

Goran Jordanoski

Geschäftsmodelle beim Einsatz des ProfilPASS im Kontext von Bildungsberatung

Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts (M.A.) im Fach Erwachsenenpädagogik/
Lebenslanges Lernen

Lebenslanges Lernen

Online-Erstveröffentlichung in der Sammlung texte.online

Reviewstatus: arbeitsbereichsinterne Qualitätskontrolle

vorgeschlagene Zitation: Jordanoski, G. (2016). *Geschäftsmodelle beim Einsatz des ProfilPASS im Kontext von Bildungsberatung. Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades Master of Arts (M.A.) im Fach Erwachsenenpädagogik/Lebenslanges Lernen.*

Abgerufen von www.die-bonn.de/doks/2016-bildungsberatung-01.pdf



Geschäftsmodelle beim Einsatz des ProfilPASS im Kontext von Bildungsberatung

In der vorliegenden Fallstudie werden zwei Geschäftsmodelle zum ProfilPASS miteinander verglichen, die von strukturell unterschiedlich organisierten Bildungsanbietern im Kontext von Bildungsberatung umgesetzt werden. Theoretisch orientiert sich die kontrastive Fallstudie an einem für das Projekt „Lernende Regionen“ entwickeltem Geschäftsmodell für eine Bildungsberatungsagentur. Entlang der fünf Komponenten Produkt-Marktkombination, Wertschöpfungsprozesse, Marktpositionierung, Finanzierung/Erträge und Wertschöpfungsnetz werden zwei gelungene Praxisbeispiele vorgestellt, die Akteuren im Feld der ProfilPASS-Beratung als Unterstützung beim Aufbau ihrer eigenen Geschäftsmodelle dienen können.

texte.online richtet sich an alle in der Weiterbildung pädagogisch und administrativ Tätigen sowie an Studierende und Forschende in der Erwachsenenbildung und deren Nachbardisziplinen. Die hier veröffentlichten Dokumente tragen zu aktuellen Diskussionen bei und spiegeln Tendenzen in den verschiedenen Praxis- und Theoriefeldern der Weiterbildung wider. Das Spektrum der Texte reicht von Tagungsbeiträgen über statistische Auswertungen und Qualifikationsschriften bis hin zu Forschungsberichten.

Goran Jordanoski ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Arbeitsbereich Kompetenzermittlung am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz Institut für Lebenslanges Lernen e.V. (DIE).

Kontakt: jordanoski@die-bonn.de

Telefon: +49 (0)228 3294-214

Online veröffentlicht am: 08. Juni 2016

Stand Informationen: März 2016

Abdruck, auch auszugsweise, unter Angabe der Quelle erwünscht, Belegexemplar erbeten.

Dieses Dokument wird unter folgender creative-commons-Lizenz veröffentlicht:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>



Humboldt-Universität zu Berlin
Kultur-, Sozial- und Bildungswissenschaftliche Fakultät
Institut für Erziehungswissenschaften
Abteilung Erwachsenenbildung/Weiterbildung
Sommersemester 2015

Geschäftsmodelle beim Einsatz des ProfilPASS im Kontext von Bildungsberatung

Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts (M.A.)
im Fach Erwachsenenpädagogik/Lebenslanges Lernen

1. Gutachter Prof. Dr. Bernd Käpplinger
2. Gutachterin Prof. Dr. Wiltrud Gieseke

vorgelegt von
Goran Jordanoski
Matrikel-Nr.: 505834

Berlin, 29.05.2015

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	4
Einleitung.....	5
1. Themenwahl.....	6
2. Relevanz des Themas.....	8
2.1 Hintergründe – Bildungsberatung im Kontext aktueller bildungspolitischer Diskussionen ...	8
2.2 Herausforderung Finanzierung – Bildungsberatung zwischen öffentlicher Aufgabe und Markt	9
I Theoretischer Teil.....	12
3. Begriffsannäherung und -eingrenzung.....	13
3.1 Bildungsberatung.....	13
3.2 Geschäftsmodelle für Bildungsberatungseinrichtungen	17
4. Darstellung ProfilPASS	21
4.1 Entstehungshintergrund ProfilPASS	22
4.2 Alleinstellungsmerkmale des ProfilPASS	24
4.3 ProfilPASS-Infrastruktur.....	25
4.3.1 Servicestelle ProfilPASS	26
4.3.2 ProfilPASS-Berater/innen	27
4.3.3 ProfilPASS-Multiplikator/inn/en.....	28
4.3.4 ProfilPASS-Dialogzentren.....	28
4.4 ProfilPASS-System	29
4.4.1 ProfilPASS-Ordner.....	30
4.4.2 Beratung als zentrales Element.....	31
4.5 Internationalisierung des ProfilPASS.....	34

II Empirischer Teil	35
5. Fragestellung und empirische Bearbeitung	35
5.1 Quantitative Analyse der ProfilPASS-Kundendaten	36
5.2 Qualitative Analyse der Geschäftsmodelle.....	37
5.2.1 Interviewleitfaden und Erhebung der qualitativen Daten	37
5.2.2 Aufbereitung der qualitativen Daten	39
5.2.3 Auswertung der qualitativen Daten	39
5.2.4 Interpretation der Ergebnisse.....	40
6. Kontrastive Fallstudie	42
6.1 Produkt-Marktkombination	42
6.1.1 Produkte/Dienstleistungen.....	42
6.1.2 Zielgruppen/Kunden.....	43
6.1.3 Schnittstelle zum Kunden	44
6.2 Wertschöpfungsprozesse	45
6.2.1 Leistungserstellung.....	45
6.3 Marktpositionierung	46
6.3.1 Regionale Marktbedingungen.....	46
6.3.2 Image	47
6.3.3 Konkurrenz und Kooperationen	49
6.3.4 Differenzkriterium/Alleinstellungsmerkmal.....	50
6.4 Finanzierung/Erträge	51
6.5 Wertschöpfungsnetz	53
6.6 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	53
Fazit und Ausblick	57
Literatur.....	59

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beratung in der Weiterbildung	14
Abbildung 2: Netz der Nutzendimensionen.....	15
Abbildung 3: Geschäftsmodell für eine Bildungsberatungsagentur	18
Abbildung 4: „Landkarte“ Geschäftsmodell Bildungsberatung	18
Abbildung 5: Übersicht über die Alleinstellungsmerkmale des ProfilPASS.....	23
Abbildung 6: ProfilPASS-Infrastruktur	24
Abbildung 7: Übersicht über das ProfilPASS-System und die ProfilPASS-Leitlinien	27
Abbildung 8: Beratungsprozess-Modell	30
Abbildung 9: Bruttopreis pro Zeitstunde ProfilPASS-Beratung.....	31
Abbildung 10: Übersicht über die Top 10-Einrichtungen	34
Abbildung 11: Leitfadenkomplex	36
Abbildung 12: Geschäftsmodellkomponenten.....	38
Abbildung 13: Bedeutung externer Fördermittel.....	52

Einleitung

Die Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Geschäftsmodelle beim Einsatz des ProfilPASS im Kontext von Bildungsberatung“. Vor dem Hintergrund, dass Bildungsberatung einerseits als eine öffentliche Aufgabe und andererseits als eine eigenständige, selbst marktabhängige Dienstleistung verstanden wird, werden in der Masterarbeit am Beispiel des ProfilPASS zwei Geschäftsmodelle untersucht, die stellvertretend für diese beiden Segmente stehen. Bei der Betrachtung von zwei Fällen werden diejenigen Komponenten identifiziert, die wesentlich sind für ein auf Dauer tragfähiges Geschäftsmodell für die Beratung mit dem ProfilPASS.

Eingeleitet wird die Masterarbeit durch die Kapitel „*Themenwahl*“ und „*Relevanz des Themas*“. Das erste Kapitel „*Themenwahl*“ bezieht sich auf die Themenfindung; als derzeitiger Mitarbeiter in der Servicestelle ProfilPASS gibt der Verfasser einen ersten Einblick in die Arbeit der Servicestelle und in den persönlichen Hintergrund für die Themenwahl. Dargestellt wird, wie die derzeitigen Arbeiten in der Servicestelle mit dem Masterarbeitsthema verbunden sind.

Das zweite Kapitel widmet sich der Relevanz der Forschung des Handlungsfeldes der Bildungsberatung und seiner Finanzierung.

Insgesamt gliedert sich die Masterarbeit in zwei Teile: einen *theoretischen* und einen *empirischen* Teil.

Im theoretischen Teil (Kapitel 3 und Kapitel 4) wird der Forschungsbedarf für das Thema aufgezeigt. Im dritten Kapitel „*Begriffsannäherung und -eingrenzung*“ werden die zentralen Begriffe der Masterarbeit erläutert. Das vierte Kapitel „*Darstellung ProfilPASS*“ widmet sich dem Entstehungshintergrund des ProfilPASS, seinen Alleinstellungsmerkmalen sowie der gesamten ProfilPASS-Infrastruktur.

Im empirischen Teil (Kapitel 5 und Kapitel 6) stellt der Verfasser das Forschungsvorhaben bezogen auf die theoretische Einbettung und das methodische Vorgehen Schritt für Schritt dar. Während im fünften Kapitel „*Fragestellung und empirische Bearbeitung*“ das empirische Vorgehen ausführlich erläutert, widmet sich das sechste Kapitel „*Kontrastive Fallstudie*“ der Gegenüberstellung zweier Geschäftsmodelle.

Die Masterarbeit schließt mit einem Gesamtfazit.

1. Themenwahl

Über sein Praktikum in der Servicestelle ProfilPASS am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) von September bis November 2014 erhielt der Verfasser einen Einblick in die regelmäßig anfallenden Aufgaben und die aktuellen Handlungsbedarfe der Servicestelle.

Da es seit Oktober 2012 keine ProfilPASS-Projektfinanzierung mehr durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gibt, liegt seitdem ein Aufgabenschwerpunkt in der Gewinnung von ProfilPASS-Kunden, die den ProfilPASS in einem großen Umfang und – wenn möglich – auf Dauer angelegt einsetzen. Um das etablierte ProfilPASS-System dauerhaft aufrechterhalten zu können, ist die Servicestelle ProfilPASS auf eine Re-Finanzierung, zum Beispiel für Personal und Verlagsdienstleistungen, angewiesen. Die Servicestelle wird zurzeit über Honorare aus Ordnerverkäufen und einer Servicepauschale, die die ProfilPASS-Berater/innen und Multiplikator/inn/en im Rahmen ihrer Re-Zertifizierung an das DIE entrichten, teilfinanziert. Das DIE selbst trägt die nicht abgedeckten Kosten.

In Kooperation mit dem W. Bertelsmann Verlag (wbv), der für den Vertrieb der Profilpässe und das Marketing zuständig ist, erarbeitet die Servicestelle derzeit eine Strategie zur weiteren Verbreitung des ProfilPASS. Auf der Basis der beim wbv vorliegenden ProfilPASS-Kundendaten sollen Beratungsanbieter identifiziert werden, die für sich ein erfolgreiches ProfilPASS-Geschäftsmodell entwickelt haben.

Im Anschluss an sein Praktikum unterstützte der Autor die Servicestelle ProfilPASS für sieben Monate als wissenschaftliche Hilfskraft. Im Rahmen dieses Vertrags lag ein Aufgabenschwerpunkt in der Aufbereitung und Analyse der wbv-Kundendaten.

Vor dem Hintergrund des Ziels, neue ProfilPASS-Kunden zu gewinnen, entstand die Idee, zwei strukturell unterschiedlich organisierte, aber in ihrer ProfilPASS-Aktivität vergleichbare Bildungsanbieter zu identifizieren und im Hinblick auf ihr zugrunde liegendes Geschäftsmodell näher zu untersuchen.

Die vorliegende Masterarbeit ist in dieses Anliegen der Servicestelle eingebettet: Auf Basis der wbv-Kundendatenanalyse hat der Verfasser zwei Beratungsanbieter nach den Bedingungen für das Gelingen ihrer Geschäftsmodelle befragt. Die Servicestelle möchte durch das Aufzeigen von gelungenen Praxisbeispielen einerseits den ProfilPASS-Akteuren eine Unterstützung beim Aufbau ihrer eigenen Geschäftsmodelle geben. Andererseits plant die Servicestelle – im Rahmen ihres eigenen Verbreitungsauftrags – neue Zielgruppen zu gewinnen, die vergleichbare Ausgangsbedingungen wie die befragten Einrichtungen haben.

2. Relevanz des Themas

Das Thema der Masterarbeit gehört in das Forschungsfeld der Bildungsberatung, die ein Teilbereich der Erwachsenenbildung ist. Die starke Zunahme von Beratungsanlässen im Lebenslauf (Schiersmann, 2010a, in Göhlich et al., S.28) weist darauf hin, dass Bildungsberatung immer mehr an Bedeutung gewonnen hat und gewinnen wird. Für Einrichtungen der Bildungsberatung bedeutet dies, systematische Beratungsangebote zu schaffen und dafür ein entsprechendes Geschäftsmodell zu entwickeln. Hierbei gilt es einerseits eine Basisfinanzierung für ihre Existenz zu sichern und andererseits ein hoch qualitatives und vielfältiges Beratungsangebot zu ermöglichen.

2.1 Hintergründe – Bildungsberatung im Kontext aktueller bildungspolitischer Diskussionen

Die Bedeutung von Bildungsberatung spiegelt sich unter anderem in den aktuelleren bildungspolitischen Dokumenten der Bundesregierung wider. Das BMBF hebt die Bedeutung von Beratung im Kontext des Lebenslangen Lernens hervor:

„Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung hat sich zu einem immer wichtiger werdenden Thema entwickelt und bildet ein zentrales Element in einer Infrastruktur für lebenslanges Lernen“ (BMBF, 2007, S. 1¹).

Müller gibt der Bildungsberatung einen zentralen Stellenwert im Rahmen der Implementierung Lebenslangen Lernens und hebt die Wichtigkeit der personenbezogenen Bildungsberatung „im Zuge der Individualisierung des Lernens“ hervor (Müller, 2010, S. 39²). Darüber hinaus zeigt sich durch die Empfehlungen des vom BMBF eingesetzten Innovationskreises „Weiterbildung“ die Bedeutung von Bildungsberatung in bildungspolitischen Diskussionen. Der Innovationskreis „Weiterbildung“ empfiehlt ein umfassendes System der Bildungsberatung:

„Um ein quantitativ ausreichendes und qualitativ hochwertiges Beratungsangebot sicherzustellen, das alle Zielgruppen, insbesondere die bisher nicht erreichten, in Anspruch

¹ Siehe unter <http://www.bmbf.de/pubRD/berufsbildungsforschung.pdf> (Stand: 18.11.2014)

² Siehe unter <http://www.diezeitschrift.de/22010/bildungsberatung-02.pdf> (Stand: 18.03.2015)

nehmen können, bedarf es eines integrativen und alle Phasen des Lernens umfassenden Systems der Bildungsberatung“ (BMBF, 2008, S. 17³).

Auch die Gründung des Nationalen Forums Beratung (nfb)⁴ im Jahr 2006 kann als Hinweis für die zunehmende Bedeutung von Bildungsberatung verstanden werden. Als Netzwerk aller Akteure in den Beratungsfeldern Bildung, Beruf und Beschäftigung trägt das nfb zur Förderung einer „fachgerechten Beratung in Deutschland zur Unterstützung des lebenslangen Lernens“ bei. Zu den Zielen des nfb gehört dabei unter anderem „die Hervorhebung der Rolle der Bildungs- und Berufsberatung bei der Entwicklung der individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen sowie bei der Entwicklung der Personalressourcen in der Gesellschaft“.⁵

2.2 Herausforderung Finanzierung – Bildungsberatung zwischen öffentlicher Aufgabe und Markt

Wird Bildungsberatung als pädagogisch-professionelles Handeln betrachtet, ist es, so Gieseke und Müller, relevant zu forschen, „wie sie selbst im regionalen Markt verankert ist – als öffentliche Aufgabe oder als eigenständige, selbst marktabhängige Dienstleistung“ (Gieseke & Müller in Göhlich et al., 2010, S. 225). Laut von Hippel (2008) steht die Bildungsberatung „vor der Herausforderung, auf heterogene Zielgruppen reagieren und sich im konkurrierenden Markt positionieren zu müssen“ (zitiert in Arnold et al., 2009, S. 162). Nach Gieseke und Müller gibt es bislang allerdings nur wenige Bemühungen, Bildungsaufgaben durch Geschäftsmodelle zu professionalisieren (Gieseke & Müller in Göhlich et al., 2010, S. 230). Ein positives Beispiel dazu war das Verbundprojekt „Bildungsberatung in den Lernenden Regionen“. An dem Projekt waren die Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, die Technische Universität Kaiserslautern und die Humboldt-Universität zu Berlin beteiligt.⁶ Im Rahmen dieses Förderansatzes lag ein Forschungsschwerpunkt im Teilprojekt „BILERION – Organisations- und Geschäftsmodellentwicklung“ auf Geschäftsmodellen von Bildungsberatung (ebd., S. 225).

³ Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung für eine Strategie zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf, (Hrsg.) BMBF, Bonn, Berlin 2008. Siehe unter http://www.dlr.de/pt/desktopdefault.aspx/tabid4876/8098_read-9500 (Stand: 12.03.2015)

⁴ Siehe unter <http://www.forum-beratung.de> (Stand: 10.02.2015)

⁵ Siehe ausführlich unter <http://www.forum-beratung.de/ueber-uns/ziele-mission/index.html> (Stand: 10.10.2014)

⁶ Gieseke und Müller haben das Projekt wissenschaftlich begleitet, und ihre Auswertungen und Beiträge spielen eine sehr wichtige Rolle für die vorliegende Masterarbeit.

Im ersten Band der Projektveröffentlichung „Berufsberatung im Dialog“ hebt Müller die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit und den pädagogischen Nutzen eines Geschäftsmodells für Bildungsberatungsagenturen oder -einrichtungen hervor und analysiert ausführlich verschiedene Geschäftsmodell-Ansätze (Müller in Arnold et al., 2009, S. 145).

Angesichts einer rückläufigen Finanzierung über Projektförderungen weist Müller auf die Notwendigkeit eines betriebswirtschaftlichen Denkens hin. Bildungsberatungseinrichtungen, die eine betriebswirtschaftliche Perspektive berücksichtigen, verbessern Müller zufolge die Rahmenbedingungen für das pädagogische Handeln (ebd., S. 145). Darüber hinaus beschreibt Müller in ihrem Artikel weitere Herausforderungen für Bildungsberatungseinrichtungen. Diese müssen einerseits die Nachhaltigkeit ihrer Tätigkeit nach Ablauf der Förderprojekte gewährleisten und andererseits neue Produkte auf dem Bildungsmarkt anbieten (ebd.).

