

ZBBS-Buchreihe

Studien zur qualitativen Bildungs-, Beratungs-, und Sozialforschung

# Die Organisation als Fall

Eine professionstheoretische Analyse zur  
Klientenkonstitution in der Organisationsberatung

Studien zur qualitativen Bildungs-,  
Beratungs- und Sozialforschung

ZBBS-Buchreihe  
herausgegeben von

Werner Fiedler  
Jörg Frommer  
Werner Helsper  
Heinz-Hermann Krüger  
Winfried Marotzki  
Ursula Rabe-Kleberg  
Fritz Schütze

Anja Voß

# Die Organisation als Fall

Eine professionstheoretische Analyse  
zur Klientenkonstitution  
in der Organisationsberatung

Verlag Barbara Budrich,  
Opladen • Berlin • Toronto 2012

Gefördert mit freundlicher Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung.

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

Alle Rechte vorbehalten.

© 2012 Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin & Toronto  
[www.budrich-verlag.de](http://www.budrich-verlag.de)

ISBN 978-3-86649-449-7

**eISBN 978-3-86649-598-2**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: disegno visuelle kommunikation, Wuppertal – [www.disenjo.de](http://www.disenjo.de)  
Technisches Lektorat und Satz: Walburga Fichtner, Köln

# Inhalt

Einleitung

## Teil I

### Entwicklung der Fragestellung

1.	Beratung von Personen und Organisationen aus professions- theoretischer Perspektive – Forschungsstand und Desiderate .....	15
1.1	Weiterbildungsberatung: Adressierung von Personen und Organisationen als Klienten .....	15
1.1.1	Begriffliche Konturierung von Weiterbildungsberatung .....	16
1.1.2	Beratungsfelder und institutionelle Strukturen in der Weiterbildungsberatung .....	17
1.1.2.1	Weiterbildungsberatung für Personen .....	19
1.1.2.2	Weiterbildungsberatung für Organisationen .....	23
1.1.3	Verankerung von Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung im Portfolio öffentlicher Beratungsstellen .....	26
1.2	Bearbeitung der Differenz personen- und organisationsbezogener Beratung in der Beratungsforschung .....	29
1.3	Professionstheoretische Modellierung von Beratung .....	33
1.3.1	Verortung von Beratung im Kontext von Profession .....	33
1.3.2	Charakterisierung von Professionen .....	34
1.3.3	Modellierung von Beratung als professioneller Praxis .....	40
1.3.3.1	Das Beratungsanliegen als <i>Entscheidungskrise</i> .....	43
1.3.3.2	Diagnose und Intervention in der Beratung .....	45
1.3.3.3	Die Berater-Klienten-Beziehung als <i>professionelles Arbeitsbündnis</i> .....	47
1.3.3.4	Das Klientenkonzept in der Professionstheorie .....	51
1.4	Organisationsberatung und Professionstheorie .....	53
1.4.1	Profilierung von Organisationsberatung .....	53
1.4.2	Bezüge von Organisationsberatungsforschung und Professionsforschung .....	55
1.4.2.1	Begrifflich-konzeptionelle <i>Parallelen</i> .....	55
1.4.2.2	Professionstheoretisch fundierte <i>Bezugnahmen</i> .....	59
1.5	Desiderate und Ableitung der Forschungsfragen .....	67

## Teil II

### Theoretische Grundlegung – das Fallkonzept der Objektiven Hermeneutik

2.	Die Fallrekonstruktion der Objektiven Hermeneutik – Idealtypik professioneller Praxen .....	73
----	--	----

2.1	Professionelle Praxen und Objektive Hermeneutik .....	74
2.2	Das Konzept des Falls in der Objektiven Hermeneutik .....	78
2.2.1	Der Fall als singuläre Erscheinung (Einzelfall) .....	78
2.2.2	Der Fall als historisch-konkrete Erscheinung .....	81
2.3	Die autonome Lebenspraxis als Referenz des Falls .....	82
2.3.1	Das Konzept der autonomen Lebenspraxis .....	83
2.3.2	Krise und Routine .....	84
2.3.3	Sequenzen und Regeln .....	88
2.3.4	Fallstruktur und Fallstrukturgesetzlichkeit .....	95
2.3.5	Autonomie der Lebenspraxis .....	97
2.4	Die Fallrekonstruktion der Objektiven Hermeneutik.....	98
2.4.1	Protokoll und Text: Quellen der Erschließung latenter Sinnstrukturen ..	99
2.4.2	Abduktion: Überwindung des hermeneutischen Zirkels.....	103
2.4.2.1	Das Konzept der Abduktion nach Peirce .....	105
2.4.2.2	Abduktion in der Objektiven Hermeneutik.....	109
2.4.3	Sequenzanalyse: Erschließung der Fallstruktur .....	111
2.4.4	Fallstrukturgeneralisierung: Verallgemeinerung des Fallspezifischen ..	113
2.5	Synopsis: Fallkonzept und Fallrekonstruktion der Objektiven Hermeneutik und Professionstheorie .....	116

### Teil III

#### Die Organisation als Fall

3.	Transfer des Fallkonzepts der Objektiven Hermeneutik auf Organisationen .....	121
3.1	Bezugnahmen der Objektiven Hermeneutik auf die Organisation .....	122
3.1.1	Anschluss: Die Organisation als autonome Lebenspraxis .....	123
3.1.2	Ausschluss: Organisation als Routine und Werkzeug .....	126
3.1.3	Konsequenzen für die Modellierung der Organisation als Fall .....	127
3.2	Kompatibilität organisationstheoretischer Modelle mit dem Fallverständnis der Objektiven Hermeneutik .....	130
3.2.1	Kollektivistische Modelle: Die Organisation in Analogie zur Lebenspraxis .....	132
3.2.1.1	Beispiel: Die Organisation als <i>soziales System</i> .....	134
3.2.1.2	Kompatibilität kollektivistischer Organisationsmodelle zur Objektiven Hermeneutik .....	136
3.2.2	Individualistische Modelle: Organisationsmitglieder als sinnhaft Handelnde .....	142
3.2.2.1	Beispiel: Die Organisation in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie .....	142
3.2.2.2	Kompatibilität individualistischer Organisationsmodelle zur Objektiven Hermeneutik .....	147
3.2.3	Konsequenzen für ein Fallverständnis der Organisation .....	148

3.3	Die Organisation im Verständnis einer <i>doppelten Einschrift</i> .....	150
3.3.1	Mead: Die Person als soziales Aggregat.....	151
3.3.2	Übertragung der Aggregatvorstellung auf den Kontext der Organisation .....	154
3.4	Das Aggregatmodell der Organisation.....	156
3.4.1	Giddens: Die Strukturierungstheorie – Grundlage eines Modells der Organisation .....	157
3.4.1.1	Das Prinzip der Dualität von Struktur.....	159
3.4.1.2	Handlung: Intentionales Handeln und unintendierte Handlungsfolgen .....	160
3.4.1.3	Struktur und Strukturprinzipien .....	163
3.4.1.4	Reproduktion und Transformation von Struktur.....	169
3.4.2	Organisationstheoretische Rezeptionen der Strukturierungstheorie .....	170
3.4.2.1	Organisation als reflexive Strukturierung .....	173
3.4.2.2	Zusammenfassung und Erweiterungsnotwendigkeiten.....	174
3.4.3	Hartz: Die mentale Mitgliedschaft – Autonomie trotz organisationaler Imperative .....	175
3.4.4	Weick: Kausalschleifen und Interdependenz – der Eigensinn des Kollektiven .....	179
3.4.5	Synopsis zum Aggregatmodell der Organisation.....	187
3.5	Das Aggregatmodell der Organisation und das Fallmodell der Objektiven Hermeneutik: Die <i>Organisation als Fall</i> .....	190
3.5.1	Merkmale des Falls im Kontext des Aggregatmodells .....	190
3.5.1.1	Sinn und Entscheidung im Aggregatmodell der Organisation.....	191
3.5.1.2	Sequenzen in der organisationalen Reproduktionspraxis .....	194
3.5.1.3	Krise und Routine im Aggregatmodell der Organisation .....	195
3.5.2	Die Fallkonstitution der Organisation .....	197
3.5.3	Die Fallrekonstruktion in Bezug auf die Organisation .....	199
3.5.3.1	Zusammenspiel von <i>Fallverstehen</i> und <i>Fallbeschreibung</i> .....	199
3.5.3.2	Verfahrensweisen zur Fallrekonstruktion in Bezug auf die Organisation .....	202
3.6	Überleitung zur professionstheoretischen Analyse von Organisationsberatung .....	204

