungsberatung, die die Bürgerinnen und Bürger im gesamten Lebenslauf begleitet, kann dabei sowohl von der Kommune selbst als auch von anderen Trägern angeboten werden.

Die Kommunen müssen beim Aufbau einer Bildungsberatung zwei Ebenen bearbeiten. Zunächst müssen sich die Akteure in den Regionen vernetzen und die Zusammenarbeit der Netzwerkpartner abgestimmt werden. Im darauf folgenden Schritt geht es um das Entwerfen von Geschäftsmodellen, d. h. der Profilbildung der künftigen Beratungsstelle, um sich langfristig zu etablieren.

Die Ausgestaltung der Bildungsberatung kann sehr unterschiedlich erfolgen. Jedoch lassen sich drei Typen herauskristallisieren. Die Verortung der Beratung, also wo die Beratungsstellen organisatorisch angebunden sind, ist dabei ausschlaggebend. Die Anbindung hat Auswirkungen auf die jeweiligen Gestaltungsmerkmale der Bildungsberatung, wie z. B. Trägerneutralität, Beratungsoffenheit, personelle Ausgestaltung und Professionalität.

Grundsätzlich können drei Modelle unterschieden werden:

1. Eigenständige Beratungsorganisation
2. Anbindung der Beratung an (Bildungs-)Institutionen wie z. B. die Volkshochschule
3. Integrierte Beratungsstelle in einem professionsgesteuerten Netzwerk

Die aufsuchende bzw. mobile Beratung ist nicht als getrenntes Beratungsmodell zu sehen, sondern kann in allen drei Modellen ein Bestandteil sein. Gleiches gilt für die virtuelle Beratung, die bisher nur an wenigen Standorten genutzt wird.



Die Auswirkungen der jeweiligen Anbindung auf Zugang und Wahrnehmung der Bildungsberatung im Vergleich zeigt die folgende Tabelle:

	<b>Trägerneutralität</b>	<b>Offenheit/Zugang</b>	<b>Image/Wertschätzung</b>
<b>Modell 1 Eigenständige Organisation</b>	Berücksichtigung im Organisationskonzept	Offen für alle, ggf. für spezifische Zielgruppen; Beratung ist unbekannt und muss in Öffentlichkeit erst etabliert werden	Beratung hat ein »eigenes Gesicht« in der Region und wird in der Öffentlichkeit als eigene Aufgabe wahrgenommen
<b>Modell 2 Trägeranbindung</b>	In der Regel werden Räume z. T. auch Personal von der beherbergenden Institution zur Verfügung gestellt	Inwieweit sich die Abgrenzung und Zuordnung der Beratung zur jeweiligen Institution von den Ratsuchenden wahrgenommen wird und sich auf den Zugang auswirkt, bleibt offen; Ortswahl kann spezifische Zielgruppen ausschließen bzw. besonders einladen	Beratung wird verstanden als eine öffentlich-kommunale Dienstleistung und wirkt als Teil der Beratungslandschaft; Affinität zur jeweiligen Institution mit positiven bzw. negativen Auswirkungen auf das Image
<b>Modell 3 Integriertes Modell</b>	Personal selbst soll Trägerneutralität sichern und Netzwerkansprüche mit institutionellen Ansprüchen ausbalancieren		

Darstellung nach Giesecke/Müller in Göhlich et. al (2010): S. 229

## Geschäftsmodell

Ist über die Anbindung der Bildungsberatung entschieden, gilt es ein Geschäftsmodell für die Beratung zu entwickeln. Ein Geschäftsmodell ist eine Beschreibung der konkreten Bildungsberatung. Es bietet die Möglichkeit, Zusammenhänge bewusst zu machen, Stärken zu analysieren und Verbesserungen anzustoßen. Im vorliegenden Geschäftsmodell werden fünf Komponenten betrachtet, die in engem Zusammenhang miteinander stehen und sich gegenseitig beeinflussen.

Die Produkt-Markt-Kombination beschreibt die angebotenen Dienstleistungen und den Markt, auf dem sich die Unternehmung – hier die Bildungsberatung – bewegt. Sie benennt sowohl die Zielgruppen, die erreicht werden sollen, als auch die Ratsuchenden, die tatsächlich erreicht werden.