Die Finanzierung von Angeboten der Bildungsberatung stellt eine zentrale Schwierigkeit dar, da es in Deutschland bislang keine flächendeckende Förderung von Bildungsberatung gibt. Die Hessischen Blätter für Volksbildung widmen sich in ihrer Ausgabe 1/2009 dem Thema Bildungsberatung. In den einzelnen Beiträgen wird „die schlechte finanzielle Lage, der politische Wille bzw. Unwille zur ausreichenden Finanzierung“ herausgearbeitet (Steiner, 2009, Heft 1/2009 der Hessischen Blätter für Volksbildung; Rezension⁷). Folgt man den Beiträgen der Hessischen Blätter, erscheint es schwierig, Beratungssysteme als Teilsystem der Weiterbildung zu etablieren.

Völzke weist auf die Präsenz der Beratung in allen Säulen des Bildungssystems hin, „von der Kindertagesstätte bis zur Altenakademie“ (Völzke, 2009, S. 53). Nach Völzke ist Beratung in allen Lebensphasen (z.B. Stärkung des Lernens im Lebenslauf, Orientierung, Beschäftigungsfähigkeit usw.) notwendig und kann nur mit einem konzertierten politischen Willen gewährleistet werden: „Beratung braucht Politik“ (ebd.). Da laut Völzke der Markt von Weiterbildungsangeboten für die Einzelnen sehr unübersichtlich und undurchdringlich ist, muss die Transparenz durch eine hochqualitative Weiterbildungsberatung erhöht werden (ebd.). In diesem Zusammenhang wurde seitens des BMBF schon ein positiver Schritt in diese Richtung gemacht. Seit dem 01.01.2015 existiert ein „Telefonservice zur Weiterbildungsberatung“, der Bürgerinnen und Bürgern in ganz Deutschland dabei unterstützen soll, für sich die entsprechende Weiterbildung zu finden.⁸ Eine Gewährleistung

⁷ Siehe unter http://erwachsenenbildung.at/magazin/10-09/meb10-9_19_steiner.pdf (Stand: 29.10.2014)

⁸ Unter der Nummer 030-2017 90 90 gibt es an Werktagen zwischen 10 und 17 Uhr eine bundesweite Beratung zu allen Fragen rund um die Weiterbildung. Mehr unter <http://www.bmbf.de/de/der-weiterbildungsratgeber.php> (Stand: 25.03.2015)

von Beratung in allen Lebensphasen ist jedoch nur mit einer entsprechenden Finanzierung möglich.

In seinem Artikel „Personenzentrierte Beratung: Steigerung der Veränderungskompetenz“ im G.I.B.INFO⁹ weist Bührmann auf die Notwendigkeit von entsprechenden Förderinstrumenten für Beratung hin und bezeichnet die „Beratung als Subventionsgeschäft“ (Bührmann, 2012, S. 76). Laut Bührmann ist ein externes Finanzierungssystem erforderlich, um einerseits die Neutralität und andererseits den Zugang zur Beratung zu sichern (ebd., S. 74). Bührmann kritisiert die nur für Arbeitslose geförderten Beratungsangebote zur Reintegration in den Arbeitsmarkt und plädiert für eine geförderte Beratung für alle, die auch präventiv angesetzt werden könne (ebd.). Er argumentiert mit Bildung als gesellschaftlichem Grundrecht. Bildung solle öffentlich finanziert werden und dem Staat komme die öffentliche Verpflichtung zu, „zumindest adäquate Beratungs- und Unterstützungsangebote zur Realisierung lebenslangen Lernens für jeden frei zugänglich zur Verfügung zu stellen“ (ebd., S. 81).

In Deutschland existieren unterschiedliche Förderinstrumente für Beratung im Kontext von Weiterbildung. Zum Beispiel können Gutscheinmodelle, Bildungs- oder Qualifizierungsschecks genannt werden.

Käpplinger (2013) setzt sich mit dem Thema Weiterbildungsgutscheine auseinander und verweist auf zwölf Arten von Gutscheinen (z.B. Bildungsscheck NRW, Qualifizierungsscheck in Hessen, Sächsischer Bildungsscheck, Bildungsscheck Brandenburg¹⁰). Die seit 2008 existierende Bildungsprämie ist auch eine Form von Weiterbildungsgutschein, die aber im Unterschied zu den oben genannten Gutscheinen bundesweit in Anspruch genommen werden kann. Die Bildungsprämie wird aus Bundesmitteln (BMBF) finanziert und kann nur von bestimmten Gruppen von Erwerbstätigen genutzt werden (Käpplinger in Schlüter 2014, S. 145).¹¹ Zur Finanzierung der Bildungsberatungsorganisationen forschte auch Gieseke im Rahmen des Fördereinsatzes „Bildungsberatung in den Lernenden Regionen“. Gieseke macht

⁹ Magazin der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 4/2012

¹⁰ Online-Artikel Regulative Beratung: Beratung für oder nach Weiterbildungsentscheidungen? <http://www.forum-beratung.de/wissenswertes/forschung/regulative-beratung.html> (Stand: 25.10.2014). Siehe ausführlicher unter Käpplinger, B., Klein, R., & Haberzeth, E. (Hrsg.) (2013). Weiterbildungsgutscheine – Wirkungen eines Finanzierungsmodells in vier europäischen Ländern. Bielefeld

¹¹ Zu der konkreten Spezifika und wer für die Bildungsprämie anspruchsberechtigt ist, siehe unter Käpplinger, B. & Stanik, T. (2014). Gutscheinberatung als regulative Beratungsarbeit in der Weiterbildung: Verpasste Chancen für Beratung? In: Schlüter, A. (Hrsg.). Beratungsfälle – Fallanalysen für die Lern- und Bildungsberatung. Leverkusen, S. 145.

auf die Interviewergebnisse aus dem Projekt „BILERION“ aufmerksam¹² und weist darauf hin, „dass in keinem der untersuchten Fälle die Finanzierung allein über die Einnahmen gelingt“ und dass eine Mischfinanzierung basierend auf einer öffentlichen Grundfinanzierung eine künftige Lösung sein könnte (Gieseke, 2009, S. 37–38).

Durch die Gespräche mit den Mitarbeiterinnen der Servicestelle ProfilPASS erhärtete sich für den Verfasser die Annahme, dass auch bei der Finanzierung von Beratungsangeboten mit dem ProfilPASS Bundes- und Landesförderprogramme von zentraler Bedeutung sind.

Einen Überblick über einzelne Förderprogramme mit einem Kalkulationsmodell geben Seidel et al. in ihrer Handreichung „ProfilPASS für junge Menschen. Einsatz in der Schule“ (Seidel et al., 2014, S. 74).

¹² Im Rahmen des Teilprojekts „Organisations- und Geschäftsentwicklung“ des Verbundprojekts „Bildungsberatung in den Lernenden Regionen“ wurden 40 Interviews mit Vertreter/inne/n der Lernenden Regionen geführt sowie Materialanalysen durchgeführt (Arnold et al., 2009, S. 156).

I

Theoretischer Teil

3. Begriffsannäherung und -eingrenzung

In diesem Kapitel werden die zwei zentralen Begriffe der Masterarbeit „Bildungsberatung“ und „Geschäftsmodelle“ erläutert. Dabei handelt es sich um mehrdeutige Begriffe, denen je nach theoretischer Auslegung, eine unterschiedliche Bedeutung zukommt. Beide Begriffe werden in unterschiedlichen Kontexten, sowohl in der Wissenschaft als auch im alltäglichen Leben verwendet und abhängig vom Kontext versteht man etwas anderes darunter. Deshalb ist die folgende einleitende Begriffsbestimmung sinnvoll.

3.1 Bildungsberatung

Der Begriff „Beratung“ ist im deutschsprachigen Raum alltagssprachlich weit verbreitet und gewinnt heute zunehmend an Aktualität und Präsenz. Klein stellt „einen ungebrochenen Boom bei der Beratung und den Beratungsleistungen im erwachsenenbildnerischen Kontext“ fest (Klein, 2010, S. 34). Als ein rechtlich ungeschützter Begriff wird er je nach Kontext unterschiedlich verwendet. Eine einheitliche Definition gibt es nicht. In einer klassischen Definition zeigen Schwarzer und Posse die wesentlichen Elemente auf, die die Beratung charakterisieren (1986, S. 24). Laut Schwarzer und Posse ist die Beratung

„eine freiwillige, kurzfristige oft nur situative, soziale Interaktion zwischen Ratsuchenden (Klienten) und Beratern mit dem Ziel, im Beratungsprozess eine Entscheidungshilfe zur Bewältigung eines vom Klienten vorgegebenen aktuellen Problems durch Vermittlung von Informationen und/oder Einüben von Fertigkeiten gemeinsam zu erarbeiten“ (ebd., S. 634).

Nestmann betrachtet die Beratung als Ressourcenförderung und führt in seiner Definition aus:

„Beratung orientiert sich primär an den vorhandenen und entwickelbaren Ressourcen in der Bearbeitung der Nachfrage und Problemen und weniger an den Defiziten und Störungen von Personen und Kontexten“ (Nestmann, 1997 in Krause, 2003, S. 24).

In dieser Masterarbeit wird der Fokus auf Beratung im Kontext von Bildung, Beruf und Beschäftigung gelegt. Schiersmann beschreibt diesen Kontext als „ein wenig strukturiertes Feld

und einen begrifflich nicht klar definierten Gegenstand“ (Schiersmann, 2006, S. 142). Die OECD definiert Bildungs- und Berufsberatung im Jahr 2004 als

„ein Dienstleistungsangebot, das darauf ausgerichtet ist, Individuen jeden Alters zu jedem Zeitpunkt ihres Lebens dabei zu unterstützen, Bildungs-, Ausbildungs- und Berufsentscheidungen auf einer gut vorbereiteten und informierten Basis eigenständig zu treffen und ihr (Berufs)Leben selbst in die Hand zu nehmen. Bildungs- und Berufsberatung hilft Menschen, sich über ihre Zielvorstellungen, Interessen, Qualifikationen und Fähigkeiten klar zu werden. Sie hilft ihnen, den Arbeitsmarkt und das Bildungssystem zu verstehen und diese Kenntnisse auf das zu beziehen, was sie selbst über sich wissen. Umfassende Bildungs- und Berufsberatung erschließt Informationen über den Arbeitsmarkt und über Bildungsmöglichkeiten, indem sie diese organisiert, systematisiert und verfügbar macht, wann und wo Menschen sie benötigen“ (OECD, 2004).

„Beratung“ ist ein facettenreicher Begriff, der sowohl verschiedene Konzepte als auch Handlungsformen zusammenschließt (Sickendiek et al., 2008, S. 23). Schlüter versteht den Begriff Bildungsberatung als Oberbegriff, unter den sich verschiedenste Formate der Beratung subsumieren lassen, und zwar: Weiterbildungsberatung, Kursberatung, Lernberatung, Karriereberatung, didaktisch-methodische Beratung für Kursleitende, Mentoring, Mediation, Coaching und kollegiale Beratung (Schlüter, 2010, S. 11–14). Allein diese Aufzählung weist auf die Komplexität dieses Tätigkeitsfeldes in der Erwachsenenbildung hin. Bildungsberatung ist ein wichtiges Tätigkeitsfeld in der Erwachsenenbildung, und im Vorwort ihres Buches „Bildungsberatung – Eine Einführung für Studierende“ führt Schlüter aus:

„Bildungsberatung ist ein Handlungsfeld der Erwachsenenpädagogik. Bildungsberatung soll helfen, die Aufgaben und Ziele der Erwachsenenbildung zu realisieren“ (2010, S. 9).

Laut Gieseke ist die Bildungsberatung

„eine zentrale pädagogische Dienstleistung im Kontext des Lebenslangen Lernens (LLL) und darüber hinaus Stellgröße in der Entwicklung regionaler Weiterbildungsmärkte“ (2010, S. 225).

Bereits seit den 1970er Jahren wird Bildungsberatung als „ein Strukturelement des Bildungswesens“ (Deutscher Bildungsrat, 1970) betrachtet.

In der Literatur finden sich verschiedene begriffliche Annäherungen bzw. Systematiken, von denen im Folgenden zwei Systematisierungsansätze vorgestellt werden. Bali und Strom (1992) schlagen zur begrifflichen Eingrenzung von Bildungsberatung eine Unterscheidung zwischen personenbezogener und system-/institutionenbezogener Beratung vor (Käpplinger,

2009, S. 228). Die Abbildung 1 veranschaulicht noch eine weitere Ausdifferenzierung der Beratung, wobei die Beratungsansätze in der Praxis keineswegs immer getrennt realisiert werden (Schiersmann in Nuissl et al., 2000, S. 20).

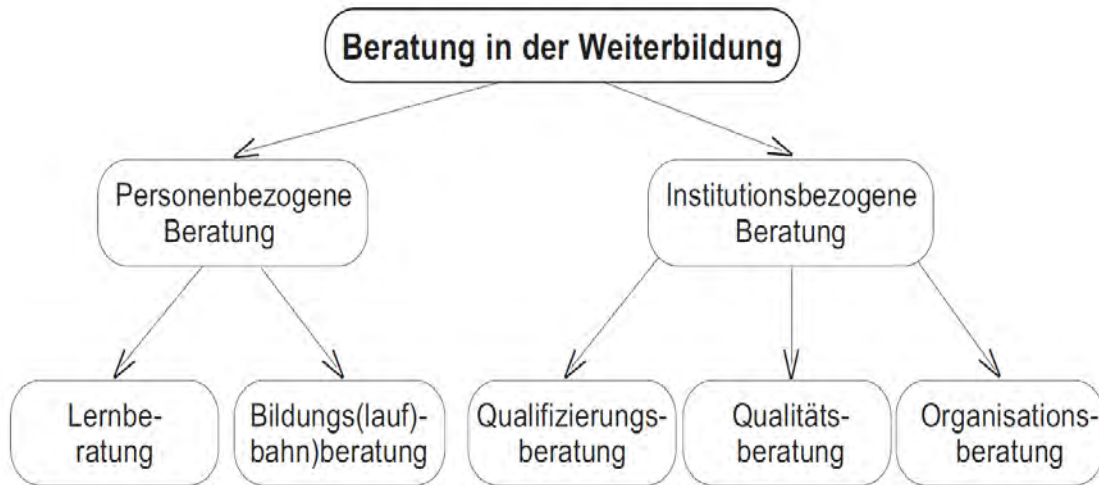


Abbildung 1: Beratung in der Weiterbildung (Schiersmann in Nuissl et al., 2000, S. 20)

Die personenbezogene Beratung wird von den Autor/inn/en untergliedert in Studienberatung, Schul-/ Berufsberatung, Arbeitsberatung und Weiterbildungsberatung.

Gieseke, Opelt und Ried unterscheiden drei Typen von Beratung, und zwar die *informative*, die *situative* und die *biographieorientierte* Beratung (Gieseke in Nuissl et al., 2000, S. 15).

Bei der *informativen* Beratung formulieren die Ratsuchenden ihre Weiterbildungsinteressen und die Beratenden können mithilfe verschiedener Informationssysteme Alternativen benennen und Anregungen geben (ebd.).

Die Ratsuchenden können bei einer *situativen Beratung* benennen, für welche Lebenssituationen sie sich Unterstützung durch Bildungsangebote versprechen (ebd.). Die Aufgabe der situativen Beratung ist eine Abklärung anhand der Situationsbeschreibung, „ob und wie sie über Weiterbildung verändert, entwickelt oder befriedigt werden kann“ (ebd.).

Bei der *biographieorientierten Beratung* handelt es sich um einen konstruktiven und aktiven Prozess, in dem die Ratsuchenden keine klaren Suchrichtungen und Fragen äußern können (ebd.). Die Ratsuchenden wagen den Versuch, über Bildung generelle Lebensprobleme anzugehen. Auf der Seite der Beratenden liegt in diesen Fällen die besondere Herausforderung, eine Abgrenzung zur Therapie zu gewährleisten (ebd.).

Käpplinger hebt bei seiner Annäherung an das Phänomen der Bildungsberatung den individuellen Nutzen von Bildungsberatung hervor. Er betont hier sowohl die Nützlichkeit „in Hinblick auf Beschäftigungschancen oder Einkommen“ als auch die Stärkung des

Selbstbewusstseins und der Entscheidungsfähigkeit der Klienten nach der Beratung (Käpplinger, 2010, S. 32).

Käpplinger (2010) hat die *informative*, *situative* und *biographieorientierte* Beratung operationalisiert und folgendes „Erfassungsmodell für den individuellen Nutzen von Bildungsberatung“ entwickelt (siehe Abbildung 2 nach Käpplinger, 2010, S. 33):

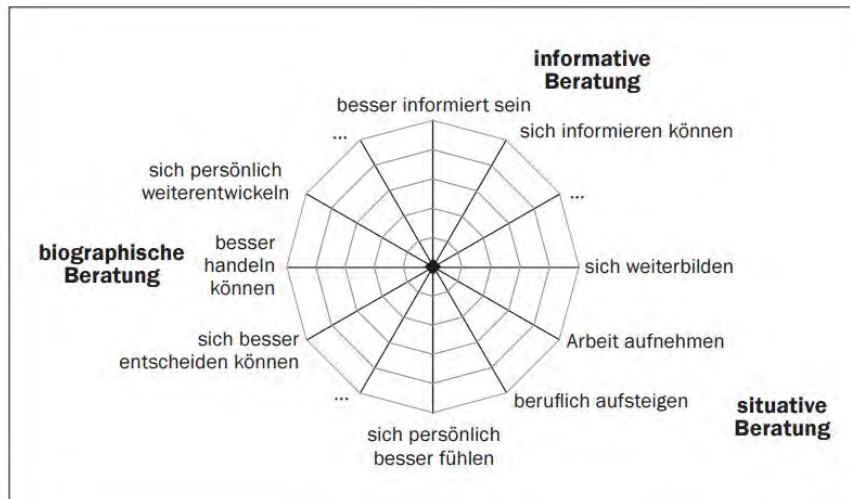


Abbildung 2: Netz der Nutzendimensionen (Käpplinger, 2010, S. 33)

Betrachtet man das gesamte Feld der Bildungsberatung, dann lässt sich eine zunehmende Ausdifferenzierung der Beratungsfelder in der Weiterbildung feststellen (Nuissl et al., 2000, S. 7).

Das Verständnis des Beratungsbegriffs in dieser Masterarbeit hat jedoch weniger mit Wissens- und Informationsvermittlung zu tun, sondern basiert mehr auf Prozessbegleitung der persönlichen und beruflichen Entwicklung der Ratsuchenden.