## Teil IV

### Organisationsberatung aus professionstheoretischer Sicht

4.	Bestimmung der Differenz von Personen- und Organisationsberatung .....	207
4.1	Die Klientenkonstitution von Organisationen.....	207
4.1.1	Der Klient als abstrakte Referenz der Organisationsberatung .....	208
4.1.2	Mediencharakter der Person für die Organisation .....	211
4.2	Das professionelle Arbeitsbündnis der Organisationsberatung .....	216
4.2.1	Die Dreistelligkeit des Arbeitsbündnisses der Organisationsberatung ..	217

4.2.2	Diffusität und Spezifität in der Organisationsberatung.....	222
4.3	Differenzen von Organisationsberatung und Personenberatung aus professionstheoretischer Sicht.....	227
4.3.1	Die eigenständige professionelle Profilierung von Organisationsberatung .....	228

## **Teil V**

### **Schlussbetrachtungen**

5.	Differenz statt Analogie als Schlüssel einer professionstheoretischen Bestimmung von Organisationsberatung.....	237
5.1	Theoretischer Ertrag für die Professionsforschung.....	239
5.2	Theoretischer Ertrag für die (Weiterbildungs-) Beratungsforschung ...	243

### **Verzeichnisse**

6.	Literaturverzeichnis .....	249
7.	Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen .....	273
8.	Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen .....	273

# Einleitung

Beratung ist ein genuiner Bestandteil pädagogischer Handlungspraxen. Ein wesentlicher Bereich pädagogischer Beratung ist die Weiterbildungsberatung, die in den letzten Jahren eine erhebliche Ausweitung und Ausdifferenzierung erfahren hat. In der Folge ist die Weiterbildungsberatung, die ursprünglich ausschließlich an Personen gerichtet war, nun zunehmend auch an Unternehmen und damit Organisationen als Klienten adressiert. Weiterbildungsberatung nimmt in Bezug auf das hier verfolgte theoretische Forschungsinteresse eine paradigmatische Bedeutung ein, denn die Ausdifferenzierung ihrer Klienten lässt ein grundlagentheoretisch ungeklärtes Problem der Organisations- und Organisationsberatungsforschung nun auch für die erziehungswissenschaftliche Forschung in Erscheinung treten: Zwar werden, wie in der Weiterbildungsberatung erkennbar, Organisationen und Personen gleichermaßen als Klienten adressiert, ungeklärt ist jedoch bislang, inwieweit im Sinne eines grundlagentheoretisch abgesicherten Klientenbegriffs in Bezug auf Organisationen tatsächlich von *Klienten* zu sprechen ist.

Theoretische Modellierungen des Klientenkonzepts der Beratung liegen mit den Arbeiten zur Professionsforschung vor und sind mittlerweile empirisch wie theoretisch gut abgesichert. Jedoch gilt dies nur für solche Berater-Klienten-Beziehungen, die sich auf *Personen* als Klienten beziehen. Professionstheoretische Modellierungen zur *Organisationsberatung* liegen zwar ebenfalls vor, sind jedoch sowohl in quantitativem Ausmaß wie auch in ihrer theoretischen Verankerung nicht hinreichend weit entwickelt, um eine grundlagentheoretische Bestimmung der Klientenkonstitution der Organisation zu ermöglichen. Vor dem Hintergrund des gekennzeichneten Desiderats der Organisationsforschung intendiert die vorliegende Arbeit, den *professions-theoretischen* als auch den *organisationstheoretischen* Forschungsstand zur Beratung in ihren Modellbildungen zu berücksichtigen und beides systematisch unter der Frage nach der Fall- und Klientenkonstitution von Organisationen aufeinander zu beziehen. Die professionstheoretische Ausgangsbasis der vorliegenden Untersuchung bildet das strukturalistische Professionsmodell von Ulrich Oevermann mit den darin zentralen Konzepten des *Falls* und seiner rekonstruktionslogischen Erschließung der *Fallrekonstruktion*. Der oevermannsche Professionsansatz bietet aufgrund seiner sehr ausdifferenzierten theoretischen Grundlegungen im Zusammenhang mit der Objektiven Hermeneutik eine theoretisch wie empirisch weitreichend abgesicherte Basis für die Modellierung der klassischen professionellen Handlungspraxis. Diese lässt sich gut an Beratung anschließen, da Arbeitsbeziehung von Profession und Klient im Professionsansatz Oevermanns systematisch ausformuliert wird (vgl. Oevermann 1996; 2000; 2002; 2008a). Die komplementäre, d.h.

auf die pro-fessionstheoretische Modellierung zu beziehende *organisations-theoretische* Re-ferenz bildet die strukturationstheoretische Modellierung nach Anthony Giddens und ihre organisationstheoretischen Rezeptionen (vgl. Giddens 1988; Ortman/ Sydow/Windeler 2000; Schwarz 2008). Für eine Kompatibilität mit den Modellierungen der Professionstheorie muss der strukturationstheoretische Ansatz jedoch um die theoretischen Modellbildungen zur mentalen Mitgliedschaft von Stefanie Hartz (vgl. Hartz 2004) und das Konzept der Kausalverkettungen und Interdependenz von Karl Weick (vgl. Weick 1995) erweitert werden und so hin zu einer eigenständigen Modellierung im Sinne eines *Aggregatmodells der Organisation* ausgebaut werden. Das professionstheoretisch fundierte Fall- und Klientenmodell und das organisationstheoretisch gestützte Aggregatmodell der Organisation werden im Zuge der Analyse der Differenzen personen- und organisationsbezogener Beratung und der darin angelegten Klientenkonstitution systematisch aufeinander bezogen. Diese im Kontext der Arbeit durchgeführte Analyse gliedert sich in vier Teile:

*Teil I* dient der Entwicklung der Fragestellung. Eingeleitet wird er durch die eine exemplarische Kennzeichnung der theoretisch behandelten Problemstellung am Beispiel der pädagogischen Praxis in der Weiterbildungsberatung. Darauf aufbauend erfolgt eine systematische Kennzeichnung des Forschungsstands in der Professions-, Organisations- und Beratungsforschung und seiner Desiderate im Hinblick auf die für die Weiterbildungsberatung gekennzeichnete Problemstellung.

In *Teil II* wird die theoretische Grundlegung mit einer systematischen Darstellung der in der Professionstheorie angelegten Klientenkonstitution und der darauf abgestimmten professionellen Handlungspraxis vorgenommen. Die theoretische Referenz bilden das Fallkonzept der Objektiven Hermeneutik und die methodischen Operationen der objektiv-hermeneutischen Fallrekonstruktion. Mit den Ausführungen wird der professionstheoretische Bezugsrahmen der Arbeit entfaltet.

*Teil III* greift die Modellierungen des Fallkonzepts der Objektiven Hermeneutik auf und dient dazu, die Frage nach der Anschließbarkeit der Modellierungen des Falls auf den Kontext organisationstheoretischer Modellierungen zu beantworten. Nachdem die Möglichkeit einer direkten Übertragung durch Analogiebildungen der Organisation mit dem Konzept der autonomen Lebenspraxis von Personen analysiert und ausgeschlossen wurden, wird auf der Basis der identifizierten Übertragungshürden mit dem auf Giddens zurückgehenden *Aggregatmodell der Organisation* ein Organisationsverständnis abgeleitet, das in der Lage ist, eine Kompatibilität mit den theoretischen Prämissen des Fallkonzepts der Objektiven Hermeneutik zu erzeugen. Aufbauend auf der Modellierung der *Organisation als Fall* werden dann Überlegungen zur Operation der Fallrekonstruktion und des *Fallverstehens* ange-

stellt, die die Besonderheit der Fallkonstitution der Organisation berücksichtigen.