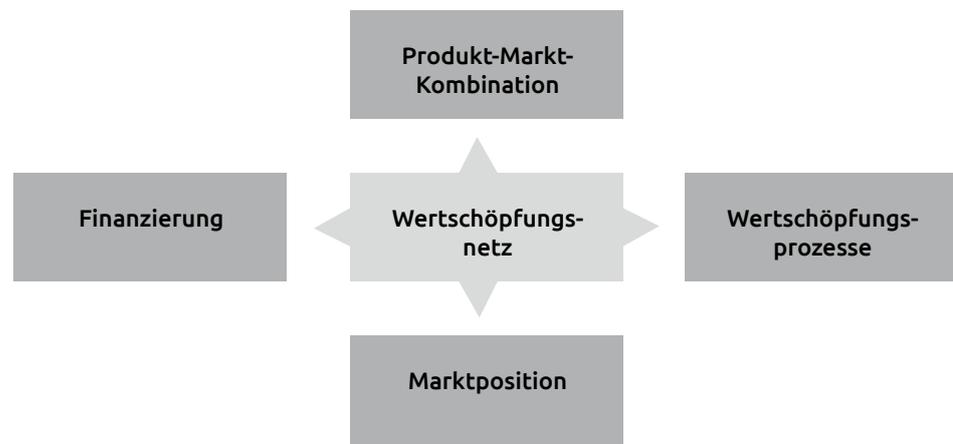
Wertschöpfungsprozesse stellen die Aufgaben und Prozesse dar, die für die Leistungserstellung erbracht werden müssen sowie daraus resultierende Konsequenzen. Dies beinhaltet unter anderem die Qualifizierung und Professionalisierung des Personals, Kernkompetenzen der Beratung sowie Leistungserstellung durch Kooperationen. Darüber hinaus sind hier die



detaillierte Gestaltung der Beratungseinrichtung wie Anstellungsverhältnisse, Öffnungszeiten, Räume, Aufgabenradius und die Beratungsschwerpunkte zu nennen.

Die Marktpositionierung bezeichnet die Stellung der Beratung im relevanten Marktumfeld, dem lokalen Beratungssystem. Sie beschreibt, wie sich die Beratungsstelle in bereits vorhandene Strukturen einfügt.

Der Aspekt der Finanzierung betrifft die finanzielle Tragfähigkeit. Es wird unterschieden in direkte Einnahmen durch die Beratung, indirekte Einnahmen durch Querfinanzierungen sowie sonstige Einnahmen (z. B. Fördergelder). In der Praxis wird sichtbar, dass sich ohne öffentliche Förderung bzw. die Nutzung vorhandener Ressourcen (z. B. Infrastruktur wie Fahrzeuge oder Büromaterial) eine wirksame, breitere regionale Bildungsberatung kaum etablieren kann.



Das Wertschöpfungsnetz bezeichnet das Netz aus Partnern, in das die Bildungsberatung eingebunden ist. Die Art und Verbindlichkeit von Kooperationen kann dabei höchst unterschiedlich gestaltet sein. Eine Bildungsberatung wird hauptsächlich von ihrem Wertschöpfungsnetz getragen. Mit einer Bildungsberatung schafft die Kommune die organisatorischen Rahmenbedingungen und die institutionalisierte Kooperation aller Partner, um ein lokales Bildungsberatungssystem aufzubauen.

Mit dem Geschäftsmodell wird es möglich, die Bildungsberatung konkret zu machen, d. h. Ansätze, Zielgruppen und strukturelle Voraussetzungen wie Räumlichkeiten etc. zu beschreiben. Jedoch endet das Modell nicht an dieser konzeptionellen Arbeit. Im Sinne einer Verortung innerhalb eines kommunalen Systems werden Partner und »Zulieferer« sichtbar. Beziehungen oder auch Störungen können darüber dargestellt werden. Zudem unterstreicht es nochmals das Netzwerk der Bildungspartner als Zentrum der Bildungsberatung.