Graf und Aksu fassen Beratung nicht nur als spezifisches Einzelformat auf, sondern nutzen den Begriff auch für unterschiedliche Bildungsformate wie Coaching, Supervision, Berufsberatung, Training usw. (Graf et al., 2011, S. 10). Da einzelne Beratungsangebote ökonomisch häufig nicht tragfähig sind, kommt es, so Graf und Aksu, vor, dass ein- und dieselben Personen verschiedene Beratungsformen anbieten (ebd., S. 10).

Auch dieser Masterarbeit liegt die Annahme zugrunde, dass der ProfilPASS in unterschiedlichen Bildungsformaten – zum Teil als Bildungsberatung und zum Teil als Coaching – angeboten wird.

3.2 Geschäftsmodelle für Bildungsberatungseinrichtungen

Der Aufbau eines auf Nachhaltigkeit angelegten Beratungsangebots scheitert oft an einem fehlenden Geschäftsmodell zur Finanzierung (vgl. Kapitel 2). Dieser im Deutschen oft verwendete Begriff birgt die Gefahr von Missverständnissen, wenn seine Bedeutung nicht in einem konkreten Kontext erläutert wird.

In dieser Arbeit geht es um Geschäftsmodelle im Kontext von Bildungsberatung. Eine geeignete Definition für den Gebrauch des Begriffs „Geschäftsmodell“ in diesem Kontext, der auch Müller folgt, stammt von Stähler (2001), die auf eine spezifische Art und Weise zusammenfassend die Aufgaben eines Geschäftsmodells darstellt. Für Stähler bietet

„das Geschäftsmodell als Beschreibung dessen, wie das Geschäft funktioniert, die Möglichkeit, Zusammenhänge bewusst zu machen, Stärken zu analysieren und Ansatzpunkte für Innovationen zu bestimmen und diese zu beschreiben“ (Müller, 2009, S. 151).

Während der Erstellung eines eigenen Geschäftsmodells findet laut Müller bei der Beratungsstelle zwangsläufig eine Reflexion über das eigene Vorhaben, das bestehende Angebot und die vorhandenen Stärken statt (ebd., S. 145). Müller (2008) weist explizit in ihrem Online-Artikel darauf hin, dass für jede Beratungsstelle ein Geschäftsmodell notwendig ist.¹³ Ein solcher Reflexionsprozess unterstützt bei der strategischen Ausrichtung der Beratungseinrichtung und ihrer internen und externen Kommunikation (Müller 2009, S. 146). Auf der Grundlage der Ansätze von Euler, Seufert und Zellweger (2006) sowie Hamel (2000) wurde im Rahmen des Projekts „BILERION“ ein Geschäftsmodell entwickelt, das einerseits vier Funktionen erfüllt und sich andererseits aus fünf Komponenten zusammensetzt.

Dieses von Müller (2009) beschriebene Geschäftsmodell erfüllt die folgenden vier Funktionen:

- *Beschreibungsfunktion:* Beschreibung des bereits vorhandenen/geplanten Geschäftsmodells;
- *Reflexionsfunktion:* Analyse und Bewusstmachen der Stärken/Schwächen/-Defizite/Schief lagen auf Grundlage der Beschreibung (hierauf können Geschäftsmodellinnovationen aufsetzen);
- *Kommunikationsfunktion:* Kommunizieren der (geplanten) Aktivitäten auf Grundlage des ausgearbeiteten Geschäftsmodells gegenüber (möglichen) Partnern, (möglichen) Finanziers und Bildungspolitik;

¹³ Siehe unter http://bb-dialog.de/userfiles/file/ToolBBDialog_Geschaeftsmodell.pdf (Stand: 15.03.2015)

- *Legitimationsfunktion*: Legitimierung der (geplanten) Aktivitäten gegenüber bildungspolitisch Verantwortlichen und (potenziellen) Finanziers (ebd., S. 167).

Darüber hinaus setzt sich das für das Projekt „Lernende Regionen“ entwickelte Geschäftsmodell für eine Bildungsberatungsagentur aus den fünf Komponenten *Produkt-Marktkombination*, *Wertschöpfungsprozesse*, *Marktpositionierung*, *Finanzierung/Erträge* und *Wertschöpfungsnetz* zusammen. Müller (2009) beschreibt folgende fünf Komponenten des Modells:

- *Produkt-Marktkombination* meint zum einen das angebotene Produkt/die bereitgestellte Dienstleistung und zum anderen den Markt, auf dem diese angeboten werden. Auch Kunden bzw. Zielgruppen werden mit berücksichtigt.
- *Wertschöpfungsprozesse* beziehen sich auf Aufgaben und Prozesse für die Leistungserstellung, die das gesamte Leistungsportfolio ergeben. Hierbei werden bereits erbrachte und noch aufzubauende Aufgaben und Prozesse beschrieben. Die Professionalität der Berater/innen ist eine wesentliche Grundlage für die Wertschöpfungsprozesse.
- *Marktpositionierung* betrifft die Positionierung im relevanten Marktumfeld: Wie fügt sich die Bildungsberatungsagentur in bereits vorhandene Strukturen ein? Konkurrenzen und Kooperationen spielen hier eine wesentliche Rolle. Es geht um die Frage, worin sich die Bildungsberatungsagentur von anderen Beratungsangeboten am Markt unterscheidet.
- Beim Punkt *Finanzierung/Erträge* geht es um die ökonomische Tragfähigkeit. Im Blickfeld sind sowohl direkte Einnahmen durch die Beratung als auch indirekte Einnahmen durch Querfinanzierungen und sonstige Einnahmen (z.B. Fördergelder).
- Mit *Wertschöpfungsnetz* wird das Netzwerk von Partnern und Allianzen bezeichnet, in das die Bildungsberatungsagentur eingebunden ist. Es umfasst Netzwerkpartner und weitere Partner, z.B. die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit oder mit lokalen Bildungsträgern. Da eine Unternehmung zur Bildungsberatung wesentlich von den Kooperationen vor Ort abhängt, kann gesagt werden, dass die vier bereits genannten Komponenten in dieses Wertschöpfungsnetz eingebunden sind (Müller, 2009, S. 155–157).

Die fünf Komponenten des Geschäftsmodells sind in der nachfolgenden Grafik (siehe Abbildung 3) abgebildet.

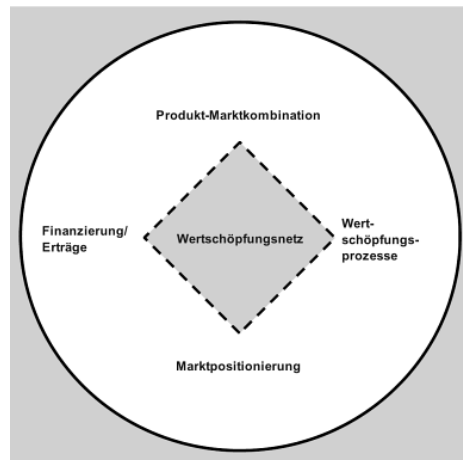


Abbildung 3: Geschäftsmodell für eine Bildungsberatungsagentur (Müller, 2009, S. 157)

Um das Geschäftsmodell leichter in die Praxis transferieren zu können, wurde schließlich eine sogenannte „Landkarte“ entwickelt. In der Landkarte wurden die fünf Komponenten des Geschäftsmodells in praxisrelevante Fragen und Felder ausgelegt (Arnold et al., 2009, Band 3, S. 7).¹⁴ Die Landkarte (Abbildung 4) erleichtert damit die Beschreibung des Geschäftsmodells (ebd., S. 107).

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

Abbildung 4: „Landkarte“ Geschäftsmodell Bildungsberatung (Gieseke, 2009, S. 38)

¹⁴ Zur Ableitung und zur Handhabung der Landkarte als Tool (Müller, 2008) siehe ausführlich unter http://bb-dialog.de/userfiles/file/ToolBBDialog_Geschaeftsmodell.pdf (Stand: 15.03.2015)

Im Rahmen der Masterarbeit dient die Landkarte als Orientierung und findet für die qualitativen Leitfadeninterviews ihre Anwendung.

Im Rahmen des Projekts wurde das Geschäftsmodell für Bildungsberatung von den begleitenden Wissenschaftler/inne/n kritisch an der Praxis geprüft und schließlich für eine zukünftige Anwendung empfohlen (Müller, 2009, Band 3, S. 132).¹⁵ S.

Das Modell bietet sich als theoretische Grundlage an und soll für das empirische Vorhaben der Masterarbeit als Orientierung dienen.

Im empirischen Teil II findet eine ausführliche Auseinandersetzung sowohl mit dem hier dargelegten Geschäftsmodell als auch mit der Landkarte für eine Bildungsberatungsagentur statt (Müller, 2009). Während der Beschreibung zeigte sich fehlende Trennschärfe, die zu Überschneidungen bei einigen Dimensionen führte.

¹⁵ Zur Ausgestaltung des Modells wurden 40 Interviews mit Bildungsberater/inne/n und Netzwerkmanager/inne/n vor Ort in den Lernenden Regionen geführt (Gieseke & Müller in Göhlich et al., 2010, S. 232).

4. Darstellung des ProfilPASS

Der ProfilPASS ist ein biografisch-systematisches Verfahren zur Ermittlung und Dokumentation der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, das mittlerweile eine über zehnjährige Entwicklungsgeschichte hat (Seidel in Harp et al., 2010, S. 23). Angewendet wird der ProfilPASS von eigens qualifizierten ProfilPASS-Beratern, die ihre Klienten in einem Prozess der Selbstreflexion unterstützen. Dem ProfilPASS-Verfahren liegt die Annahme zugrunde, dass die meisten Menschen nicht wissen, welche Kompetenzen sie im Laufe ihres Lebens durch informelle Lernprozesse ausgebildet haben (Erpenbeck, 2007, S. 391).

Zu den wesentlichen Merkmalen des ProfilPASS gehört die Offenheit für alle Zielgruppen und Lernorte unter Berücksichtigung sowohl der fachlichen als auch der überfachlichen Kompetenzwege, auf denen sich Kompetenzen aneignen lassen (DIE, DIPF, & IES, 2006b, S. 40). Im Fokus steht das Individuum mit seinen Kompetenzen, die es in seinem bisherigen Leben, d.h. in seinem gesamten Entwicklungsprozess, erworben hat (ebd., S. 40).

Der ProfilPASS setzt an den Ressourcen und Stärken der Ratsuchenden an. Laut Erpenbeck vereint der ProfilPASS „Erfassen, Beurteilen und Entwickeln von Kompetenzen“ (Erpenbeck in Harp et al., 2010, S. 12).

Im Vorwort zum „Praxisbuch ProfilPASS“ geht Erpenbeck auf die Besonderheiten des ProfilPASS ein. Er führt aus:

„Der ProfilPASS ist nicht irgendein weiterer unter den mehr als 50 in Deutschland kursierenden Kompetenzpässen. Er ist vielmehr nach gründlicher, systematisierender, theoretisch begründeter und praktisch erprobter Analyse all jener Pässe entstanden und nimmt gleichsam das Beste aus all diesen auf. Insofern stellt er so etwas wie die ultima ratio qualitativer Kompetenzerfassung dar und kann als solche genutzt werden. Der ProfilPASS stellt zudem ein beinahe unerschöpfliches Reservoir für qualitative Kompetenznachfragen zur Verfügung. Er ist leicht lesbar für Beratene wie für Beratende, bedarf keiner umständlichen Erklärungen“ (ebd., S. 12).

Zum ProfilPASS-System gehören nicht nur das Instrument selbst, sondern auch das zugrunde liegende Beratungskonzept, die Qualitätssicherung sowie ein bundesweit aktives ProfilPASS-Netzwerk. Um die Problemstellung der Masterarbeit zu verdeutlichen, gibt der Verfasser einen Einblick sowohl in den Entstehungshintergrund des ProfilPASS als auch in die Komplexität des gesamten ProfilPASS-Systems.

4.1 Entstehungshintergrund ProfilPASS

Seit den 1990er Jahren kursiert eine Vielzahl an Kompetenzpässen in Deutschland. Durch die vom BMBF in Auftrag gegebene Machbarkeitsstudie¹⁶ „Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens“, die wiederum ein Teil des im Jahr 1999 aufgelegten Programms für „Lebenslanges Lernen“ der Bund-Länder-Kommission für Bildung und Forschungsförderung (BLK) war, wurden die bereits existierenden Kompetenzpässe analysiert und bewertet. Die meisten identifizierten Kompetenzpässe waren auf einen bestimmten gesellschaftlichen Bereich spezialisiert und wiesen Unterschiede hinsichtlich des Umfangs und der theoretischen Ausgereiftheit auf (Kollewe, 2012, S. 113). Auf der Basis der vorliegenden Kompetenzpässe wurde der ProfilPASS als theoretisch fundiertes Verfahren entwickelt (ebd., S. 12). Die Machbarkeitsstudie wurde im Zeitraum 2002–2003 durch das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE), das Deutsche Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) und das Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung (IES) durchgeführt und im Januar 2004 veröffentlicht. Ziel der Machbarkeitsstudie war

„eine wissenschaftlich begründete Bewertung der Möglichkeiten einer Einführung eines Weiterbildungspasses unter besonderer Berücksichtigung der Sichtbarmachung und Anerkennung informell erworbener Kompetenzen“. „Neben der Abschätzung der Bedeutung eines Weiterbildungspasses für seine Inhaber zielt die Machbarkeitsstudie auch auf seinen betrieblichen und gesellschaftlichen Nutzen, seine Akzeptanz und damit auf seinen Verkehrswert“ (DIE, DIPF, & IES, 2004, S. 11–12).

Auf der Grundlage der Untersuchungsbefunde wurde eine Reihe von Empfehlungen für die Entwicklung eines Weiterbildungspasses gegeben (ebd., S. 151).

Das Konzept des Weiterbildungspasses sollte darauf angelegt sein, Bilanzierung und Beratung zu integrieren und die individuelle Reflexion, Bilanzierung und Perspektivplanung der Bildungs-, Lern- und Tätigkeitsbiografie zu unterstützen (ebd.S.).

Bezogen auf den Weiterbildungspass selbst wurden folgende Empfehlungen gegeben. Der Weiterbildungspass sollte:

- zielgruppenunabhängig und bereichsübergreifend einsetzbar sein,
- sowohl für Fremd- als auch für Selbstbewertungen offen sein,

¹⁶ Siehe Machbarkeitsstudie BMBF (2004) unter http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/die04_02.pdf (Stand: 26.10.2014)

- gleichermaßen formale, non-formale und informelle Lernprozesse aus unterschiedlichen Lebensbereichen mit einbeziehen,
- Hilfen und Motivation zur weiteren Lern-, Lebens- und Laufbahnplanung bieten,
- einen hohen Wiedererkennungswert und Verkehrswert unterhalb der ordnungspolitischen Ebene haben,
- die Sammlung und Dokumentation bisheriger Lernprozesse und Kompetenzen, unabhängig von der Lernform ermöglichen,
- Lernprozesse und Kompetenzen aus den Bereichen Schule, Ausbildung, Erwerbstätigkeit, Familie, Ehrenamt und Freizeit aufnehmen,
- zu einer gesellschaftlichen Aufwertung bisher vernachlässigter Bereiche des Kompetenzerwerbs (z.B. Familientätigkeit, ehrenamtliche Arbeit) beitragen,
- in unterschiedlichen Einsatzfeldern anwendbar sein (Berufs-)Schulen, Weiterbildungs-einrichtungen, Betriebe, Verbände, Netzwerke etc.,
- in der alleinigen Verfügbarkeit des Passinhabers und der Passinhaberin bleiben,
- als Sammelmappe in Papier- und Onlinefassung ergänzungsoffen angelegt sein,
- sich mittelfristig allein finanzieren, d.h. die Passinhaber und Passinhaberinnen kommen für die anfallenden Kosten auf,
- optisch ansprechend und leicht handhabbar sein,
- an europäische Entwicklungen anschlussfähig sein (ebd.).

Als Ergebnis der Machbarkeitsstudie wurde zunächst ein Konzept zur Erfassung, Validierung und Zertifizierung informell erworbener Kompetenzen entwickelt.¹⁷ Im Rahmen des Folgeprojekts „Entwicklung, Erprobung und Evaluation des ProfilPASS-Systems“ im Zeitraum 2003–2005 wurde der ProfilPASS als ein bundesweit einsetzbarer Weiterbildungspass dargelegt und mit einer Erstaufgabe von 4.000 Exemplaren in über 30 Regionen Deutschlands erprobt und evaluiert (ebd). In der Implementierungsphase des ProfilPASS-Systems (2005–2007) wurden der ProfilPASS-Ordner sowie das Beratungs- und Qualifizierungskonzept weiterentwickelt, und der W. Bertelsmann Verlag (wbv) übernahm den Vertrieb der ProfilPASS-Ordner (ebd). Im Mai 2006 wurde der ProfilPASS für Erwachsene als Instrument zur Kompetenzerfassung und Kompetenzentwicklung bundesweit auf den Markt gebracht, im Jahr 2007 kam ergänzend der ProfilPASS für junge Menschen hinzu (Bretschneider & Seidel, 2007, S. 350). Der ProfilPASS für junge Menschen wird in

¹⁷ Siehe mehr über die Projekthistorie unter http://www.profilpass-online.de/index.php?article_id=30 (Stand: 19.04.2015)

dieser Arbeit als Sonderform betrachtet. Streng genommen ist der ProfilPASS für junge Menschen kein erwachsenenpädagogisches Instrument, da er sich an Jugendliche ab 13 Jahren wendet. In der praktischen Nutzung wird der ProfilPASS für junge Menschen aufgrund seiner einfachen Sprache jedoch häufig auch in Kombination mit dem blauen ProfilPASS bei der Beratung von Erwachsenen mit Migrationshintergrund oder bei Bildungsbenachteiligten eingesetzt. Auf ihn wird im Folgenden nicht differenziert eingegangen. Die Servicestelle ProfilPASS wurde mit einem Personalanteil von 50 Prozent Fachassistenz im Jahr 2007 beim DIE eingerichtet. Im dreijährigen Projekt „ProfilPASS in der Wirtschaft“ (2009–2012) wurden neue Einsatzfelder für den ProfilPASS erschlossen und eine elektronische Variante, der eProfilPASS entwickelt. Durch diese digitale Ergänzung können Ratsuchende ihr Kompetenzprofil auch onlinegestützt erstellen. Im Februar 2012 wurde der eProfilPASS zur Marktreife entwickelt und seitdem enthalten beide ProfilPASS-Ordner einen Zugangscode. Der eProfilPASS wurde unter Mitwirkung der Firma hollywood media & education entwickelt.

4.2 Alleinstellungsmerkmale des ProfilPASS

Verglichen mit anderen Kompetenzpässen, die in einzelnen Bundesländern entwickelt wurden (z.B. Kompetenzbilanz in Bayern, Talentkompass in NRW), ist der ProfilPASS in quantitativer und qualitativer Hinsicht von besonderer Bedeutung (Brandt & Hülsmann, 2015, S. 1).