In *Teil IV* der Arbeit wird die abstrakt-idealtypische Ebene der Arbeit an den Modellierungen der Objektiven Hermeneutik verlassen und die Analyse wieder auf die Beratung als professionelle Handlungspraxis bezogen. Zunächst wird die *Klientenkonstitution* der Organisation auf Basis der im vorherigen Teil generierten Erkenntnisse zum Fallmodell der Organisation bestimmt. Anschließend wird die Klientenkonstitution auf die Modellierung der Berater-Klienten-Interaktion im *Arbeitsbündnis* und auf die Modellierung professioneller Praxis bezogen.

Aus den identifizierten Differenzen der Klientenkonstitution von Person und Organisation werden in *Teil V* abschließend die professionstheoretischen Implikationen für die Modellierung von Organisationsberatung abgeleitet und weitergehende Forschungsbedarfe identifiziert.



**Teil I**  
**Entwicklung der Fragestellung**



# 1. Beratung von Personen und Organisationen aus professionstheoretischer Perspektive – Forschungsstand und Desiderate

Der folgende Teil der Arbeit dient dazu, die forschungsleitende Fragestellung systematisch aus empirischen Beschreibungen der pädagogischen Praxis und dem darauf abgestimmten Forschungsstand auf Ebene theoretischer Modellbildungen zu entwickeln. Empirische Untersuchungen zu Strukturen der Weiterbildungsberatung zeigen, dass in pädagogischen Beratungsfeldern neben Personen zunehmend auch Organisationen als Klienten adressiert werden. Da diese Entwicklung aus erziehungswissenschaftlicher Sicht die Frage virulent werden lässt, wie die Differenzen der Klientenkonstitution von Organisation und Person in der Beratung im Forschungsstand der Beratungsforschung verarbeitet wird, wird in einem Folgenden Schritt der Forschungsstand entsprechend analysiert. Die Analyse lässt erkennen, dass der Klientenstatus von Personen und Organisationen zwar unterstellt wird, seine grundlagentheoretische Begründung jedoch bislang noch nicht erfolgt ist. Zwar lassen sich professionstheoretische Bezüge zur Organisationsberatung identifizieren, aber auch sie sind nicht hinreichend weit entwickelt, um die Differenzen der Klientenkonstitution von Organisation und Person theoretisch zu fundieren. Auf der Grundlage der im Forschungsstand identifizierten Desiderate werden zum Abschluss des ersten Teils der Arbeit die forschungsleitenden Fragestellungen für die Weiterarbeit im Kontext der Untersuchung abgeleitet.

## 1.1 Weiterbildungsberatung: Adressierung von Personen und Organisationen als Klienten

Für die Weiterbildungsberatung lässt sich mittlerweile ein ausgedehnter empirischer Forschungsstand kennzeichnen, sodass sie hinsichtlich der institutionellen Strukturen und konzeptionellen Beratungsansätze gut erforscht ist (vgl. Krejcz 1988; Harke/Krüger 1999; Schiersmann/Remmele 2004; Schiersmann/Thiel 2004, S. 891 ff.; Schiersmann 2009).

Aus diesem Grund lässt sich an der Weiterbildungsberatung das Problem einer Co-Existenz individueller und kollektiver Klienten innerhalb derselben pädagogischen Praxis anschaulich zeigen. Für das mit der Arbeit verfolgte Forschungsinteresse ist die Weiterbildungsberatung aufgrund dieser guten Vergleichbarkeit als Exemplarik besonders relevant. Anhand der nachfolgenden systematischen Kennzeichnung der Weiterbildungsberatung soll der mit

der Arbeit verfolgte Problemzusammenhang systematisch aus einer Beschreibung der pädagogischen Praxis heraus entwickelt werden. Hierzu erfolgt zunächst eine begriffliche Bestimmung von Weiterbildungsberatung, dann eine Kennzeichnung der darin angelegten Beratungsformen, die sich auf die Kategorien der personenbezogenen und der organisationsbezogenen Beratung zurechnen lassen. Schließlich wird anhand einer Verortung im Portfolio von Beratungsstellen die institutionelle und personelle Rahmen aufgezeigt, in dem sich beide Formen der Beratung bewegen.

### *1.1.1 Begriffliche Konturierung von Weiterbildungsberatung*

Beratung, die sich auf Problemstellungen im Kontext von Weiterbildung und Qualifizierung bezieht, wird als *Weiterbildungsberatung* bezeichnet (vgl. Mader 1994, S. 274 f.; Schiersmann/Remmele 2004, S. 10). Ähnlich wie der Beratungsbegriff generell gilt (vgl. Engel/Nestmann/Sickendiek 2004, S. 34 ff.), ist auch der Begriff Weiterbildungsberatung nicht eindeutig definiert und steht neben anderen Begriffen, wie z.B. Bildungsberatung, Qualifizierungsberatung, Kompetenzentwicklungsberatung usw., die sich auf das gleiche thematische Feld beziehen und teilweise synonym mit dem Begriff der Weiterbildungsberatung verwendet werden (vgl. Balli/Storm 1992; 1994; Schiersmann/Remmele 2004, S. 8 ff.). In der erziehungswissenschaftlichen Literatur finden sich Bezüge auf die Bestimmung des Begriffs Weiterbildungsberatung in zweifacher Hinsicht: Zum einen als Beratung *in der* Weiterbildung und zum anderen als Beratung *mit Bezug auf das Thema* Weiterbildung (vgl. z.B. Mader 1994, S. 275).

Das erste Begriffsverständnis versteht Beratung als eine didaktische Komponente innerhalb des Weiterbildungsgeschehens und greift im Begriffsverständnis die beraterischen Anteile im pädagogischen Handeln von Lehrkräften auf. Diese Perspektive ist insbesondere in didaktisch orientierten Ansätzen der Weiterbildung, wie z.B. bei Bönsch (vgl. Bönsch 1985, S. 5 ff.) zu finden, der zwischen einer so genannten „Planungs- und Beratungsdidaktik“ gegenüber einer „Vermittlungsdidaktik“ in der Weiterbildung unterscheidet<sup>1</sup>. In eine ähnliche Richtung geht auch ein dem Gebiet der Organisationsentwicklung zuzurechnendes Verständnis von Weiterbildungsberatung, das mit dem Begriff auf Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten als Bestandteile des Beratungsprozesses von Organisationen abzielt und dem entsprechend, wie Schöffter es ausdrückt, „Organisationsberatung als Lernberatung von Organisationen“ (Schöffter 2000, S. 60) fasst. Diesen Sichtweisen auf das Verständnis von Weiterbildungsberatung ist gemeinsam, dass sie

---

1 Ebenso finden sich Überlegungen zu einer didaktisch fundierten Einbindung von Beratungselementen in das Unterrichtsgeschehen in der neueren Fremdsprachendidaktik (vgl. Kleppin 2001, S. 51 ff.).

Beratung nicht als eine Tätigkeit *an sich* verstehen, sondern vielmehr als Begleiterscheinung oder im Sinne des Einsatzes eines bestimmten Mittels bei der Ausübung einer anderen Tätigkeit – wie z.B. Unterrichten.

Das zweite Begriffsverständnis von Weiterbildungsberatung fasst Beratung als eine Funktion *sui generis* und bezeichnet entsprechend eine Form der Berater-Klienten-Interaktion, in der es um die Erarbeitung von Lösungen für Probleme geht, die in einem Zusammenhang mit dem Thema Weiterbildung stehen. Solche Problemlösungen können zum einem in der Anleitung von Reflexions- und Klärungsprozessen zur Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs bestehen, sowie zum anderen in der Bereitstellung von Informationen und Fachwissen zu Weiterbildungsangeboten, -anbietern und -strukturen und öffentlichen Förderprogrammen. Für Personen werden solche Formen der Weiterbildungsberatung üblicherweise unter der Bezeichnung der „Orientierungsberatung“ gefasst (vgl. Schiersmann/Remmele 2004, S. 11). Sie gehören originär in das Beratungsportfolio öffentlicher Weiterbildungsberatungsstellen, wie z.B. solche in kommunaler Trägerschaft (vgl. Kejcz 1988).