Die Arbeit mit einem Geschäftsmodell bietet die Möglichkeit, Stärken und Schwächen der Bildungsberatung zu beurteilen und immer wieder gemeinsam mit den Netzwerkpartnern auf Veränderungen zu reagieren. Die Implementierung einer Bildungsberatung ist damit nie abgeschlossen. Im Sinne der Netzwerkarbeit gilt es, immer wieder die Angebote der Beratung gemeinsam mit den Netzwerkpartnern kritisch zu prüfen, zu evaluieren und an die jeweiligen Anliegen der Nutzerinnen und Nutzer anzupassen.



# Grenzen der Bildungsberatung

Bei allen Chancen, welche dieses Instrument bietet, zeigen sich in der Praxis auch die Grenzen der Bildungsberatung.

Viele bestehende Angebote im Bereich der Bildungsberatung stehen vor der Herausforderung, ihr Vorhaben nachhaltig zu implementieren. Einerseits scheint Bildungsberatung aktuell ein »Mega-Thema« zu sein, andererseits werden Beratungsstellen sogar geschlossen oder kämpfen mit stagnierenden bis rückläufigen Finanzierungen. Werden Bildungsberatungsstellen im Rahmen von Modellprojekten neu eingerichtet, ist es nicht allzu selten, dass diese aufgrund von Finanzierungsproblemen nach Ende der Projektförderung wieder schließen müssen. Zudem sollen die Angebote auch flächendeckend umgesetzt werden. Dies erweist sich insbesondere in Landkreisen als schwieriges Unterfangen. Umso wichtiger ist es, die langfristige Einbindung der Bildungsberatung und die unterschiedlichen Formen der Beratung vor der Implementierung zu prüfen.

Neben den strukturellen Schwierigkeiten, liegen auch in der inhaltlichen Ausrichtung der Beratung einige Stolpersteine. In der Auswertung der Anliegen der Ratsuchenden wird deutlich, dass meist mehrdimensionale Beratungsanlässe vorliegen. Zum Teil müssten noch weitere Akteure, z. B. Träger sozialer Dienstleistungen, einbezogen werden, um eine ganzheitliche Beratung zu gewährleisten. Das Netzwerk sollte daher immer wieder anlassbezogen angepasst und Schnittstellen zu weiteren kommunalen Arbeitsfeldern geschaffen werden. Die Pflege dieses Netzwerkes erfordert entsprechende Ressourcen.

Darüber hinaus klappt die Weiterleitung der Ratsuchenden nicht immer reibungslos. Bildungsberatungsstellen klagen häufig über einen hohen Anteil an Anfragen, die sie selbst nicht bedienen können. Außerdem kann Bildungsberatung den Ratsuchenden keine Aus- und Weiterbildungen finanzieren. So können Beratungskonflikte entstehen, wenn Leistungsempfangende aus dem Bereich SBG II oder III sich von Bildungsberatung berufliche Perspektiven erhoffen, die ihnen von den zuständigen Behörden (Jobcenter und Agentur für Arbeit) verwehrt werden. Bildungsberatung ist nicht befähigt, solcherlei Konflikte im Sinne der Ratsuchenden schlüssig zu beantworten.

Ein anderes Problem: Viele Menschen kennen Bildungsberatung nicht, suchen also auch nicht gezielt danach. Das Marketing rund um das Angebot sollte daher von allen Netzwerkpartnern betrieben werden.

Nicht nur die Beratung schafft Herausforderungen, sondern auch das Netzwerk, welches die Arbeitsgrundlage der gesamten Beratung bietet. Eine Voraussetzung für Vernetzungen und Kooperationen ist die Beziehungsfähigkeit der handelnden Akteure und der Wille, Interessensdifferenzen zu überbrücken. Häufig gibt es vor Ort eine große Anzahl unterschiedlicher Anbieter und Angebote. Die Bildungsberatung wird eher als Konkurrenz und nicht als Unterstützer bzw. zentrale Anlaufstelle gesehen. Ohne ein entsprechendes Netzwerk läuft Bildungsberatung »ins Leere«.



Dennoch, die Nachfrage nach Beratung und Unterstützung in Fragen von Bildung, Beruf und Beschäftigung ist hoch und wird auch in den kommenden Jahren infolge der gesellschaftlichen und demografischen Veränderungen eher noch ansteigen. Bildungsberatung kann hier eine wirksame Begleitung für lebenslange Lernprozesse sein.