Der ProfilPASS ist das einzige Verfahren, das nicht nur bundesweit bekannt und etabliert, sondern auch im europäischen Ausland verbreitet ist. Darüber hinaus verfügt der ProfilPASS über eine bundesweite Koordinierungs- und Servicestelle am DIE und einen Verlagspartner (wbv), der den professionellen Vertrieb und das Marketing übernimmt (ebd., S. 2).

Die unverwechselbaren Alleinstellungsmerkmale des ProfilPASS werden in der Abbildung 5 ausführlich dargestellt.

Alleinstellungsmerkmale bezogen auf		
Ziel und Inhalt des Produkts	die ProfilPASS-Infrastruktur	die ProfilPASS-Serviceleistungen
Der ProfilPASS		
ist ein qualitatives Verfahren zur Kompetenzerfassung, welches Beurteilung und Entwicklung von Kompetenzen mit einbezieht	verfügt über eine Servicestelle am DIE mit zwei projektunabhängigen Mitarbeiter/inne/n (60 % Fachassistenz, 50% wissenschaftliche Mitarbeit)	verfügt über Internetseiten und ein soziales Netzwerk für Beratende (ProfilPASS-Forum)
berücksichtigt formal, non-formal und informell erworbene Kompetenzen gleichermaßen	wird von einem Verlag unterstützt, der den Druck, Vertrieb und das Marketing übernimmt	verfügt über Daten, die der Forschung zugänglich gemacht werden können (Beraterdatenbank, wbv-Kundendaten)
ist ein lebensbegleitendes Instrument, das Menschen in persönlichen und/oder beruflichen Umbrüchen unterstützt	ist über den Buchhandel öffentlich zugänglich	wird von Veröffentlichungen ergänzt, die die Beratenden unterstützen: Praxisbuch ProfilPASS, Handreichungen, ProfilPASS-Newsletter
ist ergebnisoffen angelegt: sein Kern ist ein biografisch-systematischer Prozess der Selbstexploration	verfügt über bundesweit 8080 jemals qualifizierte Berater/innen, davon sind 2349 aktiv	ist bundesweit sichtbar durch eigene ProfilPASS-Veranstaltungen (z.B. Beratertag) sowie seiner Präsenz auf ausgewählten Messen und Fachtagungen.
wendet sich an alle Zielgruppen	verfügt über 35 Dialogzentren, die sich auf 13 Bundesländer verteilen	
verfügt über ein System der Qualitätssicherung, das stetig weiterentwickelt wird	verfügt über 33 Multiplikator/inn/en, die sich bundesweit auf 12 Bundesländer verteilen und zwei weitere Multiplikator/inn/en, die in Österreich tätig sind	
liegt bereits in Übersetzungen vor: ProfilPASS: Bosnisch, Englisch, Französisch, Griechisch, Slowenisch, Spanisch; ProfilPASS für junge Menschen: Englisch, Französisch	ist auch international bekannt und über bereits qualifizierte Berater/innen vertreten in: Belgien, Bosnien, Chile, Frankreich, Griechenland, Irland, Luxemburg, Österreich, Slowenien und Spanien	
verfügt über eine Online-Variante, den eProfilPASS		
beinhaltet ein unterstützendes Beratungs- und Qualifizierungssystem		
unterscheidet systematisch zwischen „Fähigkeiten“ und „Kompetenzen“		

Abbildung 5: Eigene Darstellung – Übersicht über die Alleinstellungsmerkmale des ProfilPASS (Brandt & Hülsmann, 2015, S. 2)

4.3 ProfilPASS-Infrastruktur

Wie im vorigen Kapitel aufgeführt, ist die ProfilPASS-Infrastruktur ein Alleinstellungsmerkmal des ProfilPASS. Die umfassende Infrastruktur setzt sich aus der ProfilPASS-Servicestelle, den ProfilPASS-Beratenden, den Multiplikator/inn/en, Dialogzentren, dem W. Bertelsmann Verlag, helliwood media & education sowie Partnern im Ausland zusammen.¹⁸ Durch diese über Jahre aufgebaute Infrastruktur hebt sich der ProfilPASS deutlich von den anderen Kompetenzpässen in Deutschland ab.

¹⁸ Siehe Abbildung 6

Die verschiedenen Akteure (Beratende, Multiplikator/inn/en, Dialogzentren) sind an der Erhaltung, Verbreitung und Entwicklung des ProfilPASS-Systems beteiligt und werden seitens der Servicestelle ProfilPASS und des wbv unterstützt (Seidel, 2010, S. 36–37).

Das Schaubild (Abbildung 6) zeigt die wesentlichen ProfilPASS-Akteure.

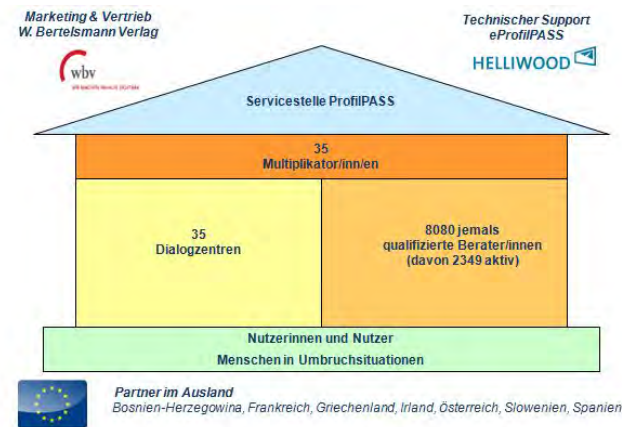


Abbildung 6: ProfilPASS-Infrastruktur (Hülsmann, 2015)

4.3.1 Servicestelle ProfilPASS

Personell ausgestattet ist die Servicestelle mit zwei projektunabhängigen Mitarbeiterinnen (60% Fachassistenz, 50% wissenschaftliche Mitarbeit), die mit ihrer langjährigen Erfahrung eine entscheidende Rolle in der ProfilPASS-Infrastruktur spielen. Die Personalkosten werden zum Teil durch die Honorare aus den Ordnerverkäufen und der Servicepauschale¹⁹ gedeckt. Das DIE selbst trägt die nicht abgedeckten Kosten. Die Servicestelle trägt die Verantwortung für die Überprüfung und kontinuierliche Weiterentwicklung des gesamten ProfilPASS-Qualitätskonzepts. Eine wesentliche Aufgabe der im Jahr 2007 am DIE gegründeten Servicestelle ProfilPASS ist die Unterstützung der ProfilPASS-Akteure. Die Servicestelle zertifiziert und re-zertifiziert, versendet Kompetenznachweise, koordiniert sowie organisiert bundesweite Netzwerktreffen und unterstützt die ProfilPASS-Beratenden in ihrer Beratungsarbeit beispielsweise durch zielgruppenspezifische Handreichungen und einen regelmäßigen Newsletter. Des Weiteren sorgt die Servicestelle – zum Teil basierend auf eigenen Datenerhebungen und Forschungsaktivitäten – für die stetige Weiterentwicklung des ProfilPASS-Ordners, des eProfilPASS, der Beraterqualifizierung sowie der dem Verfahren zugrunde liegenden Qualitätsstandards. Die Servicestelle verfügt über Forschungsdaten

¹⁹ Die ProfilPASS-Berater/innen und Multiplikator/inn/en entrichten im Rahmen ihrer Re-Zertifizierung eine Servicepauschale an das DIE.

(Beraterdatenbank, Re-Zertifizierungsbögen etc.), die in Deutschland „einen einzigartigen Zugang zum Feld der Berater/innen“ ermöglichen (Brandt & Hülsmann, 2015, S. 4). Die Servicestelle ProfilPASS war von September 2014 bis Mai 2015 an einem DIE-internen Forschungsprojekt zum ProfilPASS beteiligt, in dessen Rahmen eine Befragung mit allen jemals qualifizierten ProfilPASS-Berater/inne/n durchgeführt wurde. Die Ergebnisse aus dieser ProfilPASS-Befragung, an der sich über 700 Beratende beteiligten, lieferte der Servicestelle ein Bild darüber, wie und von wem der ProfilPASS eingesetzt wird und was an Veränderungen sinnvoll ist. Andererseits liefert die Studie Wissen über Beratungshandeln bei der individuellen Kompetenzbilanzierung. Durch diese Aktivitäten erhält die Servicestelle Wissen für das zukünftige Handeln und Anstöße für neue Forschung. Die Aktivitäten der Mitarbeiterinnen in der Servicestelle zielen zudem auch auf die bundesweite und internationale Verbreitung des ProfilPASS.

4.3.2 ProfilPASS-Berater/innen

Die ProfilPASS-Beratenden sind die wichtigsten Akteure der ProfilPASS-Infrastruktur. Sie stehen im direkten Kontakt zu den Ratsuchenden und durch sie wird der ProfilPASS erst wirksam. Mit 8.080 jemals qualifizierten Berater/inn/en und 2.349 aktiven Berater/inn/en ist die ProfilPASS-Beratung deutschlandweit verbreitet (Brandt & Hülsmann, 2015, S. 8). Um zertierte/r ProfilPASS-Berater/in zu werden, müssen die Beratenden eine einschlägige ProfilPASS-Qualifizierung durchlaufen und eine Beratungserfahrung von mindestens drei bis vier Jahren nachweisen (Seidel in Harp et al., 2010, S. 47). Die Qualifizierung für ein Instrument dauert zwei Tage bzw. 16 Unterrichtsstunden. Für die beiden Instrumente (ProfilPASS für Erwachsene und ProfilPASS für junge Menschen) dauert die Qualifizierung drei Tage bzw. 24 Unterrichtsstunden. Die Qualifizierungen werden von qualifizierten ProfilPASS-Multiplikator/inn/en durchgeführt. Nach der Erstqualifizierung müssen sich die ProfilPASS-Beratenden alle zwei Jahre re-zertifizieren lassen, um ihren Status zu erneuern. Die Re-Zertifizierung besteht aus einer eintägigen Praxisreflexion oder Teilnahme an einem auf den ProfilPASS bezogenen Weiterbildungsangebot. Zusätzlich ist die Dokumentation der eigenen Beratungsarbeit mit dem ProfilPASS in Form eines ausführlichen Fallbeispiels erforderlich. Die Berater/inne/n treffen sich einmal jährlich am von der Servicestelle organisierten Beratertag, der zum Erfahrungsaustausch dient. Die für dieses Instrument

entwickelten Qualitätsstandards²⁰ leisten einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung. Aufgrund dieser kann man davon ausgehen, dass die ProfilPASS-Beratenden qualifiziert sind, Beratung in einem erwachsenenpädagogischen Sinne durchzuführen. Die ProfilPASS-Beratenden setzen das Instrument in vielen unterschiedlichen Settings ein. Der ProfilPASS wird vor allem von Menschen genutzt, die sich persönlich oder privat in einer Umbruchsituation befinden. Die ProfilPASS-Beratenden geben den Nutzenden keine Lösungen vor, sondern sind eine Art Lebensbegleiter, der „Orientierungs- und Entscheidungsprozesse in den Feldern Bildung, Beruf, Arbeit unterstützt“ (Klein, 2010, S. 34).

4.3.3 ProfilPASS-Multiplikator/inn/en

Nur die ProfilPASS-Multiplikator/inn/en sind berechtigt, Qualifizierungen (Neuqualifizierungen und Re-Zertifizierungen) für die Beratenden durchzuführen. Der Multiplikatorenstatus ermöglicht es diesen Akteuren, finanziell gesehen, am augenscheinlichsten vom System ProfilPASS zu profitieren. Deutschlandweit gibt es 35 Multiplikator/inn/en, die in allen 16 Bundesländern vertreten sind. Eine der Voraussetzungen, um als ProfilPASS-Multiplikator/in tätig werden zu können, ist eine mindestens dreijährige Tätigkeit als ProfilPASS-Berater/in. In dokumentierten Fallbeispielen zum ProfilPASS wird die Beratungstätigkeit bei der Servicestelle nachgewiesen. Darüber hinaus müssen angehende Multiplikator/inn/en eine komplette ProfilPASS-Qualifizierung (ProfilPASS, ProfilPASS für junge Menschen, eProfilPASS) als Co-Trainer/in unterstützt haben. Außerdem findet eine von der Servicestelle organisierte Einführung in die Arbeit als Multiplikator/in statt. Ebenso wie die ProfilPASS-Beratenden müssen ProfilPASS-Multiplikator/inn/en sich alle zwei Jahre re-zertifizieren lassen, um ihren Status zu erneuern. Die Multiplikator/inn/en haben die Möglichkeit, sich einmal im Jahr über ihre Erfahrungen bei einem von der Servicestelle organisierten Treffen auszutauschen.

4.3.4 ProfilPASS-Dialogzentren

Die ProfilPASS-Dialogzentren sind in der Regel Weiterbildungs- oder Beratungseinrichtungen, die zur regionalen Verbreitung, zur Qualitätssicherung und -weiterentwicklung des ProfilPASS-Verfahrens bundesweit eingerichtet worden sind. Insgesamt gibt es 35

²⁰ Siehe Qualitätsstandards des ProfilPASS-Systems – Zertifizierung und Re-Zertifizierung unter http://www.profilpass-online.de/index.php?article_id=15 (Stand: 16.03.2015)

Dialogzentren, die auf folgende zehn Bundesländer verteilt sind: Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Schleswig-Holstein, Thüringen. Die Bandbreite an Einrichtungen reicht von Volkshochschulverbänden über Kompetenzentwicklungsinstitute bis hin zu Lernenden Regionen. Einmal im Jahr findet ein Treffen der Dialogzentren zum Erfahrungsaustausch statt, das von der Servicestelle ProfilPASS organisiert wird.

Die Dialogzentren bilden eine Schnittstelle zwischen ProfilPASS-Nutzenden, ProfilPASS-Beratenden und der Servicestelle. Sie stellen Angebote zur Neuqualifizierung, Re-Zertifizierung und Weiterbildung der Beratenden bereit und stehen in engem Kontakt zu den Multiplikator/inn/en und orientieren sich an definierten Qualitätsstandards und Richtlinien. Die Servicestelle ist für die Zertifizierung der Dialogzentren zuständig. Interessierte Einrichtungen legen ein Konzept zur Arbeit mit dem ProfilPASS-System, zu den angestrebten Zielgruppen, den Marketingstrategien, der Netzwerkarbeit und der regionalen Unterstützung für ProfilPASS-Beratende vor und richten ihre Arbeit an verbindlichen Standards aus.²¹ Die Dialogzentren haben in der Regel keine eigenen Einnahmen. In einem Rhythmus von drei Jahren lassen sich die ProfilPASS-Dialogzentren von der Servicestelle re-zertifizieren.

4.4 ProfilPASS-System

Das ProfilPASS-System besteht aus den Instrumenten ProfilPASS für Erwachsene, ProfilPASS für junge Menschen, eProfilPASS und der qualifizierten begleitenden Beratung (Seidel, 2010, S. 23). Die von Seidel herausgearbeiteten Leitlinien des ProfilPASS-Systems und die Elemente des ProfilPASS-Systems zeigen seine Komplexität und sind in Abbildung 7 grafisch dargestellt.

²¹ Siehe mehr über die Zertifizierung der ProfilPASS-Dialogzentren unter http://www.profilpass-online.de/index.php?-article_id=15 (Stand: 24.03.2015)

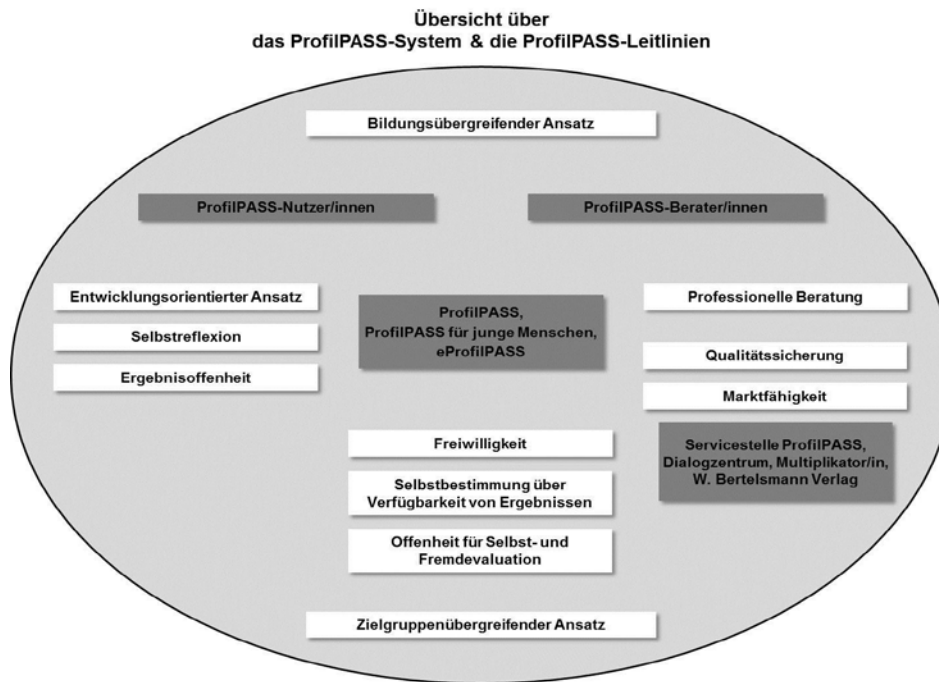


Abbildung 7: Übersicht über das ProfilPASS-System und die ProfilPASS-Leitlinien (Seidel, 2010, S. 18ff.)