Das erste Begriffsverständnis ist durch eine Unschärfe im Hinblick auf Beratung gekennzeichnet, da über das Verschwimmen der didaktischen und beraterischen Anteile im Handeln nicht mehr eindeutig zurechenbar ist, ob es sich bei einer Tätigkeit um Beratung oder z.B. um Lehren handelt. Außerdem lässt sich in einem solchen Begriffsverständnis nicht eindeutig festlegen, ob es sich um ein Berater-Klienten-Verhältnis oder um irgendeine andere Interaktionsform, wie z.B. ein Lehrer-Lernender-Verhältnis handelt. Aus diesem Grund rekuriert diese Arbeit ausschließlich auf das zweite Begriffsverständnis von Weiterbildungsberatung und fasst folglich nur solche Formen der Beratung unter den Begriff der Weiterbildungsberatung, bei denen die Tätigkeit der Beratung als eigenständige Handlung erfolgt, in deren Kontext Probleme im Zusammenhang mit Weiterbildung bearbeitet werden.

### *1.1.2 Beratungsfelder und institutionelle Strukturen in der Weiterbildungsberatung*

Weiterbildungsberatung ist ein heterogenes Feld, in dem unterschiedliche institutionelle Akteure mit unterschiedlichen Profilierungen und Schwerpunktsetzungen des Beratungsangebots aktiv sind. Das Spektrum der anbietenden Institutionen erstreckt sich von öffentlichen Beratungsstellen, die vielfach in kommunaler Trägerschaft angesiedelt sind, über Kammern, Arbeitsagenturen und Gewerkschaften bis hin zu eher privatwirtschaftlichen institutionellen Zuschnitten, wie z.B. den Weiterbildungsverbänden *MACH 1* oder dem *Wuppertaler Kreis* bis hin zu gänzlich freien Beratungseinrichtungen in privater Trägerschaft (vgl. Helbich 2000, S 349). Da die Formen der institutio-

nellen Anbindung und der Finanzierung der einzelnen Einrichtungen differenzieren sich, variiert je nach institutionellem Zuschnitt der Beratungseinrichtung auch die inhaltliche Ausgestaltung des Beratungsangebots, der thematischer Zuschnitt, die für die Beratung erhobene Kostenstruktur, sowie die durch das Angebot angesprochenen Zielgruppe der Beratung. Auch besteht eine Differenz in den Interessen und Ideologien, die hinter dem jeweiligen Beratungsangebot stehen. Entsprechend reicht das Spektrum von reiner Wohlfahrtsstaatlichkeit – jedoch mit Bindung an öffentliche politische Förderkontexte, wie es z.B. bei den öffentlichen Beratungsstellen üblich ist, bis hin zu Beratungsangeboten in gänzlich kommerziellem Interesse und Gewinnerzielungsabsicht, wie dies z.B. für rein privatwirtschaftlichen Beratungseinrichtungen typisch ist (vgl. Müller 2005, S. 9).

Schiersmann und Remmele verdeutlichen die Heterogenität des Feldes Weiterbildungsberatung anhand einer schematischen Darstellung, die die verschiedenen Beratungsfelder in der Weiterbildung und das darin jeweils adressierte Klientel verdeutlicht:

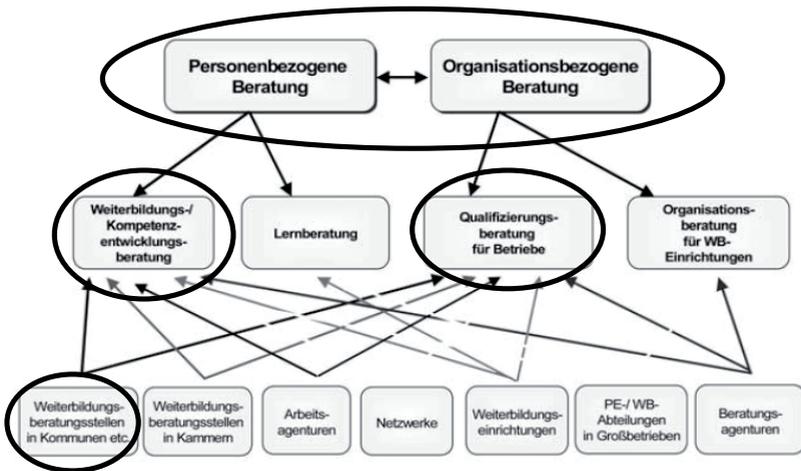


Abbildung 1: Schematische Differenzierung des Feldes Weiterbildungsberatung (Quelle: in Anlehnung an Schiersmann 2009, S. 760)

Diese Darstellung ist sofern für diese Arbeit von Interesse, als sie sehr eindeutig zeigt, dass die hier zum Ausgangspunkt gemachte Durchmischung von personenbezogener und organisationsbezogener Beratung für die Weiterbildungsberatung bereits bekannt ist. Der Bereich der personenbezogenen Beratung umfasst demnach neben der Weiterbildungsberatung auch die Lern-

beratung, der der an Organisationen adressierten Beratung umfasst neben Qualifizierungsberatung auch Organisationsberatung für Weiterbildungseinrichtungen.

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, wie sich die Differenz von personenbezogener und Organisationsberatung in der Profilierung des Feldes Weiterbildungsberatung abbildet und Erklärungsansätze dafür geliefert werden, warum und wie es zu dieser Durchmischung von Beratungsformen in der Weiterbildungsberatung gekommen ist. Hierfür bietet es sich an, Bezug auf die Profilierung der eigenständigen öffentlichen Weiterbildungsberatungsstellen zu nehmen, da sich daran aufgrund vorliegender Studien zur historischen Entwicklung die Ausdifferenzierung des Beratungsangebots und der Status Quo der Durchmischung im Praxisfeld Weiterbildungsberatung gut illustrieren lässt. Die *öffentlichen Weiterbildungsberatungsstellen* in kommunaler Trägerschaft stehen in der Tradition der Anfänge der Einrichtung von Bildungsberatung in Deutschland in den 1970er Jahren. Im Kontext der kommunalen Beratungsstellen ist das Beratungsangebot zudem strukturell als eine Form öffentlicher staatlicher Hilfen profiliert. Anders, als es vielfach für kommerzielle Unternehmensberatung gilt (vgl. Groß 2003), werden im Kontext der öffentlichen Beratungsstellen personenbezogene und organisationsbezogene Beratungen im öffentlichen Auftrag und damit außerhalb kommerzieller Gewinnerzielungsabsichten durchgeführt. Öffentliche Weiterbildungsberatungsstellen repräsentieren folglich die „klassische“ Form der Weiterbildungsberatung in Deutschland (vgl. Kejcz 1988; Harke/Krüger 1999)<sup>2</sup>. Fasst man die von Schiersmann und Remmele gekennzeichnete Struktur des Feldes der Weiterbildungsberatung zusammen, lassen sich mit der Differenzierung in organisations- und personenbezogene von Weiterbildungsberatung zwei Hauptformen der Beratung kennzeichnen, die gleichermaßen Relevanz in diesem Feld besitzen. Diese sollen nachfolgend profiliert werden.