#### Weiterlesen:

- ▶ Behringer, F./Bolder, A./Klein, R. [Hrsg.] (2004): Diskontinuierliche Erwerbsbiographien: Zur gesellschaftlichen Konstruktion und Bearbeitung eines normalen Phänomens, Hohengehren.
- ▶ Forum, Zeitschrift des Deutschen Verbandes für Bildungs- und Berufsberatung (2017): Lebensbegleitende Beratung in einer diversen Gesellschaft, 56. Jahrgang, Ausgabe 2/2017.
- ▶ Göhlich, M./Weber, S./Seitter, W./Feld, T. [Hrsg.] (2010): Organisation und Beratung, Wiesbaden.
- ▶ Haken, H./Schiepek, G. (2006): Synergetik in der Psychologie, Selbstorganisation verstehen und gestalten, Göttingen.
- ▶ PT-DLR [Hrsg.] (2011): Werkstattbericht Bildungsberatung. Magazin für das Programm »Lernen vor Ort«, Bonn.
- ▶ Rat der Europäischen Union (2008): Strategien für ein lebenslanges Lernen, <https://tinyurl.com/y8hp4keb>, Stand 15.04.2018.
- ▶ Tiefel, S. (2004): Beratung und Reflexion. Eine qualitative Studie zu professionellem Beratungshandeln in der Moderne, Wiesbaden.

## Bildungsberatung im Kyffhäuserkreis

- ▶ Bundesland: Thüringen
- ▶ Einwohner: 77.110
- ▶ Fläche: 1.038 km<sup>2</sup>
- ▶ Gliederung: 43 Gemeinden

Der Kyffhäuserkreis im Norden Thüringens verpflichtete sich im Rahmen des Modellprogramms »Lernen vor Ort« im Jahr 2009 zur Einführung einer kommunalen Bildungsberatung. In Abstimmung mit dem Kommunalparlament wurde die Bildungsberatung im Kyffhäuserkreis jedoch nicht sofort operativ umgesetzt, d. h. es wurde zunächst nicht aktiv beraten. Ziel der beteiligten Akteure war zu Projektbeginn, die Entwicklung einer nachhaltigen Beratungsstruktur, die vorhandene Ressourcen nutzt (z. B. Räume und Instrumente der Online-Kommunikation) und in einem dünn besiedelten Flächenlandkreis, mit rund einhundert Kilometer Ausdehnung von Ost nach West, praktikabel ist. Erst nach Entwicklung dieser Struktur sollte der Landkreis für die Menschen in der Region Bildungsberatung anbieten.

Zunächst wurde im Jahr 2011 mit dem Einverständnis des Kreistages und der Verwaltungsspitze eine so genannte »Expertenrunde Bildungsberatung« gegründet. In der Expertenrunde waren große regional tätige Bildungs- und Beratungsakteure vertreten, darunter die Agentur für Arbeit, das Jobcenter, die Volkshochschule, das lokale Gründerzentrum, die Kammern sowie ein freier Träger.

Zunächst grenzte die von der Kreisverwaltung organisierte Expertenrunde das neu entstehende Beratungsangebot von den gesetzlich verbrieften Beratungsangeboten, wie z. B. der Beratung der Agentur für Arbeit oder dem Jobcenter, ab. Zudem wurde in den Vorabgesprächen deutlich, dass kommunale Bildungsberatung nur dann funktionieren kann, wenn die Beratenden eine Art Lotsenfunktion innehaben – sprich: Wenn sie Ratsuchende nach einer Eingangsberatung an professionelle öffentliche und private Beratungsangebote weitervermitteln können. Es galt der Leitsatz: »Die Beratenden müssen alle regionalen Beratungsangebote kennen, um Ratsuchende angemessen zu unterstützen.«

Die Kreisvolkshochschule Kyffhäuserkreis (KVHS) erklärte sich bereit, der kommunalen Bildungsberatung logistisch unter die Arme zu greifen. Da die KVHS über ein kreisweites Netz an Außenstellen verfügte, konnten dort Räume für regelmäßige Beratungen zur Verfügung gestellt werden. Der Landkreis verpflichtete sich zur Übernahme der Fahrtkosten für die Beratenden. Die Akteure der Expertenrunde stellten den Beratenden konkrete Ansprechpartner für die mögliche Weitervermittlung zur Verfügung. Darüber hinaus wurde eine Bestandsanalyse regionaler Beratungsangebote sowie Beratungsmappen (im Sinne von Fallakten) als Arbeitsinstrumente zur Unterstützung der Beratenden erstellt.