4.4.1 ProfilPASS-Ordner

Der ProfilPASS-Ordner ist ein Portfolio, das die Nutzenden in fünf Abschnitten bei der systematischen Ermittlung, Ableitung und Dokumentation ihrer Kompetenzen unterstützt:

Einleitung

Abschnitt 1: Mein Leben – ein Überblick

Abschnitt 2: Meine Tätigkeitsfelder – eine Dokumentation

- Hobby und Interessen
- Haushalt und Familie
- Schule
- Berufsausbildung
- Wehrdienst, Zivildienst, Freiwilliges Jahr (FSJ/FÖJ)
- Arbeitsleben, Praktika, Jobs
- soziales und politisches Engagement/Ehrenamt
- besondere Lebenssituationen

Abschnitt 3: Meine Kompetenzen – eine Bilanz

Abschnitt 4: Meine Ziele und die nächsten Schritte

Abschnitt 5: Nachweise sammeln

In der Einleitung erfolgt eine Beschreibung der zugrunde liegenden Philosophie und des persönlichen Nutzens des Verfahrens. Der erste Abschnitt „*Mein Leben – ein Überblick*“ ermöglicht eine Rückschau auf das bisherige Leben der Nutzenden. Die **Benennung** von Tätigkeiten aus relevanten Lebensbereichen stellt die Grundlage für den zweiten Abschnitt „*Meine Tätigkeitsfelder – eine Dokumentation*“ dar (Bretschneider & Seidel, 2007, S. 347). Die acht oben aufgeführten Tätigkeitsfelder geben eine Struktur für die ausführliche **Beschreibung** der Tätigkeiten vor. Neben der Beschreibung erfolgt „die Abstraktion der mit einer biographischen Station verbundenen Tätigkeiten zu einer oder mehreren Fähigkeiten“ im Bearbeitungsschritt **Auf den Punkt bringen** (Kollewe, 2012, S. 122). Das durch die Nutzenden vorgenommene **Bewerten** erfolgt mithilfe einer vierstufigen Skala (Bretschneider & Seidel, 2007, S. 347). Diese Bewertungsskala orientiert sich an den Niveaustufen des Gemeinsamen Referenzrahmen des Europäischen Sprachenpasses (ebd., S. 347).²²

Anhand bedeutsamer Lebensstationen und Tätigkeitsfelder reflektieren die Nutzenden anschließend die in ihrem Leben erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen (Abschnitt 3 „*Meine Kompetenzen – eine Bilanz*“). Auf der Basis dieser individuellen Kompetenzbilanz werden im Abschnitt 4 „*Meine Ziele und die nächsten Schritte*“ zu ihrer Erreichung festgelegt. In diesem Abschnitt ist die ProfilPASS-Beratung – „aufgrund der Entwicklung persönlicher und beruflicher Perspektiven sowie aufgrund der Entwicklung eines Realisierungsplans“ – besonderes relevant und zielführend (Kollewe, 2012, S. 123).²³

Der fünfte Abschnitt bietet die Möglichkeit, Zeugnisse und Nachweise zu sammeln und dient dazu, Unterstützung in der Bewerbungsphase zu geben. Der ProfilPASS-Ordner wird über den W. Bertelsmann Verlag (wbv) für 29,95 Euro und der ProfilPASS für junge Menschen wird für 19,95 Euro vertrieben.

4.4.2 Beratung als zentrales Element

Die professionelle Beratung ist „ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit mit dem ProfilPASS“ und ist „ein Kommunikations- und Interaktionsprozess, der Hilfe zur Selbsthilfe bietet“ (Harp et al., 2010, S. 51). Laut Bretschneider und Seidel ist „die Inanspruchnahme einer professionellen Beratung bei der Arbeit mit dem ProfilPASS ausdrücklich empfohlen“ (2006, S. 27). Seidel ordnet die ProfilPASS-Beratung in den Bereich der erwachsenpädagogischen Kompetenzberatung ein (Seidel, 2010, S. 35). Der Begriff „Kompetenzberatung“ bezeichnet

²² Siehe Bewertungsskala in Seidel, 2010, S. 29 in Kollewe, 2012, S. 123

²³ Siehe DIE, DIPF, & IES, 2006b, S. 45

im Zusammenhang mit dem ProfilPASS „die informell und non-formal erworbenen Kompetenzen ergänzend zu den formal erworbenen Kompetenzen durch angeleitete Selbstexploration sichtbar und im Sinne von Dialogfähigkeit individuell nutzbar zu machen“ (Harp, 2010, S. 66).

Die Berufsbezeichnung Berater/Beraterin ist in Deutschland „kein rechtlich geschützter Begriff. Umso wichtiger ist es, für die Sicherung der Beratungsqualität bei der Arbeit mit dem ProfilPASS gültige Bedingungen und Standards zu definieren“ (DIE, DIPF, & IES 2006a, S. 9). Die ProfilPASS-spezifischen Standards werden nach Input-, Prozess- und Output-Standards differenziert (ebd., S. 10). Bei den **Input-Standards** geht es sowohl um Grundprinzipien als auch um die Organisation und die zeitliche Strukturierung der ProfilPASS-Beratung (ebd., S. 10).

Das Beratungsverständnis geht auf folgende drei Leitprinzipien zurück (ebd., S. 11):

1. die Orientierung am Menschenbild der humanistischen Psychologie,
2. das konstruktivistische Vorgehen,
3. der Biografiebezug der Beratung.

Zudem sind die folgenden didaktischen Prinzipien maßgebend:

- Verfahrenstransparenz,
- Teilnehmerorientierung,
- Unterstützung der Selbststeuerung/Selbstorganisation,
- Beratung in allen Abschnitten des ProfilPASS,
- Kompetenzorientierung,
- Reflexionsorientierung,
- Lerninteressenorientierung.

In Bezug auf den zeitlichen Umfang der Beratung wird davon ausgegangen, dass die ProfilPASS-Beratung eine zeitlich befristete Interaktion ist. Die Autor/inn/en der Machbarkeitsstudie empfehlen eine Beratung von insgesamt mindestens vier Zeitstunden in der Einzelberatung und siebeneinhalb Zeitstunden in Gruppenberatungen (ebd., S. 11). Darüber hinaus ist eine individuelle Weiterarbeit im Anschluss an die Beratung empfehlenswert.

Bei der Beratung orientiert sich das Forschungskonsortium²⁴ zur Erstellung der Machbarkeitsstudie am in Abbildung 8 dargestellten Beratungsprozessmodell (ebd., S. 13).



Abbildung 8: Beratungsprozess-Modell (DIE, DIPF, & IES, 2006a, S. 13)

Die **Output-Standards** sind Gütekriterien, die beschreiben, was die Nutzenden nach einer gelungenen ProfilPASS-Beratung können. Die Teilnehmer/innen an den ProfilPASS-Beratungen

- haben ihre Bildungsbiographie reflektiert und kennen die Bedeutung Lebenslangen Lernens;
- verfügen über ein Instrumentarium zur Selbststeuerung ihrer weiteren Bildungsentscheidungen;
- kennen ihre Fähigkeiten und Kompetenzen und können diese artikulieren;
- verfügen über eine Sammlung aller verfügbarer bewerbungsrelevanter Dokumente;
- setzen sich Ziele und überprüfen deren Erreichung

(DIE, DIPF, & IES, 2006a, S. 13).

Die begleitende individuelle ProfilPASS-Beratung ist für die Nutzenden kostenpflichtig und die Beratenden legen den Preis individuell fest. Der Unterschied des Bruttopreises pro

²⁴ Das Forschungskonsortium zur Erstellung der Machbarkeitsstudie besteht aus dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE/Bonn), dem Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF/Frankfurt am Main) und dem Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung an der Universität Hannover (IES/Hannover). Siehe DIE, DIPF, & IES, 2006a, S. 14

Zeitstunde ProfilPASS-Beratung ist in den Ergebnissen (siehe Abbildung 9) der Befragung im Rahmen des DIE-internen Forschungsprojekts zum ProfilPASS sichtbar. Eine durchschnittliche Stunde ProfilPASS-Beratung kostet 55 Euro brutto. Die Streuung um diesen Mittelwert ist groß (Bosche, Goeze, & Hülsmann, 2015, S. 8). Beim Preisangebot spielt die Erfahrung eine Rolle. Je länger ein/e Berater/in angibt, im Beratungsbereich tätig zu sein, desto höher liegt ihr bzw. sein Stundensatz (ebd.).

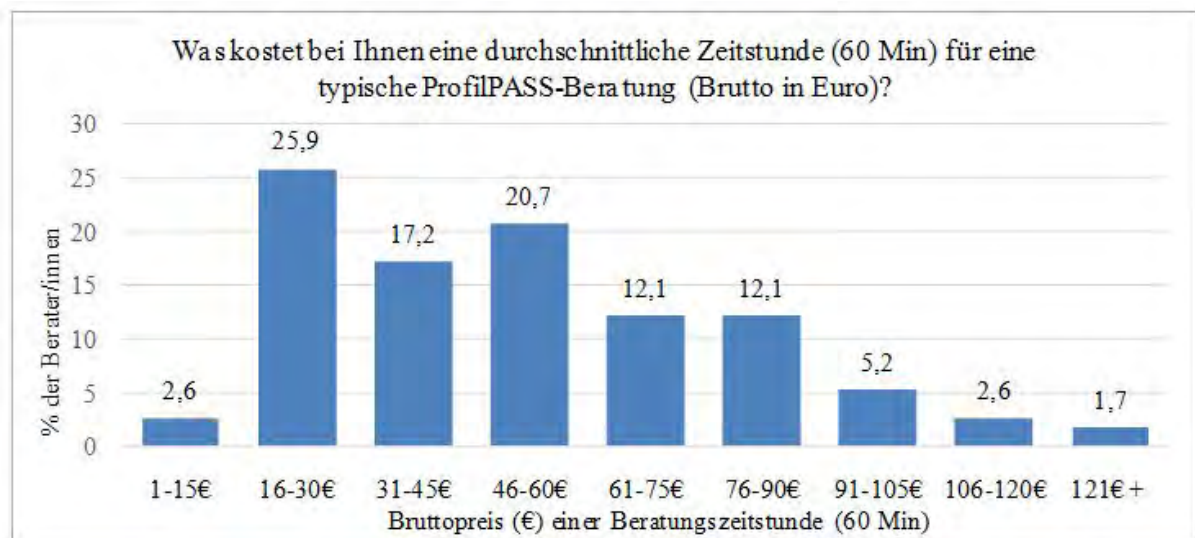


Abbildung 9: Bruttopreis pro Zeitstunde ProfilPASS-Beratung (Bosche, Goeze, & Hülsmann, 2015, S. 8)²⁵

4.5 Internationalisierung des ProfilPASS

Der ProfilPASS erhält nicht nur im deutschsprachigen Raum große Resonanz, sondern auch im europäischen Ausland (Brandt & Hülsmann, 2015, S. 19). Dazu zählten anfänglich „nur“ die Länder, in denen auch Deutsch gesprochen wird wie Österreich, die Schweiz sowie die deutschsprachigen Teile Luxemburgs und Belgiens (ebd.). Durch die zwei vom DIE durchgeführten EU-Projekte „Certificat Européen de Compétence: Foot and Enterprise (CECFE)“ und „Knowing Interests – Showing Skills (KISS)“ konnte die Verbreitung des ProfilPASS in den Ländern Bosnien-Herzegowina, Frankreich, Griechenland, Irland, Slowenien und Spanien vorangetrieben werden. Der ProfilPASS für Erwachsene wurde in sechs Sprachen (Englisch, Französisch, Spanisch, Slowenisch, Bosnisch und Griechisch) übersetzt und es wurden bis heute insgesamt 35 Berater/innen aus den obengenannten

²⁵ Bosche, B., Goeze, A., & Hülsmann, K. (2015). Ergebnisse der ProfilPASS-Befragung (internes und unveröffentlichtes Dokument des DIE)

Ländern qualifiziert (ebd.). Zusätzlich wurde das Train-the-Trainer Konzept auf Englisch, Französisch, Spanisch, Slowenisch übersetzt (ebd.).

Im Rahmen des KISS-Projekts wurde zudem die Internetseite www.profilpass.eu eingerichtet, die den Nutzer/inne/n auf Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch, Slowenisch, Bosnisch und Griechisch zur Verfügung steht.

II

Empirischer Teil

5. Fragestellung und empirische Bearbeitung

Wie bereits im ersten Kapitel *Themenwahl* erwähnt, wird die Servicestelle ProfilPASS zum Teil über Honorare aus Ordnerverkäufen finanziert. Betrachtet man die gesamte Entwicklung des ProfilPASS unter der Perspektive „Ordnerabsätze 2006–2014“ auf der Basis der dem wbv vorliegenden ProfilPASS-Kundendaten, ist ein Rückgang von Ordnerkäufen in den letzten drei Jahren zu verzeichnen. Seit 2012 sanken die Ordnerabsätze vom ProfilPASS für Erwachsene kontinuierlich und die Absatzzahl von ProfilPASS-Ordern für Jugendliche schrumpft seit 2013 (Brandt & Hülsmann, 2015, S. 6). Der wbv geht von der Annahme aus, dass die Rückgänge der Ordnerabsätze unter anderem auf den Auslauf der Projektförderung zurückgehen. Im empirischen Teil der Masterarbeit werden diejenigen ProfilPASS-Käufer in den Fokus genommen, die regelmäßig größere ProfilPASS-Ordnermengen abnehmen. Es kann angenommen werden, dass diese Einrichtungen ein Geschäftsmodell für sich entwickelt haben, mit dem sie einen kontinuierlichen Einsatz des ProfilPASS gewährleisten können.

Da der Servicestelle die Geschäftsmodelle der ProfilPASS-Beratenden bislang gänzlich unbekannt sind, wird der empirische Teil der Masterarbeit von folgender Frage geleitet: *Welche Geschäftsmodelle lassen sich in der ProfilPASS-Beratung identifizieren?*

Für die Beantwortung dieser Forschungsfrage geht der Verfasser in zwei Schritten empirisch vor. Auf der Basis eines quantitativen Datensatzes (ProfilPASS-Kundendaten des wbv) werden in einem ersten Schritt ProfilPASS-Anbieter identifiziert, die bereits über mehrere Jahre größere Mengen an ProfilPASS-Ordern beim wbv beziehen. Zur Identifizierung der dahinter stehenden ProfilPASS-Geschäftsmodelle werden im zweiten Schritt qualitative Interviews mit Vertretern von zwei Einrichtungen geführt, die unterschiedliche Finanzierungsvoraussetzungen haben. Im Rahmen einer Fallstudie werden die zwei Einrichtungen, die sich einmal öffentlich und einmal privat finanzieren, dargestellt und gegenseitig kontrastiert.

5.1 Quantitative Analyse der ProfilPASS-Kundendaten

Der ProfilPASS ist in der ganzen Bundesrepublik verbreitet und es gibt eine Vielzahl von Einrichtungen, die ihn einsetzen. Mit seinen bereits rund 160.000 verkauften Exemplaren und einer recht hohen Dunkelziffer an Nutzern, die privat kopierte Exemplare verwenden, ist der ProfilPASS das bundesweit bekannteste und am weitesten verbreitete Produkt zur qualitativen Kompetenzermittlung (Brandt & Hülsmann, 2015, S. 3).

Im Sommer 2014 haben das DIE und der wbv sich darauf verständigt, die ProfilPASS-Kundendaten alle zwei Jahre auszuwerten, um ProfilPASS-Kunden sowie Schwankungen bei den Ordnerverkäufen identifizieren zu können. Nach Abschluss einer Datenschutzvereinbarung zwischen DIE und wbv stellte die Servicestelle ProfilPASS dem Verfasser die wbv-Kundendaten aus dem Zeitraum 2006–2014 für eine erste quantitative Auswertung zur Verfügung. Die Aufbereitung der Kundendaten erfolgte in drei Schritten:

In einem ersten Schritt stellte der Verfasser die Kundendaten des ProfilPASS in eine Tabelle mit folgenden Rubriken dar: Einrichtung, Absatz jährlich und Absatz total. In der Anlage befindet sich die Tabelle mit den Top 50-Einrichtungen. Anhand der Tabelle konnte der Verfasser identifizieren, welche Einrichtung über welchen Zeitraum wie viele Ordner bestellt hat. In den Blick genommen wurden schließlich Einrichtungen, die

- über einen Zeitraum von fünf Jahren ProfilPASS-Ordner bestellt haben,
- auch aktuell, d.h. 2013 und 2014 zu den Kunden des wbv zählten,
- bis 2013/2014 mindestens 500 ProfilPASS-Ordner gekauft haben.

Mithilfe dieser Kriterien identifizierte der Verfasser in einem zweiten Schritt die Top 10-Beratungsanbieter (siehe Abbildung 10).

	Einrichtung - anonymisiert -	Absatz jährlich									Absatz total
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
1	Träger der beruflichen Bildung	/	/	742	987	936	440	144	15	/	3264
2	Träger der beruflichen Bildung	/	500	501	254	60	245	344	/	/	1904
3	Intitut X	/	19	273	581	22	60	181	112	32	1280
4	Volkshochschulverband	/	110	170	60	50	80	267	112	59	908
5	ProfiPASS-Dialogzentrum	225	50	100	109	175	102	76	30	20	887
6	Handwerkskammer Y	/	/	30	/	402	120	/	100	54	706
7	Träger der beruflichen Bildung	/	1	65	100	188	108	193	40	/	695
8	Volkshochschule	/	20	/	350	/	102	100	100	/	672
9	Volkshochschule	100	20	100	100	100	100	79	/	/	599
10	ProfilPASS-Dialogzentrum	/	/	/	/	25	106	50	125	263	569

Abbildung 10: Eigene Darstellung – Übersicht über die Top 10-Einrichtungen

Dann kontaktierte der Verfasser in einem dritten Schritt die zehn Einrichtungen telefonisch. In diesen Erstgesprächen erläuterte der Verfasser sein Anliegen und lotete aus, ob die Ansprechpartner bereit wären, im Interview offen über ihr „Geschäftsgeheimnis“ zu sprechen. Auf Basis dieser Telefonkontakte wählte der Autor zwei Einrichtungen aus:

Die erste Einrichtung (Institut X)²⁶ finanziert sich ausschließlich über privat zahlende Kunden. Die zweite Einrichtung (Handwerkskammer Y)²⁷ wird ausschließlich über öffentliche Fördermittel finanziert.²⁸

Beide Einrichtungen gehören zu den zehn größten ProfilPASS-Kunden.

5.2 Qualitative Analyse der Geschäftsmodelle

In diesem Kapitel wurde über einen qualitativen Zugang erforscht, welche Geschäftsmodelle sich in der ProfilPASS-Beratung identifizieren lassen. Dazu wurden zwei Experteninterviews durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in Form einer Fallstudie ausgewertet und interpretiert, um die Forschungsergebnisse für Dritte transparent zur Verfügung zu stellen sowie deren Nachvollziehbarkeit zu ermöglichen.

5.2.1 Interviewleitfaden und Erhebung der qualitativen Daten

In der Vorbereitung auf die Durchführung der Interviews erarbeitete der Verfasser einen Leitfaden. Als Grundlage für die Erstellung des Interviewleitfadens diente die „Landkarte Geschäftsmodell Bildungsberatung“ (siehe Theoriekapitel 3.2, Abbildung 4).

Der Leitfadenkomplex lehnt sich an die Geschäftsmodellkomponenten an (siehe Abbildung 12). Er besteht aus fünf Blöcken, die fünf Auswertungskategorien darstellen. Der sechste Block ist subjektspezifisch und erfasst die soziodemografischen Daten der Interviewpartner.

Anhand der eingeführten theoretischen Überlegungen lassen sich folgende 18 Fragen formulieren:

²⁶ Aufgrund der Anonymisierung wird die Abkürzung „**Institut X**“ für die erste interviewte Einrichtung verwendet.