#### 1.1.2.1 Weiterbildungsberatung für Personen

Weiterbildungsberatung für Personen erfolgt vielfach im öffentlichen Auftrag und zählt zu den originären Angeboten von Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen. Sie orientiert sich an Problemen ihrer Klienten, die im Spannungsfeld von zwei aus Sicht der Weiterbildung relevanten Problemhorizonten entstehen: Den einen Problemhorizont bilden Veränderungen von Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsbedingungen, die besonders in der Erosion

---

2 Diese können in unterschiedlichsten Trägerschaften auftreten. So können sowohl Kommunen, Kammer als auch Netzwerke (wie z.B. Lernende Regionen) Träger solcher Beratungsstellen sein. Kennzeichnend ist jedoch immer, dass diese Stellen weitgehend selbständig agieren und Weiterbildungsberatung als Hauptaufgabe verstehen (vgl. Schiersmann/Remmele 2004, S. 11).

normaler Berufsverläufe und lebenslanger Beschäftigungsverhältnisse, sinkende Halbwertszeit von Wissen, steigendem Bedarf an Qualifikationen am Arbeitsmarkt und einem zunehmenden Trend hin zur *Wissensgesellschaft* (vgl. Willke 2001 S. 6 ff.) zu kennzeichnen sind. Diese Veränderungen zwingen Beschäftigte und Personen, die eine Beschäftigung anstreben zunehmend dazu, lebenslang an Bildungsprozessen zu partizipieren und sich fortlaufend weiter zu qualifizieren. Ihren Ausdruck finden die individuellen Anforderungen, die aus den Veränderungsprozessen resultieren, in Schlagwörtern wie Notwendigkeit zum *Lebenslangen Lernen* (vgl. BLK 2004), Wandel vom Beschäftigten zum *Arbeitskraftunternehmer* (vgl. Pongratz/Voß 2003) und Sicherung der *Employability* (vgl. Wiepcke/Mittelstädt 2006, S. 169 f.).

Vor dem Hintergrund der gekennzeichneten Veränderungen der Arbeitsbedingungen besteht für jeden Einzelnen ein erhöhter Bedarf an Weiterbildung. Damit verbundenen ist ein grundlegender Orientierungs- und Beratungsbedarf, um zu identifizieren, was genau an Qualifikationen individuell benötigt wird und wie und bei welcher Bildungsinstitution realisiert werden kann (vgl. Schiersmann 2009, S. 748). An dieser Stelle wird der zweite Problemhorizont sichtbar, denn der gekennzeichneten zunehmenden Notwendigkeit einer kontinuierlichen Teilnahme an Weiterbildung steht in Deutschland eine heterogene und gänzlich unübersichtliche Struktur der Weiterbildung als vierte Säule des Bildungswesens gegenüber (vgl. Schaub/Zenke 2002 S. 150). Für Weiterbildung existieren nur in sehr begrenzten Bereichen, d.h. ausschließlich bezogen auf staatlich anerkannte Aufstiegsfortbildungen gesetzlichen Regelungen. Eine Orientierung über das Spektrum existierender Weiterbildungsangebote, möglicher Qualifizierungswege, dem Markt der Weiterbildungsanbieter und deren Qualität stellt Weiterbildungsinteressierte vor grosse Probleme. Auch Fragen der Verwertbarkeit von Zertifikaten und Abschlüssen sowie der Verfügbarkeit von öffentlichen Fördermitteln sind ohne fundierte Fachkenntnisse zur Struktur der Weiterbildung schwierig und bedingen daher in hohem Maße Beratungsbedarf bei Weiterbildungsinteressierten. Das Beratungsangebot der öffentlichen Weiterbildungsberatungsstellen bewegt sich genau in diesem Spannungsfeld. Es ist darauf ausgerichtet, Problemlösungen, die aus den genannten Problemhorizonten erwachsen, zu erarbeiten und bei Weiterbildungsinteressierten für Orientierung und Transparenz im Zuge der Auswahl eines Weiterbildungsangebots zu sorgen. Der Deutsche Städtetag weist entsprechend zur Profilierung der Weiterbildungsberatungsstellen aus:

„Mit ihrer wesentlichen Intention, ratsuchende Bürgerinnen und Bürger trägerneutral in allen Belangen der allgemeinen und beruflichen Weiterbildung zu beraten und ihnen gleiche Zugangschancen zum Weiterbildungsangebot zu eröffnen, ist die Bildungs- und Weiterbildungsberatung eine Aufgabe, die in öffentlicher Verantwortung zu realisieren ist“ (Deutscher Städtetag 2000, S. 2).

Das Angebot der öffentlichen Weiterbildungsberatung richtet sich an unterschiedliche Zielgruppen: Originär sind es nach wie vor Personen in schwierigen biographischen Lebenslagen, die sich durch Weiterbildung eine Verbesserung ihrer beruflichen und persönlichen Situation erhoffen. In diese Gruppe fallen z.B. (Langzeit-)Arbeitslose und Berufsrückkehrer/innen, die durch die Wahl von Weiterbildungsangeboten das Ziel des Wiedereinstiegs in den Arbeitsmarkt über Qualifizierung (Anpassungsqualifizierung oder Umschulung) realisieren wollen. Weitere Zielgruppen bilden Personen, die eine berufliche Rehabilitation (Umschulung) anstreben, sowie Beschäftigte, die sich durch eine gezielte Beratung zu ihren individuellen Weiterbildungsbedarfen und -möglichkeiten neue berufliche Perspektiven oder aber Aufstiegsmöglichkeiten im gegenwärtigen Tätigkeitsfeld verschaffen wollen (vgl. Schiersmann/Remmele 2004, S. 11). Die Art und Tiefe der Beratung kann je nach Beratungsanliegen variieren: So umfasst die Weiterbildungsberatung für Personen sowohl kurze, eher oberflächlich auf die Weitergabe von relevanten Informationen ausgerichtete Beratungen als auch sehr tiefgehende und langfristige Prozesse der Orientierung durch Problemanalyse und -bearbeitung. In Anlehnung an eine aus der empirischen Auswertung von Beratungsverläufen entwickelten Typologie von Wiltrud Gieseke, die eine Systematisierung in drei verschiedene Formen der Beratung vornimmt, lässt sich das Beratungsspektrum in der personenbezogenen Weiterbildungsberatung idealtypisch abbilden. Gieseke unterscheidet analytisch (1) *Informative Beratung*, (2) *Situative Beratung* und (3) *Biographieorientierte Beratung* (vgl. Gieseke 2000, S. 15 f.):

(1): *Informative Beratung* tritt insbesondere in Form von Kurzberatungen in Erscheinung. Grundlegendes Merkmal ist es, dass sich die Probleme der Ratsuchenden, die diese veranlassen, die Beratung in Anspruch zunehmen, auf die Notwendigkeit beschränken, für ihre Weiterbildungsaspirationen relevante Informationen, z.B. zu Anbietern für einen bestimmten Weiterbildungsbedarf, finanzielle Fördermöglichkeiten etc. zu erhalten. Für die Bereitstellung dieser benötigten Informationen greift der Berater zumeist auf technische Informationssysteme wie z.B. Weiterbildungsdatenbanken im Internet u.ä. oder sein Fachwissen zur Weiterbildungsträgerlandschaft und zu den Weiterbildungsstrukturen zurück. Der Berater tritt in der *Informativen Beratung* eher in der Rolle eines Fachexperten, als in der Rolle eines Beraters in Erscheinung. Grundlage dieser Form der Beratung bildet eine umfassende Informationsbasis zur Weiterbildungslandschaft. Aspekte der Problemlösung und Orientierung sowie einer tiefer gehenden Kooperation von Berater und Klient spielen in Beratungsgesprächen dieses Typs eine untergeordnete Rolle, da das Anliegen der Ratsuchenden vielfach sehr eindeutig ist, bevor sie die Beratung aufsuchen. Diese Form der Beratung ist die minimalste Form der Beratung.