Mit festen Sprechzeiten, ausreichenden Ressourcen und einer umfangreichen Werbekampagne versehen, konnte der Landkreis im Jahr 2013 erstmals Ratsuchende begrüßen. Schnell kristallisierten sich Frauen über 40 Jahre als zentrale Zielgruppe heraus. Im Vordergrund standen Themen wie der berufliche Wiedereinstieg oder eine berufliche Neuorientierung nach Arbeitslosigkeit. Die großen Erwartungen der Ratsuchenden konnten nur zum Teil erfüllt werden. Eine Ursache: der kommunalen Bildungsberatung standen im Gegensatz zum Jobcenter bzw. der Agentur für Arbeit keine finanziellen Mittel zur Verfügung, um Menschen beispielsweise Umschulungen oder Fortbildungen zu ermöglichen. Diese Erkenntnis führte bei einigen Ratsuchenden zu Enttäuschungen und zeigte die Grenzen kommunaler Bildungsberatung sehr deutlich auf.

Was ist geblieben? Ohne die Unterstützung des Programms »Lernen vor Ort« hätte es im Kyffhäuserkreis keine kommunale Bildungsberatung gegeben. Das an die Kreisverwaltung angegliederte Programmpersonal initiierte den Prozess, baute eine Netzwerkstruktur auf und kümmerte sich um das Marketing des Bildungsberatungsangebots. Unterstützend wirkte die Erstellung der öffentlichen Internetdatenbank »Bildungskompass Kyffhäuserkreis«, in der zahlreiche regionale Bildungsangebote aufgelistet waren. Nach Programmende und dem Wegfall personeller Ressourcen fehlten »Kümmerer« und der politische Wille zur Fortführung des Angebots. Da der Landkreis finanziell von jeher unter Druck steht, wurde das Beratungsangebot trotz nachhaltig gestalteter Strukturen im Laufe der Zeit eingestellt. Insbesondere das Wollen der Verwaltungsspitze und eine klare Prioritätensetzung zuständiger Gremien sind bei der Umsetzung kommunaler Bildungsberatung unerlässlich. Zudem sollte der latente Widerspruch zwischen den Interessen einer beachtlichen Zahl an Ratsuchenden und der an der Umsetzung der kommunalen Beratung beteiligten Akteure der Expertenrunde (Netzwerk der Bildungsberatung) im Blick behalten und schlüssig beantwortet werden.

**Kontakt:**

Michael Kriese  
Leiter Kreisvolkshochschule Kyffhäuserkreis  
Kyffhäuserkreis  
Telefon: 03632 54 35 41  
m.kriese@kyffhaeuser.de

**Weitere Informationen:**

Kyffhäuserkreis (2014): Bildungskompass Kyffhäuserkreis <https://tinyurl.com/yahj4qe9>, Stand 15.04.2018.

Kyffhäuserkreis (2014): Presseinformationen zur Bildungsberatung <https://tinyurl.com/yaoFcjh2>, Stand 15.04.2018.





## Impressum

Handreichung Kommunale Bildungsberatung  
Halle/Leipzig 2018

Copyright © 2018 Deutsches Jugendinstitut e. V.  
Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement – TransMit

Witzgallstraße 2, 04317 Leipzig  
Telefon: 0341 9939230  
[info@transferagentur-mitteldeutschland.de](mailto:info@transferagentur-mitteldeutschland.de)  
[www.transferagentur-mitteldeutschland.de](http://www.transferagentur-mitteldeutschland.de)

Redaktion: Maria Nobis, Alexander Lorenz, Transferagentur Mitteldeutschland für  
Kommunales Bildungsmanagement – TransMit, Titelfoto: Markus Scholz ([marsfoto.de](http://marsfoto.de))

Stand: April 2018