²⁷ Aufgrund der Anonymisierung wird die Abkürzung „**Handwerkskammer Y**“ für die zweite interviewte Einrichtung verwendet.

²⁸ Diese Aussage bezieht sich nicht auf die gesamte Handwerkskammer Y, sondern auf die Beratungsstelle, die in der Handwerkskammer Y angesiedelt ist.

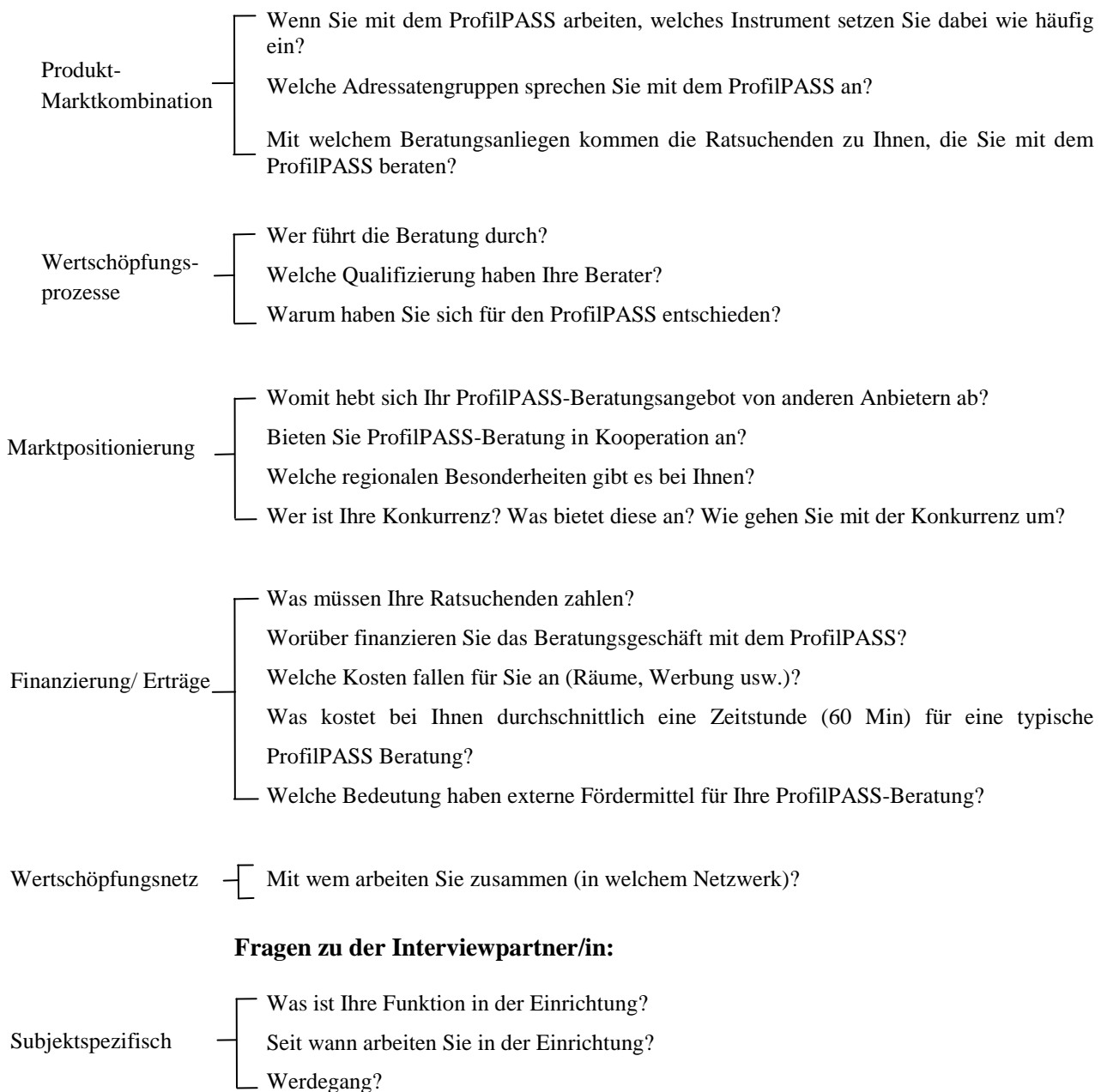


Abbildung 11: Eigene Darstellung – Leitfadenskomplex

Die interviewten Experten waren Ansprechpartner für die ProfilPASS-Beratung in ihrer Einrichtung und gaben während der Interviews eine Einschätzung zu ihrer ProfilPASS-Beratungstätigkeit.

Da die Interviewpartner weit entfernt vom Wohnort des Interviewers arbeiten, wurden die Interviews telefonisch geführt. Die Interviews fanden im Februar 2015 statt, die Interviewtermine wurden mit den Interviewpartnern individuell abgestimmt. Beide Interviews wurden nach vorheriger telefonischer Absprache mit den Experten aufgezeichnet. Es wurde

den Interviewpartnern vor dem Gespräch zugesichert, dass die Interviews anonym ausgewertet werden. Der Verfasser stellte sich als wissenschaftlicher Hilfskraft in der Servicestelle ProfilPASS am DIE vor, was sich positiv auf die Gesprächsatmosphäre auswirkte. Da in den Interviews das Geschäftsgeheimnis der Beratungseinrichtung erfragt wurde, hatten die Interviewpartner eine positive Einstellung und ein gewisses Vertrauen gegenüber einem internen DIE-Mitarbeiter. Die Gewährleistung von Anonymität trug ebenfalls zu einer Offenheit der Interviewpartner bei. Der Einstieg in das Interview erfolgte über ein kurzes Vorgespräch, in dem der Interviewer sein Anliegen darstellte. Der Verfasser als Interviewer übernahm nicht alle Fragen aus dem Leitfaden wortwörtlich und stellte diese auch nicht exakt in der oben dargestellten Reihenfolge. Dadurch konnte der Verfasser sich situativ auf die Antworten seines Gesprächspartners beziehen und damit den Gesprächsfluss unterstützen. Das Interview endete mit den Fragen über soziodemografische Daten und Fragen nach der Funktion des Gesprächspartners in der Einrichtung.

5.2.2 Aufbereitung der qualitativen Daten

Vor der Auswertung der Daten war es notwendig, die Interviews in einer dokumentierten Form vorzulegen. Da der Verfasser einen Datenverlust vermeiden wollte, hat er die Interviews aufgezeichnet. Die Tonbandaufzeichnungen wurden dann vollständig transkribiert, um jederzeit einen kompletten Überblick über die Inhalte der Interviews zu haben.²⁹ Der Verfasser hat sich für eine Transkription ohne ein aufwendiges Notationssystem entschlossen, da das Notationssystem für die durchgeführten Interviews irrelevant ist. Bei der Transkription verbesserte der Verfasser grammatikalische Fehler, um die Lesbarkeit der Transkripte zu verbessern.

5.2.3 Auswertung der qualitativen Daten

Nach der vollständigen Transkription wurden die Interviews kodiert, kontrastiv verglichen und inhaltsanalytisch nach Mayring ausgewertet.³⁰

Mayring versteht unter einer qualitativen Inhaltsanalyse eine systematische Textanalyse von komplexem sprachlichem Material. Das Vorgehen der Analyse ist theoriegeleitet. Durch die Bildung eines Kategoriensystems als zentralem Element ergibt sich die Möglichkeit, die

²⁹ Die transkribierten Skripte sowie die Original-Audios befinden sich als PDF und als MP3-Dateien auf der CD.

³⁰ Mayring, P. (2003). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim

wichtigen Stellen der Transkripte zu kodieren und entsprechenden Kategorien zuzuordnen. Die Kategorien dienen dazu, einzelne Interviewpassagen für eine allgemeine Struktur aus dem Interviewkontext auszusuchen, um Zusammenhänge erkennbar zu machen.

Die Grundlage für die Auswertung der Interviewtranskripte stellten die Dimensionen dar, die den fünf Geschäftsmodellkomponenten zugeordnet sind (siehe Abbildung 12). Die Kategorienbildung zur Auswertung der Interviews orientierte sich an den Geschäftsmodellkomponenten und Dimensionen von Gieseke und Müller.

Anhand dieser wurden die Geschäftsmodelle beider Einrichtungen ausführlich dargestellt.

Geschäftsmodellkomponenten	Dimensionen
Produkt-Marktkombination: Produkte/Dienstleistungen, Markt, Zielgruppen	Was sind Produkte und Dienstleistungen?
	Was ist der Markt?
	Wer sind Zielgruppen/Kunden?
	Wo liegt die Schnittstelle zum Kunden?
	Wie vollzieht sich die Preisgestaltung?
	Worin liegt der Kundennutzen?
Wertschöpfungsprozesse: Aufgaben und Prozesse für die Leistungserstellung	Wie und durch wen wird die Leistung erbracht?
	Worin liegen Kernkompetenzen?
	Wo kann man Aufgaben durch Kooperationen realisieren?
Marktpositionierung: Positionierung im relevanten Marktumfeld	Wie gestaltet sich der (regional sehr verschiedene) Markt?
	Gibt es (direkte/indirekte) Konkurrenten? Was ist deren Strategie? Wie ist der Umgang mit Konkurrenz?
	Gibt es Kooperationen?
	Was ist das Differenzkriterium Alleinstellungsmerkmal der Bildungsberatungsagentur?
Finanzierung/Erträge: Ökonomische Tragfähigkeit	Welche Einnahmen gibt es (direkte, indirekte, sonstige)?
Wertschöpfungsnetz: Netzwerk aus Partnern und Allianzen, in das die Bildungsberatungsagenturen eingebunden ist	In welches Netzwerk ist das Unternehmen eingebunden (Netzwerkpartner, weitere Partner)?

Abbildung 12: Geschäftsmodellkomponenten (Müller & Knelke, 2009, S. 108)

5.2.4 Interpretation der Ergebnisse

Nach der Auswertung der qualitativen Daten erfolgte im nächsten Schritt eine Interpretation der erhobenen Daten. Die erarbeiteten theoretischen Kenntnisse des Verfassers flossen in die Interpretationen mit ein.

Um die Transkripte in Sinneinheiten unterteilen zu können, wurde zunächst eine Kodierung anhand der sich an den fünf Geschäftsmodellkomponenten orientierenden Dimensionen durchgeführt. Die Codes sind als eine Art Markierung im Sinne einer Überschrift zu

verstehen. Nach mehrmaligem Lesen der Interviews hat der Verfasser die wichtigsten Textpassagen in Form von Zitaten aus den Interviews herausgenommen und den zentralen Kategorien zugeordnet. Die sich anschließende Interpretation der herausgelösten Transkriptausschnitte erfolgte mithilfe der Paraphrasierung. Die Textausschnitte wurden auf diese Weise in eine einheitliche Sprache übersetzt.

Die vorliegende empirische Fallstudie erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität. Die Chancen dieser Fallstudie liegen einerseits darin, der Servicestelle ProfilPASS ein differenziertes Hintergrundwissen über die Möglichkeiten zur Finanzierung der ProfilPASS-Beratung zu liefern. Andererseits kann die Servicestelle über die Veröffentlichung von Beispielen guter Praxis ihre aktiven sowie auch potenziell neuen Anbieter von ProfilPASS-Beratung beim Aufbau von eigenen Geschäftsmodellen unterstützen. Die Ergebnisse der Fallstudie erweitern die bisherige Forschung zur Bildungsberatung und liefern wichtige Anhaltspunkte für weitere Forschungsbedarfe.

6. Kontrastive Fallstudie

In diesem Kapitel setzt der Autor die zwei interviewten Einrichtungen hinsichtlich ihrer „Geschäftsmodelle beim Einsatz des ProfilPASS“ in ein Verhältnis zueinander. Die Auswertung zielt auf die Beantwortung der Forschungsfrage „*Welche Geschäftsmodelle lassen sich in der ProfilPASS-Beratung identifizieren?*“.

Dargestellt werden zwei unterschiedliche Geschäftsmodelle. Während bei dem ersten Anbieter *Institut X* die ProfilPASS-Beratung von den Kunden selbst, d.h. privat finanziert wird, erfolgt bei der zweiten Einrichtung *Handwerkskammer Y* die Finanzierung der ProfilPASS-Beratung über öffentliche Gelder.

Über die Darstellung der Geschäftsmodelle werden Zusammenhänge, Abläufe, Strukturen beschrieben, Stärken analysiert und Ansätze für Geschäftsmodellinnovationen ausgemacht (Müller & Knelke in Arnold et al., 2009, Band 3, S. 133).

Nach der Zuordnung des Interviewmaterials zu den jeweiligen Geschäftsmodelldimensionen wurden in den nächsten Schritten die Vielzahl der Antworten differenziert geclustert und – zur besseren Lesbarkeit der Masterarbeit – mit Überschriften versehen. Die beiden herausgefilterten Geschäftsmodelle werden vergleichend anhand der fünf Geschäftsmodellkomponenten dargestellt.

6.1 Produkt-Marktkombination

Die Geschäftsmodellkomponente *Produkt-Marktkombination* wird unter den drei Dimensionen *Produkte/Dienstleistungen*, *Zielgruppen/Kunden* sowie *Schnittstelle zum Kunden* beschrieben.

6.1.1 Produkte/Dienstleistungen

In Bezug auf die Produkte/Dienstleistungen wurden beide Interviewpartner nach dem *Beratungsangebot*, *der Beratungsform* und *dem Beratungsnutzen* in ihrer Einrichtung befragt. Das *Beratungsangebot* beider Einrichtungen umfasst eine personenbezogene Beratung, d.h. beide bieten ihren Kunden eine Kompetenzberatung als Einzel- oder Gruppenberatung mithilfe des ProfilPASS an. Eine organisationsbezogene Beratung mit dem ProfilPASS bieten beide Einrichtungen nicht an.

Die Befragten arbeiten sowohl mit dem ProfilPASS für Erwachsene als auch mit dem ProfilPASS für junge Menschen. Bei Bedarf setzen sie beide Ordner in Kombination ein.

Darüber hinaus umfasst das Angebot bei Person 1 (P1³¹), die zugleich ProfilPASS-Multiplikatorin ist, auch die Durchführung von Qualifizierungen für angehende ProfilPASS-Berater/innen. Im Rahmen der Qualifizierungen bietet P1 sowohl Neuqualifizierungen als auch Re-Zertifizierungen an. Dieses Angebot ist für das Geschäftsmodell von P1 von besonderer Bedeutung, da über die Qualifizierungen zusätzliche Einnahmen generiert werden. Person 2 (P2³²) ist kein ProfilPASS-Multiplikator und deshalb nicht berechtigt, ProfilPASS-Qualifizierungen durchzuführen.

Bezogen auf die *Beratungsform* findet in beiden Einrichtungen ausschließlich eine Face-to-Face-Beratung statt. Obwohl beide Interviewpartner auch für die eProfilPASS-Beratung qualifiziert sind und diese auch in ihr Angebot aufgenommen haben, weckt der eProfilPASS bei den Ratsuchenden bisher kein Interesse. Auch eine telefonische Beratung mit dem ProfilPASS findet bei beiden Einrichtungen nicht statt.

In Hinblick auf den individuellen *Beratungsnutzen* deuten die Befragten eine Motivationssteigerung bei den Ratsuchenden an.

P1 bekräftigt diese Wirkung durch folgende Aussage:

„Die Ratsuchenden sehen sich auf einmal in einem anderen Licht. Das Selbstbild wird realistischer und viele verschüttete Talente werden freigesetzt. Das ist ein unheimlicher Motivationsschub für die Leute. Wir malen hier ja auch keine unrealistischen Bilder auf. Das ist ja realistisch, was da raus kommt. Und das hat einen unheimlichen Motivationsschub. Und das mündet auch in ein Bewerbungsgespräch und Vorstellungsgespräch oder in eine Veränderung beruflich“ (P1, 2015, S. 7).

Beide Interviewpartner passen ihre Beratungstätigkeit an den individuellen Bedarf der Ratsuchenden an und stimmen darin überein, dass die Beratung auf freiwilliger Basis erfolgen soll.

6.1.2 Zielgruppen/Kunden

Die Betrachtung der Dimension Zielgruppen/Kunden zeigt, dass beide Einrichtungen offen sind für Ratsuchende aller Altersklassen. Die Befragten weisen darauf hin, dass sie Beratungen mit Schüler/inne/n, Auszubildenden, Jugendlichen mit und ohne Schulabschluss, junge Erwachsene und Erwachsene durchführen. Zu den Zielgruppen gehören auch

³¹ Die Abkürzung „P1“ wird für die Vertreterin des Instituts X genutzt.

³² Die Abkürzung „P2“ wird für den Vertreter der Handelskammer Y genutzt.

Erwerbstätige, Arbeitssuchende und bei der Handwerkskammer Y noch Migranten/inn/en, Asylbewerber/innen und Flüchtlinge.

Im Hinblick auf die Altersspanne der Ratsuchenden erläutert P2:

„Ich habe Jugendliche aus der Zielgruppe ab 16 und dann Personen bis 60. Da ist die Vielschichtigkeit von den Personen, die zu mir in die Beratung kommen, sehr sehr groß und die breite Spanne ist einfach mal sehr weit“ (P2, 2015, S. 1).

P1 nennt noch Unternehmen und Bildungsanbieter als ihre Zielgruppe für Qualifizierungen. Die erwähnten Kunden entsprachen den Zielgruppen, die zu erreichen waren. Obschon P2 mit seinem Angebot grundsätzlich alle oben genannten Zielgruppen anspricht, gibt es bei ihm in der Handwerkskammer Y ein Schwerpunktangebot für die Zielgruppe der Asylbewerber/innen und Flüchtlinge. Dieser Spezialisierung kommt bezogen auf das Geschäftsmodell eine besondere Bedeutung zu. Bei der Betrachtung des Beratungsanliegens der Ratsuchenden fällt in den Deutungen der Befragten auf, dass die Beratung häufig in einem Zusammenhang mit Erwerbstätigkeit in Anspruch genommen wird. Es handelt sich dabei um eine berufliche Orientierung, eine Vorbereitung für Bewerbungsprozesse oder eine Arbeitsstellen- bzw. Ausbildungsplatzsuche.

6.1.3 Schnittstelle zum Kunden

Die Dimension *Schnittstelle zum Kunden* soll die Frage beantworten, wie Kunden für das Beratungsangebot gewonnen werden. Die interviewten Personen erreichen ihre Kunden auf zwei unterschiedlichen Wegen. Als selbstständig tätige Beraterin und Coach spricht P1 die Kunden durch ihre offensive Öffentlichkeitsarbeit an. Sie setzt in einem hohen Maße auf die Internetpräsenz. Über ihren eigenen Internetauftritt, über die fünf verschiedenen ProfilPASS-Internetseiten, aber auch über Facebook, Twitter, YouTube-Videos und E-Mail-Aktionen erreicht P1 gezielt ihre Kunden. Darüber hinaus lässt P1 auch Werbemittel wie Flyer und Karten drucken. Als qualifizierte ProfilPASS-Beraterin hat P1 zudem ihr Beraterprofil im Beraterverzeichnis der vom wbv betriebenen Internetseite eingestellt.