(2): In der *Situativen Beratung* bildet die gegenwärtige – zumeist als problematisch und daher veränderungsbedürftig erlebte – Lebenssituation des Ratsuchenden die Ausgangsbasis für die Beratung. Gieseke hebt mit der Profilierung dieser Form der Beratung den Situationsbezug deutlich hervor: „Die Aufgabe der Beratung liegt nun darin, anhand der Situationsbeschreibung zumindest abzuklären, ob und wie sie über Weiterbildung verändert, entwickelt oder befriedigt werden kann“ (Gieseke 2000, S. 15). Dieser Beratungstyp ist entsprechend gegenüber der Informationsorientierten Beratung durch eine größere Tiefe der Berater-Klienten-Kooperation gekennzeichnet. Die Beratungsarbeit setzt stärker orientierend an einer akut existierenden Problemlage und Problemdruck der Person an. Im Kern geht es bei der Beratung darum, die Motive, Interessen und Realisierungsmöglichkeiten für Weiterbildung seitens des Klienten abzuklären. Bei dieser Form der Beratung sind die typischen Merkmale von Beratung, wie z.B. die Berater-Klienten-Interaktion zur kooperativen Erarbeitung von Problemlösungen, stärker ausgeprägt, als es in der *Informativen Beratung* der Fall ist.

(3): Bei der *Biographieorientierten Beratung* spielt das Moment der Orientierung und Problemanalyse die größte Rolle. Berater und Ratsuchender kooperieren dabei in einen zumeist intensiven und zeitaufwändigen Beratungsprozess. „Widersprüchliche, verschüttete Bildungsinteressen, Selbstwertprobleme, unrealistische Vorstellungen und Enttäuschungen werden besprochen und für Bildungsentscheidungen ausgewertet“ (Gieseke 2000, S. 16). Die biographieorientierte Beratung ist am stärksten auf das Zustandekommen eines beraterischen *Arbeitsbündnisses* zwischen Berater und Ratsuchendem angewiesen, da es eine intensive Kooperation und ein hohes Maß an Vertrauen voraussetzt, weil sehr persönliche Themen besprochen werden. Deshalb betont Gieseke hierzu auch ausdrücklich, dass „eine besondere Anforderung [...] bei dieser Arbeit darin [liegt, A.V.], die Grenzen zur Therapie zu ziehen oder Ratsuchende an entsprechende Instanzen weiter zu verweisen“ (Gieseke 2000, S. 16). Schiersmann/Remmele stellen heraus, dass diese Form der Weiterbildungsberatung in der Praxis besonders häufig bei den eigenständigen Weiterbildungsberatungsstellen und bei den Arbeitsagenturen anzutreffen ist, wo sie vielfach auch unter der Bezeichnung *Orientierungsberatung* angeboten wird (vgl. Schiersmann/Remmele 2004, S. 11). Den Ausgangspunkt der Beratungssituation bildet in der Orientierungsberatung zumeist eine sehr diffuse Problemvorstellung, bei der sich der Klient ohne spezifische Anknüpfungspunkte generell darüber informieren möchte, welche Möglichkeiten der Weiterbildung er insgesamt hat. Das Pendant zur Weiterbildungsberatung für Personen bildet die Qualifizierungsberatung für Organisationen, die vielfach besonders kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) als Klienten adressiert. Diese wird nachfolgend charakterisiert.

### 1.1.2.2 Weiterbildungsberatung für Organisationen

Weiterbildungsberatung für Organisationen wird vielfach auch mit dem Begriff *Qualifizierungsberatung* bezeichnet (vgl. Balli/Storm 1992, S. 17 ff.). Für das zu behandelnde Thema ist also neben dem Begriff Weiterbildungsberatung auch eine Auseinandersetzung mit dem Begriff *Qualifizierungsberatung* notwendig, der von Balli und Storm als Alternative zum ursprünglich verwendeten Begriff der *betrieblichen* oder *organisationsbezogenen Weiterbildungsberatung* vorgeschlagen wurde, um eine klarere Abgrenzung zwischen personenbezogener und organisationsbezogener Beratung zu ermöglichen. Er richtet sich auf die organisationsbezogene Beratung zu Weiterbildungsproblemen. Als Argument für die Notwendigkeit einer begrifflichen Differenzierung führen Balli und Storm in ihrer Arbeit an, dass die Beratung für Organisationen inhaltlich und strukturell anders sei und nur eine begriffliche Trennung das Profil der jeweiligen Beratungsform schärfen kann. Gängige Arbeiten zur Systematisierung des Feldes der Weiterbildungsberatung greifen diese begrifflichen Unterscheidungen von Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung zwar auf (vgl. Schiersmann/Remmele 2004), trotzdem hat sich bis heute eine einheitliche Verwendung und Eindeutigkeit der differenzierten Begrifflichkeiten nicht durchsetzen können, sodass es nach wie vor Autoren gibt, die undifferenziert mit den Begriffen umgehen, d.h. die Begriffe der Weiterbildungs- oder Qualifizierungsberatung sowohl für die Bezeichnung personenbezogener als auch organisationsbezogener Beratung synonym verwenden. So sprechen viele Autoren nach wie vor auch in Bezug auf die Beratung von Unternehmen von *Weiterbildungsberatung* (vgl. Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft 1990, S. 58 f. und 95 f.; Hüge 1991, S. 32; Weingärtner 1995; Weber-Bensch 2000, S. 366). In dieser Arbeit sollen die Begriffe deshalb bezogen auf die Bezeichnung der an Organisationen adressierten Beratung synonym verwendet werden, da sich der Begriff Qualifizierungsberatung bislang nicht als einheitlich anerkannter Standard für die Bezeichnung von Weiterbildungsberatung für Organisationen durchsetzen konnte.

Weiterbildungsberatung für Organisationen umfasst Beratungsprozesse, die sich auf das Thema der *betrieblichen* Weiterbildung und Qualifizierung beziehen. Anlass der Beratung kann zum einen ein aus Sicht des Unternehmens bestehendes betriebliches Problem sein, das durch die Beratung gelöst werden soll. Typische Problemstellungen der Weiterbildungsberatung bilden die Ermittlung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs (vgl. Döring 1995; Büchter 1999; Grüner 2000; Dietzen/Stelle 2003, S. 41 ff., Fischell/Scholz 2008, S. 11 ff.) oder die Einrichtung eines Weiterbildungsmanagements (vgl. Weingärtner 1995). Zum anderen können Unternehmen aber auch beraten werden, wenn sie als unterstützungsbedürftig angesehen werden. Typische Unterstützungsbedarfe resultieren aus *Weiterbildungsabstinenz* von Unter-

nehmen und Defiziten in der Ausgestaltung der betrieblichen Weiterbildung. Insbesondere Fragen der systematischen Planung und Durchführung von betrieblicher Weiterbildung bilden den Anlass von Weiterbildungsberatungsprozessen (vgl. Schiersmann/Remmele 2004, S. 38). Im letztgenannten Fall geht die Problemdefinition, die die Beratung konstituiert, also primär von der Anbieterseite aus, d.h. von Fördermittelgebern in Form von politischen Akteuren<sup>3</sup>.

Auch Qualifizierungsberatung für Betriebe ist eingebettet in die Diskussion um die Wissensgesellschaft und die damit einhergehende Erkenntnis der steigenden Bedeutung von Weiterbildungsaktivitäten für Unternehmen und Beschäftigte. Betriebliche Weiterbildung wird im Zuge dieser Diskussionen als konstitutiv für die Innovations- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, die Qualität von deren Produkten und Dienstleistungen und deren Konkurrenzfähigkeit auf globalisierten Märkten angesehen (vgl. Grünewald/Moraal 2003, S. 99 ff.). Entsprechend erfährt das Thema Qualifizierung in öffentlichen Förderzuschnitten und in tarifvertraglichen Regelungen eine zunehmende Bedeutung (vgl. Bahn Müller 2002; Bahn Müller/Fischbach 2004; Bahn Müller 2008; Lenz/Voß 2009, Busse/Seifert 2009). Qualifizierungsberatung richtet sich vor allem aus Gründen der öffentlichen Förderzuschnitte, in deren Kontext sie angeboten wird, an kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)<sup>4</sup>. Diesen Unternehmen wird in empirischen Studien zur betrieblichen Weiterbildung immer wieder eine gegenüber Großunternehmen unterdurchschnittliche Weiterbildungsbeteiligung nachgewiesen (vgl. Grünewald/Moraal 2003, S. 78; Moraal et al. 2009; Leber 2009, S. 149 f; Käßlinger/Pätzold/Behringer 2009). Die Ursachen der vergleichsweise gering ausgeprägten Beteiligung von KMU an Weiterbildung werden in einem Defizit in der Ausgestaltung des Weiterbildungsmanagements kleiner Unternehmen gesehen, da aufgrund fehlender personeller und finanzieller Ressourcen vielfach keine hauptamtliche Stelle für die Organisation der betrieblichen Weiterbildung in kleinen Unternehmen zur Verfügung stehen kann. Dies hat zur Folge, dass keine kontinuierlichen Aktivitäten der Bedarfsermittlung und Durchführung von Weiterbildung unternommen werden können. Da jedoch von politischer Seite die hohe Relevanz der Gruppe der KMU für die deutsche und europäische Wirtschaftsstruktur anerkannt wird, werden sie als