Im Gegensatz zu P1 ist P2 nicht über eine Internetpräsenz als ProfilPASS-Berater zu erkennen, d.h. er hat keinen eigenen Internetauftritt und ist zudem auch nicht im Beraterverzeichnis der ProfilPASS-Internetseite zu finden. Das zentrale Mittel der Kundengewinnung ist für P2 die Kooperation mit anderen Einrichtungen. Zu den wichtigsten Kooperationspartnern gehören die regionalen Agenturen für Arbeit und Jobcenter, da sie die

Kunden direkt an die Handwerkskammer Y vermitteln. Kooperationspartner als Unterstützung der Kundenakquise spielen für P1 hingegen keine Rolle.

6.2 Wertschöpfungsprozesse

Wertschöpfungsprozesse beziehen sich auf Aufgaben und Prozesse für die *Leistungserstellung* (Müller & Knelke in Arnold et al., 2009, Band 3, S. 144). Bei dieser Dimension werden die bereits erbrachten und noch aufzubauenden Aufgaben und Prozesse beschrieben. Für die Wertschöpfungsprozesse spielt zudem die Professionalität der Berater/innen eine sehr wichtige Rolle.

6.2.1 Leistungserstellung

Die Leistungserstellung informiert darüber, wie die Beratung organisiert ist und durch wen die Leistung erbracht wird. Bei der Organisation der Beratungsarbeit geht es vor allem um die Frage, ob Einzelpersonen oder Gruppen beraten werden. P1 berichtet im Interview, dass sie auf Einzelberatung spezialisiert ist und auch nur diese Beratungsform anbietet. P2 führt sowohl Einzel- als auch Gruppenberatungen durch. Innerhalb der Handwerkskammer Y erstreckt sich die Gruppenberatung über eine ganze Woche, so dass es laut P2 ausreichend Zeit gibt, die ProfilPASS-Beratung gut durchführen zu können. Beide Einrichtungen verfügen über eigene Räumlichkeiten, in denen die Beratung stattfindet. Ein wesentlicher Unterschied lässt sich bezogen auf das Beschäftigungsverhältnis der Befragten ausmachen. P1 ist selbstständig tätig mit einer eigenen Einrichtung (Institut X) ohne eigene Angestellte. P2 ist bei der Handwerkskammer Y angestellt. Seit 2008 ist die Arbeitsstelle von P2 über das Bundesprogramm XENOS³³ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und über den Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert.

Da die Professionalität der Berater/innen eine wesentliche Grundlage für die Wertschöpfungsprozesse darstellt, wird an dieser Stelle das Beratungsprofil der Befragten betrachtet. P1 führt hierzu aus:

„Ich bin vor 8 Jahren in die Selbstständigkeit gegangen, erst mal mit Frauenarbeit, habe dann den ProfilPASS kennengelernt. Und ich habe gemerkt, mir fehlt da ein bisschen was an

³³ Das XENOS-Sonderprogramm „ESF-Bundesprogramm zur arbeitsmarktlichen Unterstützung für Bleibeberechtigte und Flüchtlinge mit Zugang zum Arbeitsmarkt“ wird in zwei Förderrunden (2008–2015) umgesetzt und soll Begünstigte bei der Integration in den Arbeitsmarkt unterstützen. Mehr Informationen unter <http://www.xenos-panorama-bund.de> (Stand: 15.03.2015)

Beratungskompetenz. Und dann habe ich erst mal eine Weiterbildung gemacht zum Heilpraktiker für Psychotherapie. Dann habe ich noch den NLP-Practitioner, NLP-Master und dann noch diverse andere Weiterbildungen gemacht“ (P1, 2015, S. 7).

P2 war vor seiner Zeit in der Handwerkskammer Y als Existenzgründungsberater tätig. Durch diese Tätigkeit ist P2 in die Beratertätigkeit gekommen. Beide Gesprächspartner betonen, dass einerseits die Beratungskompetenz und andererseits auch die Berufs- und Lebenserfahrung der Beratungsperson entscheidend für eine erfolgreiche Beratungstätigkeit sind.

6.3 Marktpositionierung

Die Geschäftsmodellkomponente *Marktpositionierung* gibt Auskunft darüber, wie die einzelne Einrichtung im relevanten Marktumfeld positioniert ist. Sie besteht aus den Dimensionen *Regionale Marktbedingungen*, *Image*, *Konkurrenz/Kooperationen* und *Differenzkriterium/Alleinstellungsmerkmal* (Müller & Knelke in Arnold et al., 2009, Band 3, S. 147).

6.3.1 Regionale Marktbedingungen

Die untersuchten Einrichtungen befinden sich in unterschiedlichen Regionen. Jede Region ist durch bestimmte Faktoren, die den Markt beeinflussen, gekennzeichnet. P1 übt ihre Beratungstätigkeit im Saarland aus. Auf den ProfilPASS bezogen kommt dem Saarland eine besondere Bedeutung zu. Alle nationalen ProfilPASS-Projekte wurden unter der Federführung des saarländischen Bildungsministeriums durchgeführt. Dieses hat es seit 2009 geschafft, den ProfilPASS verbindlich in der schulischen Berufsorientierung einzuführen. Das Konzept im Saarland sieht vor, dass die ProfilPASS-Beratung an allen Schulen von den Lehrer/inne/n durchgeführt wird. Diese regionale Marktbesonderheit spielt für P1 eine wichtige Rolle, da sie vom Bildungsministerium lange Zeit beauftragt wurde, als Multiplikatorin die Qualifizierungen für die Lehrer/innen durchzuführen. Im Hinblick auf die Beschäftigungsstruktur liegt das kleinste deutsche Flächenland mit einer Arbeitslosenquote von 7,5% im deutschlandweiten Durchschnitt. Bezogen auf das Weiterbildungsangebot im Saarland spielt, so P1, „das Phänomen Arbeitskammer“ eine große Rolle. Die Arbeitskammer ist ein Dienstleister für alle saarländischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Sie bietet kostenlose Weiterbildungen – unter anderem auch ProfilPASS-Beratungen – für alle Arbeitnehmer/innen des Saarlands bzw. ihre Mitglieder an. Laut P1 gibt es darüber hinaus viele öffentlich geförderte Einrichtungen (z.B. Arbeitsagentur im Saarland), die eigene

angestellte Berater/innen haben und Berater-Schulungen für den ProfilPASS durchführen. Da P1 eine selbstständige Unternehmerin in Personalunion ist, kann sie nicht Teil dieses Netzwerks sein.

Die Handwerkskammer Y, in der P2 arbeitet, befindet sich in Bayern. In Bayern existieren insgesamt sechs Handwerkskammern, die für verschiedene Regierungsbezirke zuständig sind. Die interviewte Einrichtung ist in der Region Schwaben tätig, wo es eine große Anzahl an Arbeitgebern gibt. Bezogen auf die Beschäftigungsstruktur zeichnet diese Region aus, dass ihre Arbeitslosenquote (3,8%) unter dem bundesweiten Durchschnitt liegt, es aber einen aktuellen Fachkräftemangel gibt. Laut P2 ist die Handwerkskammer Y die einzige Beratungs- und Arbeitsmarktvermittlungsstelle für Flüchtlinge in Schwaben. Ihr Ziel ist es, möglichst viele junge Menschen an eine Tätigkeit im Handwerk heranzuführen. Alle hier genannten Faktoren sind für das von der Handwerkskammer Y aufgebaute ProfilPASS-Beratungsangebot von großer Bedeutung.

6.3.2 Image

Jede Einrichtung hat ein bestimmtes Image auf dem Markt. Das Image ist wichtig bei den Kunden für die Akzeptanz einer Einrichtung. Ein positives Image trägt zu einer besseren Etablierung der Einrichtung und des Angebots von Bildungsberatung auf dem Markt bei. Müller und Knelke benennen *Trägerneutralität*, *Professionalität* und *Zertifizierung* als unterstützende Faktoren beim Aufbau eines positiven Images einer Einrichtung (Müller & Knelke in Arnold et al., 2009, Band 3, S. 148).

Im Hinblick auf die *Trägerneutralität* kann für Institut X festgehalten werden, dass dieses Kriterium nicht zum Tragen kommt, da P1 als Personalunion ohne Träger auf dem Markt agiert. Handwerkskammern sind Körperschaften des öffentlichen Rechts auf der Basis einer Zwangsmitgliedschaft für selbstständige Handwerksunternehmen.³⁴ Das heißt, sie verfügen über eine Selbstverwaltung, die sich aus gewählten, ehrenamtlichen Mitgliedern zusammensetzt. Zwar stehen die Handwerkskammern unter behördlicher Aufsicht, aber in ihrem Handeln sind sie weitgehend autonom. Die Handwerkskammer Y ist Teil eines bayerischen Netzwerks, das aus sechs Handwerkskammern besteht.

³⁴ Handwerkskammern sind dienstherrenfähig im Sinne des Beamtenrechtsrahmengesetzes. Zu den Aufgaben zählen z.B. die Förderung der Wirtschaftsinteressen des Handwerks, die Kontrolle der beruflichen Ausbildung, Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen. Für die Einrichtung der Kammern sind die Wirtschaftsministerien der Bundesländer bzw. die Regierungspräsidien verantwortlich: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/17601/handwerkskammer> (Stand: 16.05.2015)

Der Faktor Professionalität wurde bereits im Kapitel 6.2.1 bezogen auf die Leistungserstellung abgehandelt.

In Bezug auf die Zertifizierung ist das Institut X, d.h. P1, sowohl eine zertifizierte ProfilPASS-Beraterin und Multiplikatorin als auch ein Unternehmen, das an der Erprobung des Qualitätsentwicklungsrahmens (QER)³⁵ an der Universität Heidelberg teilgenommen hat. Über eine AZAV-Zertifizierung³⁶ verfügt das Institut X nicht. Liegt diese Zertifizierung nicht vor, bedeutet dies, dass die von den Agenturen für Arbeit herausgegebenen Bildungsgutscheine nicht bei dem Institut X eingelöst werden können. P1 schätzt die AZAV-Zertifizierung mit 3.000 Euro für sich als zu teuer und wirtschaftlich nicht lohnenswert ein. Diese Zertifizierung lohne sich deshalb nicht, da es insgesamt zu wenige Zuweisungen von der Arbeitsagentur gebe.

Im Gegensatz zum Institut X hat die Handwerkskammer Y seit 2005 eine Trägerzertifizierung nach der Anerkennungs- und Zulassungsverordnung-Weiterbildung (AZWV³⁷) der Agentur für Arbeit. Diese sichert der Handwerkskammer Y eine gute und kontinuierliche Zusammenarbeit mit den regionalen Agenturen für Arbeit. Durch diese Zertifizierung konnte der bestehende Markt für die Handwerkskammer erweitert und das Image weiter verbessert werden. Ein positives Image trägt unter anderem dazu bei, dass Kosten im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit eingespart werden können.

6.3.3 Konkurrenz und Kooperationen

Im Interview mit P1 zeigen sich verschiedene Anhaltspunkte bezüglich regionaler *Konkurrenzen*. Als starke Konkurrenten nimmt P1 die Berater/innen der Arbeitskammer und die Lehrer/innen wahr, die die ProfilPASS-Beratung sehr kostengünstig oder sogar in den

³⁵ Um die Qualität der Beratung weiter zu verbessern und gleichzeitig einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Qualität und Professionalität im gesamten Feld der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung zu leisten, hat das Institut X ab Februar 2013 bis März 2014 an der Erprobung des Qualitätsentwicklungsrahmens (QER) an der Universität Heidelberg teilgenommen. Weitere Informationen unter <http://www.kompetenzzentrum-saarland.de> (Stand: 15.04.2015)

³⁶ Die Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV) ist Verordnung über die Voraussetzungen und das Verfahren zur Akkreditierung von fachkundigen Stellen und zur Zulassung von Trägern und Maßnahmen der Arbeitsförderung nach dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch. Weitere Informationen unter <http://azwv.de/index.php/azav> (Stand: 18.04.2015)

³⁷ Die Anerkennungs- und Zulassungsverordnung – Weiterbildung (AZWV) war eine Verordnung vom 16. Juni 2004 über das Verfahren zur Anerkennung von fachkundigen Stellen sowie zur Zulassung von Trägern und Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung nach dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch. Nach § 443 Absatz 3 SGB III sind Zulassungen von Trägern und Maßnahmen nach der bisherigen Anerkennungs- und Zulassungsverordnung – Weiterbildung (AZWV) der Träger- und Maßnahmezulassung nach den §§ 176 ff. SGB III (AZAV) gleichgestellt. Weitere Informationen unter <http://www.buzer.de/gesetz/3331/index.htm> (Stand: 15.05.2015)

Schulen kostenlos anbieten können. Ihren Umgang mit der Konkurrenz beschreibt P1 wie folgt:

„Ich kann daran nichts ändern. Dies wäre ja auch eine Konkurrenz, dies ist ja auch so richtig, dass sie das so machen. Es ist ja auch eine Kostenfrage für viele Leute. Deshalb habe ich mich mehr spezialisiert auf die Einzelberatung. Ich mache das ganz individuell, ich habe ein schönes Setting, ich habe eigene Räume und bringe dies dann über diese Schiene, das ist dann was Besonderes, was man sich gönnt“ (P1, 2015, S. 2).

In der Spezialisierung auf Einzelberatung sieht P1 einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Für P2 stellen die anderen Bildungsträger in der Region keine Konkurrenz, sondern eine wichtige Ergänzung und Bereicherung dar. Die Handwerkskammer Y, die sich am Bundesprogramm XENOS beteiligt, zielt auf eine gute und kooperative Arbeit mit den örtlichen Trägern. In Bezug auf die Dimension *Kooperationen* gibt es einen großen Unterschied bei den untersuchten Einrichtungen. P1 hat aktuell im Saarland keine Kooperationspartner. Nach einem gescheiterten Kooperationsversuch mit einer regionalen Volkshochschule bietet P1 ihre Beratung ausschließlich über ihr eigenes Institut X als private Einrichtung an. Im Gegensatz zu diesem Modell legt P2 einen großen Wert auf Kooperationen mit anderen regionalen Einrichtungen. In der folgenden Aussage wird die zentrale Bedeutung von Kooperationen für das Geschäftsmodell der Handwerkskammer Y zum Ausdruck gebracht:

„Wir arbeiten zum Beispiel mit der Arbeitsagentur Augsburg, mit dem Verein „Tür an Tür“, mit der Volkshochschule, mit Caritas, mit dem Diakonischen Werk und das sind sozusagen unsere Bereiche, wo wir Hand in Hand als Akteure unsere Beratenden unterstützen und sie einfach mal an den Arbeitsmarkt heranzuführen. Das ist unser oberstes Gebot“ (P2, 2015, S. 3).

Über die Kooperationen der Handwerkskammer Y als Teil des XENOS-Netzwerks wird im Rahmen der fünften Geschäftsmodellkomponente *„Wertschöpfungsnetz“* ausführlicher berichtet.

6.3.4 Differenzkriterium/Alleinstellungsmerkmal

In den zwei durchgeführten Interviews finden sich zahlreiche Hinweise für die *Alleinstellungsmerkmale* der befragten Einrichtungen. In der vom Verfasser getroffenen Auswahl werden die Unterschiede bezüglich des Differenzkriteriums deutlich. Zunächst hebt P1 die Flexibilität im Hinblick auf die Beratungszeit hervor. Sie bietet Beratungstermine über

die regulären Öffnungszeiten an und stellt den Kunden sowohl abends als auch samstags das komplette Beratungsangebot zur Verfügung. P1 legt einen großen Wert auf ein für die Kunden individuell zugeschnittenes Angebot und passt sich in der Beratung den Bedürfnissen ihrer Kunden an. Eine zentrale Bedeutung kommt für P1 der Beratungsatmosphäre zu:

„Ich habe Beratungsräume, die ich ganz schön eingerichtet habe. Da fühlt man sich direkt wohl. Das ist sehr wichtig für die ProfilPASS-Beratung. Da lasse ich mir auch etwas im Monat kosten. Ich denke, dieser ist ein ausschlaggebender Punkt. Da werbe ich auch mit“ (P1, 2015, S. 3).

Bezogen auf die *Alleinstellungsmerkmale* der Handwerkskammer Y erhält der Verfasser von P2 nur sehr wenige Informationen. P2 teilt mit, dass das Beratungsangebot der Handwerkskammer Y bisher nicht mit den Angeboten von anderen Trägern verglichen wurde. Als Differenzkriterium geht P2 lediglich auf die Vermittlungsquote ein und erläutert:

„Also für mich zählt als das Allerwichtigste, dass meine Beratungsleistungen sehr stark angenommen werden und meine Erfolge, sprich meine Vermittlungsquote, über 50 Prozent liegt. Daher ist es für mich ein sehr ausschlaggebendes Argument, dass es sehr gut ist. Das bedeutet: Die Personen, die zu mir in die Beratung kommen, bekommen eher oder schneller einen Arbeitsplatz oder Ausbildungsplatz, weil ich meine Erfahrungen in der Beratung gut einsetze und die Menschen das sehr schätzen und sich intensiv darauf verlassen, dass ich sie gut berate und gleichzeitig gezielt in einem Arbeitsmarktfeld vermittele. Passgenaue Arbeitsvermittlung würde ich das nennen“ (P2, 2015, S. 7).

6.4 Finanzierung/Erträge

Im Hinblick auf Aussagen zur *Finanzierung* können bei beiden Einrichtungen insgesamt drei Einnahmequellen identifiziert werden. Diese bestehen aus direkten Einnahmen in Form von Beiträgen durch die Ratsuchenden (Institut X), aus indirekten Einnahmen in Form von Qualifizierungsgebühren durch Berater/innen (Institut X) und aus sonstigen Einnahmen (Handwerkskammer Y), die in Form von Fördergeldern eingenommen werden. Bezogen auf die Fördergelder, d.h. die öffentliche Förderung, wird zwischen kommunalen Mitteln, Landes- und Bundesmitteln, Mitteln des Europäischen Sozialfonds, Public Private Partnership und der Zusammenarbeit mit den Agenturen für Arbeit, ARGE und Jobcentern unterschieden (Müller & Knelke in Arnold et al., 2009, Band 3, S. 151). Bei der Zusammenarbeit mit den Agenturen für Arbeit, den ARGEn und Jobcentern bezeichnen Müller und Knelke auch das „Verweisen“ der Kunden an eine Einrichtung als eine Art Förderungsform (ebd.). Darüber hinaus gibt es

noch weitere Ressourcen wie beispielsweise Räume, die den Einrichtungen unterstützend zur Verfügung gestellt werden.