---

3 Aus professionstheoretischer Sicht muss deutlich darauf hingewiesen werden, dass die Zuschreibung eines Problems und die unaufgeforderte Adressierung mit Beratung den professionstheoretischen Grundsätzen widerspricht, da dann kein *Leidensdruck* vorliegt (vgl. Oevermann 1996, S. 115 f.). Dies ist für die Weiterbildungsberatung besonders dann relevant, wenn Unternehmen, z.B. als Teilnehmer in öffentlichen Förderprojekten, von der Beratung *akquiriert* werden müssen (vgl. Fritze 2000, S. 219).

4 Die Einstufung bemisst sich an der Beschäftigtenzahl und Jahresbilanz oder -umsatz. Klein und mittelständische Unternehmen (KMU) sind lt. Aktueller EU-Definition Unternehmen mit bis zu 250 Vollzeitbeschäftigten und einem Jahresumsatz unter 50 Millionen Euro (vgl. Europäische Gemeinschaften 2006; S. 3 ff.).

besonders beratungs- und förderungswürdig eingestuft und in öffentlichen Förderprogrammen der Europäischen Union in besonderem Maße berücksichtigt (vgl. Europäische Gemeinschaften 2006; S. 3 ff.)<sup>5</sup>. Qualifizierungsberatung für KMU erfolgt deshalb nahezu ausschließlich im Kontext solcher öffentlichen Förderprogramme auf landes-, bundesweiter und europäischer Ebene (vgl. Harke/Krüger 1999; GIB 2007; 2010; Düsseldorf/Fischell/Scholz 2009, S. 38 ff.). Durch die mit der Qualifizierungsberatung gewährten Hilfestellung und Unterstützung soll das Weiterbildungsdefizit der KMU – so die förderpolitische Zielsetzung – kompensiert und auf längere Sicht hin vermindert bzw. sogar dauerhaft beseitigt werden. Hierzu gewährt Qualifizierungsberatung entweder eine fortlaufende Hilfestellung bei der Organisation der betrieblichen Weiterbildung oder es erfolgt im Kontext der interventionspraktischen Anteile der Beratung eine gezielte Anleitung ausgewählter Personen, die das Unternehmen dazu befähigt, betriebliche Weiterbildung künftig selbstständig systematisch zu planen und durchzuführen. Durch die mit Qualifizierungsberatung angestoßenen Weiterbildungsaktivitäten und den Aufbau von betrieblichen Strukturen zur Organisation von Weiterbildung sollen KMU dazu befähigt werden, künftig stärker als zuvor an Weiterbildung für ihre Beschäftigten partizipieren zu können. Fischell und Scholz gehen sogar so weit, Beratung als kritischen Faktor für die Weiterbildungsbeteiligung von KMU anzusehen:

„Bildungsberatung in und mit KMU wird als kritischer Faktor angesehen, an dem sich letztendlich im individuellen Einzelfall die Frage von Beteiligung oder Nicht-Beteiligung an Weiterbildung entscheidet“ (Fischell/Scholz 2008, S. 9).

Den Problemhintergrund und die darauf abgestimmte Profilierung von betrieblicher Weiterbildungsberatung bzw. Qualifizierungsberatung für kleine und mittelständische Unternehmen bringt Wolfgang Hüge wie folgt auf den Punkt:

„Da aber eine auf die Zukunft gerichtete Organisation betrieblicher Weiterbildung mit systematischer Bedarfsanalyse, Programmplanung, Evaluation (Lernzielkontrolle), Transfersicherung und Weiterbildungscontrolling eine strategische Personal und Organisationsentwicklung zur Voraussetzung hat, stellt sich hier ein Aufgabenfeld, das Klein- und Mittelbetriebe mit ihren derzeitig vorhandenen Ressourcen kaum bewältigen können. Eine sinnvolle Perspektive bietet hier externe Beratung, die dort eine strategische Organisations-, Personal- und Weiterbildungsentwicklung zu gestalten hilft, wo die interne Aufgabendifferenzierung noch nicht so weit fortgeschritten ist,

---

5 Speziell bezogen auf das Weiterbildungsverhalten kleiner und mittelständischer Unternehmen existiert in der Weiterbildungsforschung ein ausgeprägter Diskurs, der die Ursachen der - nach wie vor gegenüber Grossunternehmen gering ausgeprägten - Beteiligung an Weiterbildung sowie auf KMU abgestimmte Fördermöglichkeiten einer Stärkung der Weiterbildungsbeteiligung in den Blick nimmt (vgl. die Aufsätze im Sammelband von Hoffmann et al. 2000; Grüner 2000; Steinert 2002; Alten/Weiß 2000, Kailer 2000, Bellmann/Leber 2006; Iller/Sixt 2006; Dehnbostel 2007; Pannenberg 2008; Döring/Gottwald/Hinz 2008; Döring 2009; Moraal et al. 2009, GIB 2010).

daß diese Funktionen eine eigenständige Verantwortlichkeit im Betrieb zulassen. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, daß sich auch kleine und mittlere Unternehmen dauerhaft in einem Markt behaupten können, der durch technische Innovationen, beschleunigten Wandel in den Anforderungen der Berufstätigkeit und eine zunehmende Verkürzung der Halbwertszeit von beruflichem Wissen gekennzeichnet ist. Zweck einer solchen **Weiterbildungsberatung** ist die aktive Anbindung von Personalentwicklung und Weiterbildung an eine strategische Unternehmensplanung. Diese Zielsetzung erscheint deshalb sinnvoll, da die Weiterbildungsaktivitäten sonst zum reaktiven Anpassungsinstrument verkümmern, das Entscheidungen über eine Weiterbildungsbeteiligung in Form kurzfristiger Ad-hoc-Maßnahmen trifft“ (Huge 1991, S. 33; Hervorhebungen im Original).

Typische Problemzusammenhänge, die im Kontext von Qualifizierungsberatung bearbeitet werden, bestehen in Fragen der Identifizierung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs und der Entwicklung geeigneter Weiterbildungslösungen für das Unternehmen. Vielfach besteht ein besonders großes Problem darin, eine Konzeption von bedarfsgerechten Schulungen vorzunehmen und am unübersichtlichen Markt der Weiterbildungsanbieter und Angebote passgenaue Angebote zu identifizieren, die auf den identifizierten Bedarf abgestimmt sind. Besonders tiefgehende Beratungsprozesse zielen auf eine Verbesserung der Ausgestaltung der betrieblichen Weiterbildungsorganisation und der systematischen Personalentwicklung des Unternehmens ab (vgl. Döring 1994; 1995; 2009, S. 41 ff.).

### *1.1.3 Verankerung von Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung im Portfolio öffentlicher Beratungsstellen*

Beide Formen der Beratung, d.h. Qualifizierungsberatung für Unternehmen und Weiterbildungsberatung für Personen sind fester Bestandteil des Aufgabenspektrums öffentlicher Weiterbildungsberatungsstellen und lassen sich entsprechend in deren Beratungsportfolio ausmachen (vgl. Schönfeld/Stöbe 1995, S. 99 ff.; Harke/Krüger 1999; Schiersmann/Remmele 2004 S. 20 ff., 2004; Schiersmann 2006 S. 141 ff.; 2009, S. 747 ff.). Wie aus den Ergebnissen der empirischen Studien zur Struktur des Feldes der Weiterbildungsberatung von Schiersmann und Remmele hervorgeht, ist anzumerken, dass unternehmensorientierten Beratungsprozessen zwar ein hoher Stellenwert und eine künftig steigende Bedeutung von den Leiter/innen von Weiterbildungsberatungsstellen zugemessen wird, dass diese aktuell jedoch noch nicht in starkem Maße erfolgen. So geben in der Befragung von Schiersmann und Remmele ca. 80% der befragten Leiter/innen von Weiterbildungsberatungsstellen an, dass die unternehmensorientierte Form der Beratung noch einen sehr geringen bis geringen Anteil an den durchgeführten Beratungen hat (vgl. Schiersmann/Remmele 2004, S. 36 f. und S. 151). Inhaltlich umfasst Qualifizierungsberatung in besonderem Maße die Durchführung von Bildungsbe-

darfsanalysen und die Initiierung darauf abgestimmter Qualifizierungsaktivitäten, da „Qualifizierungsberatung die konkreten betrieblichen Problemsituationen ermitteln und maßgeschneiderte Lösungsstrategien entwickeln [kann, A.V.]“ (Schiersmann 2009, S. 751). Beide Formen bilden einen festen Bestandteil des Spektrums der Tätigkeiten von öffentlicher Beratungsstellen, auch wenn die Qualifizierungsberatung für Unternehmen bislang noch in quantitativ geringen Ausmaß erfolgt, als es für die personenbezogene Weiterbildungsberatung der Fall ist (vgl. Döring 1994, S. 13 ff.; Harke/Krüger 1999; Deutscher Städtetag 2000; Schiersmann/Remmele 2004; Döring/Hölbling/Rätzel 2007, S. 42 ff.; Schiersmann 2009, S. 748 ff.). Neben diesen beiden Beratungsformen existieren auf dem Gebiet der Weiterbildung weitere Formen der Beratung, die sich in das Raster von Personen- vs. Organisationsbezug einzuordnen lassen, wie in der Feldbeschreibung zur Weiterbildungsberatung mit den ebenfalls aufgeführten Formen der Lernberatung und Organisationsberatung für Weiterbildungseinrichtungen<sup>6</sup> deutlich wird. Diese letztgenannten Formen der Beratung sind im Beratungsportfolio der öffentlichen Weiterbildungsberatungsstellen jedoch weniger verbreitet anzutreffen. Sie fallen eher ins Aufgabengebiet anderer Akteure, die auf dem Gebiet der Beratung mit Bezug auf das Thema Weiterbildung aktiv sind, wie z.B. Bildungsträger, bei denen Lernberatung als Bestandteil der Kurswahlberatung oder begleitend zu den Bildungsangeboten erfolgen kann, oder aber Unternehmensberatungen, die sich auf das Gebiet der pädagogischen Organisationsberatung spezialisiert haben und deren Beratungsportfolio die Begleitung von betrieblichen Veränderungsprozessen in Sozial- und Bildungseinrichtungen umfasst (vgl. Brunner 2005, S. 5 ff.; Schiersmann/Thiel 2009, S. 11)<sup>7</sup>.

Nimmt man die doppelte Adressierung von Organisationen und Personen als Klienten der Weiterbildungsberatung in den Blick, so stellt sich die Frage, welche Ursachen Auslöser dafür waren, dass die gekennzeichnete Durchmischung des Klientels der Weiterbildungsberatungsstellen sich institutionell, d.h. in den Profilen der Einrichtungen und konzeptionell, d.h. in den Förderkontexten, etablieren konnte. Weiterbildungsberatung erfolgt im Kontext öffentlicher Beratungsstellen auf der Grundlage öffentlicher Finanzierung

---

6 Gemeint sind Organisationsentwicklungsprozesse, die etwa mit der Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen, dem Erwerb von Zertifizierungen oder betrieblichen Umstrukturierungen im Zusammenhang stehen (vgl. Schiersmann/Thiel 2009).

7 Kritisch ist jedoch zu diesem Modell anzumerken, dass es durch die Auswahl der im Kontext der Studie befragten Institutionen das Spektrum der möglichen Anbieter von vornherein begrenzt und damit die Komplexität des Feldes reduziert hat. Insbesondere im Feld der – für diese Arbeit besonders relevanten – organisationsbezogenen Weiterbildungsberatung gibt es neben den im Rahmen der Studie berücksichtigten noch viele weitere Institutionen, die Beratungsaufgaben z.B. im Rahmen von Projekten wahrnehmen und im öffentlichen Auftrag stehen. Beispiele hierfür sind: Gewerkschaften und gewerkschaftliche Einrichtungen, kommunale Wirtschaftsförderungsgesellschaften, insbesondere mit dem Schwerpunkt der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, Forschungseinrichtungen, Fachverbände etc.

durch Förderprogramme oder Budgets öffentlicher Haushalte. Die Finanzquellen können sowohl spezielle Förderprogramme als auch öffentliche Haushaltsgelder in Form von Budgets von Kommunen oder Bundesländern sein. Diese Koppelung an öffentliche Haushalte prägt die inhaltliche Ausrichtung und ihre institutionelle Anbindung der Beratungsarbeit. Analysen, die sich mit der historischen Entwicklung des Feldes Weiterbildungsberatung befassen zeigen auf, dass die Profilierung der Weiterbildung im zeitlichen Verlauf durch zwei Faktoren geprägt wurde. Demnach sind es zum einen die *Themenkonjunkturen* der öffentlichen Förderprogramme, auf deren Grundlage Weiterbildungsberatung erfolgt. Zum anderen bedingt die *Haushaltsslage* der Fördermittelgeber, wie die inhaltliche und strukturelle Ausgestaltung der Beratungsarbeit erfolgt. Dass Weiterbildungsberatung – etwa seit Ende der 1980er Jahre – zunehmend auch Unternehmen als Klienten adressiert, tritt in diesen Arbeiten als eine Folge der politischen, d.h. besonders der förderideo-logischen und finanziellen Rahmenbedingungen in Erscheinung (vgl. Faulstich 1991; Mader 1994, S. 272 f.; Döring 1994, S. 12 ff.; Harke/Krüger 1999; Arnold/Mai 2009, S. 213 ff.). Trotz der Ausdifferenzierung der Beratungsformen von der ursprünglichen Personenberatung hin zu Organisationsberatung verlieren die Beratungsstellen und die durch sie angebotene Beratung nicht ihren Zuschnitt als Teil öffentlicher Hilfe für benachteiligte Zielgruppen, auch wenn die *Benachteiligten* nun neben weiterbildungswilligen Personen auch weiterbildungsabstinente *Organisationen* – vielfach KMU – sind (vgl. Grünewald/Moraal 2003, S. 79 f.; Moraal et al. 2009, S. 2). Dieses Faktum ist im Hinblick auf die Diskussion um die Anschlussmöglichkeiten der Organisationsberatung an professionstheoretische Modellbildungen von Belang, denn auf der Ebene der institutionellen Anbindung und förderpolitischen Fundierung von Weiterbildungsberatung liegt eine strukturelle Ähnlichkeit zwischen personenbezogener und organisationsbezogener Weiterbildungsberatung vor, die die Beratung als eine Form öffentlicher Hilfe für benachteiligte Zielgruppen konturiert<sup>8</sup>.

---

8 Christine Resch spricht der Organisationsberatung jeglichen Professionsstatus mit dem Argument ab, Unternehmensberatung sei per se als kommerzielle Beratung angelegt (vgl. Resch 2008, S. 47 ff.). Die Einbindung der Beratung in den Kontext der öffentlichen Beratungsstellen setzt dieses Argument jedoch außer Kraft und lässt erkennen, dass es durchaus Kontexte der Organisationsberatung gibt, für die die Merkmale eines gesellschaftlichen Mandats in ähnlicher Form zutreffen, wie es für personenbezogene Beratung gilt.