Bezogen auf die direkten Einnahmen gibt es einen essenziellen Unterschied zwischen den beiden hier behandelten Einrichtungen. P1 erhebt von den Ratsuchenden einen Beratungsstundensatz in Höhe von 80,00 Euro. Die Kosten für eine komplette ProfilPASS-Beratung liegen damit bei insgesamt 350,00 Euro, da das ProfilPASS-Beratungspaket bei P1 aus vier Stunden Einzelberatung zu je 80,00 Euro zuzüglich eines ProfilPASS-Ordners für 30,00 Euro besteht.

Durch den hohen Preis wird deutlich, dass P1 ihr Angebot auf zahlungskräftige Kunden zugeschnitten hat. Im Gegensatz dazu erhebt P2 gar keine Gebühren von den Ratsuchenden für eine ProfilPASS-Beratung. Die Beratung bei P2 wird in allen Fällen kostenlos angeboten. Über dieses kostenfreie Beratungsangebot schafft es die Handwerkskammer Y, die Zielgruppe der Migrant/inn/en, Asylbewerber/innen und Flüchtlinge zu erreichen. P1 finanziert sich in einem hohen Maße von indirekten Einnahmen, die aus der Durchführung von ProfilPASS-Qualifizierungen und -Re-Zertifizierungen bestehen. Da P1 den Status einer ProfilPASS-Multiplikatorin hat, ist sie berechtigt, diese Qualifizierungen für angehende ProfilPASS-Berater/innen durchzuführen.³⁸ P1 bietet außer den ProfilPASS-Qualifizierungen auch folgende Qualifizierungen an: IHK-Kompetenzberater, MetaCard-Practitioner, Methodenschulungen zu Talentkompass und Talentschirm. Über diese Angebote erhöht P1 die indirekten Einnahmen ihres Instituts X.

P2 ist kein ProfilPASS-Multiplikator und kann deshalb nicht zusätzlich noch ProfilPASS-Qualifizierungen anbieten. Folgt man den Aussagen von P2, verfügt die Handwerkskammer Y – bezogen auf die ProfilPASS-Beratung – über keine indirekten Einnahmen.

Im Hinblick auf die sonstigen Einnahmen wird ein sehr wichtiger Finanzierungsunterschied zwischen beiden Einrichtungen deutlich. Das Institut X hat als privater Beratungsanbieter keine zusätzlichen Mittel über sonstige Einnahmen. P1 schildert ihre Erfahrung mit der Bildungsprämie und bezeichnet diese als bürokratisch und damit als sehr hinderlich. Ihrer Erfahrung nach dauert das gesamte Prozedere bis zum Geldeingang insgesamt neun Monate. Zu berücksichtigen ist auch, so P1, dass die Bildungsprämie nur für eine Gruppenberatung in Anspruch genommen werden kann. Mit ihrer Spezialisierung auf Einzelberatung ist die

³⁸ Die Qualifizierung zum/zur ProfilPASS-Berater/in für junge Menschen und Erwachsene kostet bei P1 530,00 Euro. Berater/innen können auch eine Qualifizierung nur für ein Instrument (entweder ProfilPASS für Erwachsene oder ProfilPASS für junge Menschen) zum Preis von 420,00 Euro in Anspruch nehmen. Die Qualifizierung zum eProfilPASS für bereits qualifizierte ProfilPASS-Berater/innen kostet bei P1 knapp 200,00 Euro.

Bildungsprämie für P1 damit kein attraktives Angebot. Im Gegensatz zu P1 finanziert sich P2 ausschließlich durch sonstige Einnahmen bzw. durch öffentliche Fördermittel in Form von Personalkosten. P2 ist bei der Handwerkskammer Y³⁹ angestellt. Die Stelle wird gegenwärtig über das Bundesprogramm XENOS und den Europäischen Sozialfonds (ESF) gegenfinanziert. Die Beratungstätigkeit von P2 ist nach Ablauf des Bundesprogramms XENOS am 30.06.2015 nicht mehr möglich. Der Handwerkskammer Y ist es laut P2 nicht möglich, die ProfilPASS-Beratung ohne öffentliche Finanzierung weiterhin zu sichern. P2 weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass eine Finanzierung allein über direkte Einnahmen nicht gelingen kann, da die angesprochene Zielgruppe (Migrant/inn/en, Asylbewerber/innen und Flüchtlinge) die Kosten für die ProfilPASS-Beratung selbst nicht aufbringen kann. Die Bereitstellung von Räumen und anderen Ressourcen (z.B. Telefon-, Stromkosten) erfolgt bei P2 über die Handwerkskammer Y. Diese laufenden Kosten muss P1 – im Vergleich zu P2 – selbst tragen. Zu den laufenden Kosten, die bei P1 monatlich etwa 800,00 Euro betragen, gehören Miet-, Strom- und Telefonkosten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Finanzierung beim Institut X sowohl über direkte als auch über indirekte Einnahmen gelingt. Da die Handwerkskammer Y weder direkte noch indirekte Einnahmen durch die ProfilPASS-Beratung erwirtschaftet, spielen die sonstigen Einnahmen in Form von öffentlichen Fördergeldern eine entscheidende Rolle für die Existenz der Beratungsstelle, und damit auch für die Existenz des ProfilPASS-Beratungsangebots.

6.5 Wertschöpfungsnetz

Mit der Geschäftsmodellkomponente *Wertschöpfungsnetz* wird ein Netzwerk von Partnern und Allianzen bezeichnet, in das die Einrichtung der Bildungsberatung eingebunden ist und das die anderen vier Geschäftsmodellkomponenten (Produkt-Marktkombination, Wertschöpfungsprozesse, Marktpositionierung, Finanzierung/Erträge) beeinflusst (Müller & Knelke in Arnold et al., 2009, Band 3, S. 152).

³⁹ Die Finanzierung der Handwerkskammern erfolgt überwiegend „aus eigener Kraft“: So finanziert sich z.B. die Handwerkskammer Hamburg „überwiegend aus Einnahmen, die durch eigene Aktivitäten erwirtschaftet werden. Rund zwei Drittel der Einnahmen werden durch Erlöse aus Bildungsangeboten, Verwaltungsleistungen, öffentliche Zuwendungen für Projekte und Kostenerstattungen realisiert. Soweit es sich um den Bildungsbereich oder um Projekte handelt, sind die Angebote der Handwerkskammer Hamburg marktorientiert ausgerichtet. Die erforderliche Kostendeckung durch eigene Einnahmen stellt sicher, dass die Angebote der Handwerkskammer Hamburg bedarfsorientiert sind und zur Förderung der Betriebe und Beschäftigten des Handwerks beitragen.“ Öffentliche Zuwendungen über Bundesmittel und EU-Mittel werden für Projekte herein geholt. <https://www.hwk-hamburg.de/ueber-uns/geschaeftsdaten.html> (Stand: 10.05.2015)

Die beiden untersuchten Einrichtungen unterscheiden sich im Hinblick auf ihr Wertschöpfungsnetz, da sie unterschiedliche Netzwerkpartner haben. P1 weist auf die Bedeutung des bundesweiten ProfilPASS-Netzwerks für ihre Einrichtung hin und hebt den Mehrwert der Zertifizierung ihres Instituts als ProfilPASS-Dialogzentrum hervor: Als eines von 35 ProfilPASS-Dialogzentren nutzt P1 die Möglichkeiten des regelmäßigen Austauschs mit den anderen Dialogzentren und der gegenseitigen Unterstützung. P1 gehört keinem anderen Netzwerk an und sie hat auch keine Kooperationspartner aus dem öffentlichen Dienst (vgl. 6.3.3). Die Handwerkskammer Y hingegen arbeitet verbindlich in zwei Netzwerken mit. Einerseits partizipiert sie am bayerischen Handwerkskammernetzwerk und andererseits gehört die in der Handwerkskammer Y angesiedelte Beratungsstelle zu den vom Bundesprogramm XENOS geförderten lokalen und regionalen Netzwerken.⁴⁰ Da P2 seine Zielgruppe grundsätzlich über Kooperationen und Partnerschaften erreicht, legt er einen großen Wert auf Netzwerkbildung. Auch dank der hohen Qualität des Austauschs im Rahmen des bestehenden XENOS-Netzwerks schätzt P2 die Bedeutung von Netzwerken als sehr wichtig ein.

6.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Fallstudie macht deutlich, dass die untersuchten Einrichtungen durch unterschiedliche Geschäftsmodelle bestimmt sind.

Über die Beschreibung der fünf Komponenten lässt sich das Geschäftsmodell des Instituts X zusammenfassend wie folgt skizzieren:

Die Beratungstätigkeit von P1 besteht hauptsächlich aus Face-to-Face-ProfilPASS-Einzelberatungen für Selbstzahlende. Neben der Beratungstätigkeit führt P1 als ProfilPASS-Multiplikatorin kontinuierlich sowohl Neuqualifizierungen als auch Re-Zertifizierungen durch. Durch die offensive Öffentlichkeitsarbeit und die Zertifizierung des Instituts X als ProfilPASS-Dialogzentrum hat P1 sich über den ProfilPASS ein Markenzeichen aufgebaut. P1 agiert ohne Träger auf dem Markt und bietet keine Beratung mit anderen Bildungsanbietern in Kooperation an. Die Flexibilität im Hinblick auf die Beratungszeit, das individuell zugeschnittene Beratungsangebot und die hochwertig eingerichteten Beratungsräume sind die Alleinstellungsmerkmale des Instituts X. Als Selbstständige erzielt es direkte Einnahmen über den von ihr erhobenen Beratungsstundensatz. Darüber hinaus

⁴⁰ Die miteinander vernetzten Beratungsstellen im Rahmen des XENOS-Bundesprogramms tragen durch berufsbegleitende Qualifizierung dazu bei, die Beschäftigung ihrer Zielgruppe zu erhöhen. Siehe mehr unter http://www.esf.de/portal/generator/6610/sonderprogramm%20__bleibeberechtigte.html (Stand: 16.03.2015)

finanziert sich das Institut X durch indirekte Einnahmen, die aus den ProfilPASS-Qualifizierungen kommen. Das Institut X hat keine sonstigen Einnahmen. P1 ist ein aktives Mitglied des bundesweiten ProfilPASS-Netzwerks.

Die Stärken des Beratungsgeschäfts von P1 liegen in dem über die ProfilPASS-Beratung hinausgehenden Angebotsspektrum, dem intensiven zielgruppenspezifischem Marketing und der langjährigen ProfilPASS-Beratungs- und Multiplikatorentätigkeit. Die kontinuierlichen, auch auf den ProfilPASS bezogenen Fort- und Weiterbildungen von P1 unterstützen die Professionalität.

Betrachtet man die Tätigkeit von P2, lassen sich folgende Merkmale des Beratungsangebots der Handwerkskammer Y zusammenfassend darstellen:

Das Beratungsangebot umfasst überwiegend ProfilPASS-Gruppenberatungen mit der Spezialisierung auf die Zielgruppen Migranten/inn/en, Asylbewerber/innen und Flüchtlinge. Für diese Zielgruppe ist die Handwerkskammer Y die einzige Beratungseinrichtung in der Region. P2 führt keine ProfilPASS-Qualifizierungen durch und hat keine Sichtbarkeit im Internet als zertifizierter ProfilPASS-Berater. Die Kundengewinnung erfolgt durch Kooperationen mit anderen Einrichtungen, vor allem mit den Agenturen für Arbeit und den Jobcentern. P2 führt die Beratung im Rahmen seiner regulären Arbeitszeit durch, und zwar in den Räumlichkeiten der Handwerkskammer Y. P2 ist bei der Handwerkskammer angestellt und erzielt weder direkte noch indirekte Einnahmen über die ProfilPASS-Beratungstätigkeit. Die Beratungsstelle finanziert sich ausschließlich durch sonstige Einnahmen in Form von Projektfördermitteln. P2 arbeitet verbindlich in den XENOS- und Handwerkskammernetzwerken mit und gehört auch zum ProfilPASS-Netzwerk.

Die Stärken des zweiten Geschäftsmodells sind einerseits der niedrigschwellige Zugang zu und die Spezialisierung auf bestimmte Zielgruppen sowie andererseits langfristige Kooperationen und die kontinuierliche Netzwerkbildung.

Da die Finanzierung ein essenzieller Bestandteil der Geschäftsmodelle der Beratungseinrichtungen ist, gibt der Verfasser an dieser Stelle einen Einblick in die Ergebnisse aus der ProfilPASS-Befragung, und zwar im Hinblick auf die Bedeutung von Fördermitteln für die ProfilPASS-Beratung. Der Vergleich zwischen den beiden „Top-Auftraggebern“ der ProfilPASS-Beratung, den (Weiter-)Bildungseinrichtungen aus dem öffentlichen Sektor und den Privatpersonen ohne institutionelle Anbindung als Teilnehmer/in oder Schüler/in an eine Einrichtung, zeigt eine Häufung „extremer“ Werte: Die externen Fördermittel spielen vor allem eine (sehr) große oder aber gar keine Rolle für die ProfilPASS-Beratenden (siehe Abbildung 13). Wird die Beratungsleistung im Kontext des öffentlichen Sektors in Auftrag

gegeben, kommt externen Fördermitteln eine größere Bedeutung zu. Sind die Auftraggeber Privatpersonen, spielen Fördermittel kaum eine Rolle (Bosche, Goeze, & Hülsmann, 2015, S. 8).

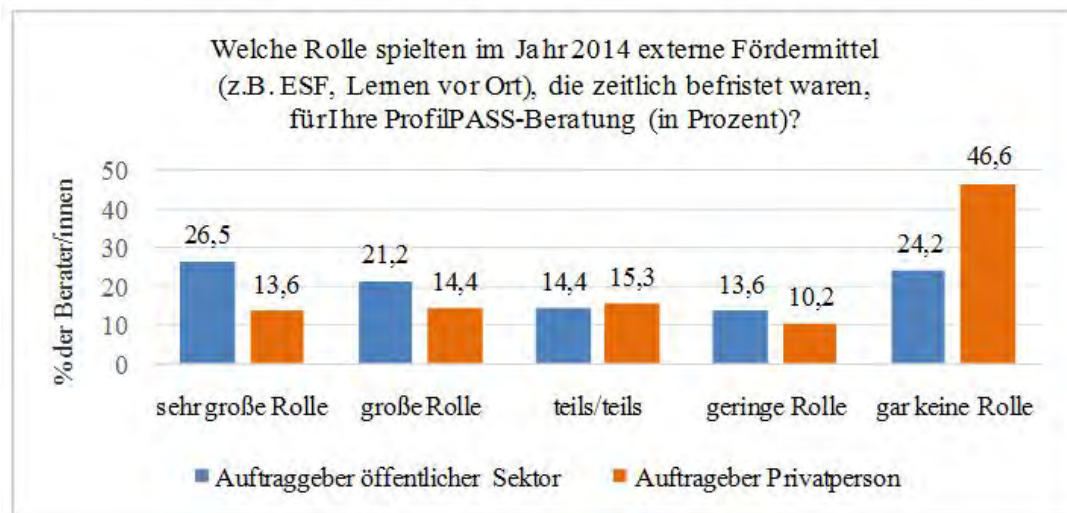


Abbildung 13: Bedeutung externer Fördermittel (Bosche, Goeze, & Hülsmann, 2015, S. 8)

Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in den hier untersuchten Fällen wider. Institut X finanziert sich nicht über Fördermittel, wohingegen die Beratungsstelle der Handwerkskammer Y die ProfilPASS-Beratung komplett über Fördermittel gegenfinanziert.

Fazit und Ausblick

Der ProfilPASS ist ein Instrument der Kompetenzbilanzierung, welches in Deutschland seit 2006 in der Bildungsberatung eingesetzt wird und seitdem über 160.000-mal verkauft wurde. Nachdem die Verkaufszahlen des ProfilPASS, der in Form eines Ordners vom wbv vertrieben wird, seit 2012 rückläufig sind, ging es in der vorliegenden Arbeit darum, Licht in diesen Tatbestand zu bringen, in dem zwei Beispiele guter Praxis beleuchtet wurden.

Dafür wurden auf der Basis der beim wbv vorliegenden ProfilPASS-Kundendaten Beratungsanbieter identifiziert, die für sich ein erfolgreiches ProfilPASS-Geschäftsmodell entwickelt haben oder anders ausgedrückt: die viele Ordner bestellen, weil sie damit viele Kunden beraten.

In einer Fallstudie wurden zwei erfolgreiche, strukturell unterschiedlich organisierte, aber in ihrer ProfilPASS-Aktivität vergleichbare Bildungsanbieter in Bezug auf ihr zugrunde liegendes Geschäftsmodell näher untersucht. Die Analyse der beiden Beispiele guter Praxis sollte der Servicestelle ProfilPASS ein differenziertes Hintergrundwissen über die Möglichkeiten zur Finanzierung der Beratung mit dem ProfilPASS liefern.

Aus der Betrachtung der beiden Fälle lassen sich unterschiedliche Strategien für Erfolg ablesen, die in engem Zusammenhang mit vielen Faktoren stehen, die das Umfeld der Beratung prägen.

Es zeigt sich, dass beide Anbieter zwar offen und qualifiziert sind, für alle Zielgruppen des ProfilPASS Beratung anzubieten, de facto bedienen sie aber nur eine bestimmte Zielgruppe. Dies hängt stark mit dem Marktumfeld zusammen, in dem sie sich bewegen. Da in der Region von Institut X viele Beratungen kostenfrei angeboten werden, und damit die Zielgruppe derjenigen, die kein Geld für Beratung ausgeben können oder wollen, abgedeckt wird, hat sich P1 auf zahlungskräftige Kunden eingestellt, die mit der Beratung auch eine gute Atmosphäre in ansprechenden Räumen bezahlen können. Um diese Kundengruppe zu erreichen, bewirbt sie ihr Angebot auf vielfache Weise. In Bezug auf die Vernetzung profitiert Institut X ausschließlich vom ProfilPASS-Netzwerk, zu dem sie als Dialogzentrum und Multiplikatorin zählt. Um Kunden von ihrer Qualität zu überzeugen, stellt sie diesen Bezug nach außen als ein Zeichen ihrer Qualität dar. Da sie im Gegensatz zur Handwerkskammer Y keine öffentlichen Fördermittel in Anspruch nimmt, kann sie ihr Geschäft auch nur für Selbstzahler anbieten. Bei der Vermarktung stellt sie vor allem sich und ihre Professionalität in den Vordergrund. Insgesamt gesehen kann sie mit diesen Strategien erfolgreich am Markt

agieren. Da sie keine öffentlichen Fördermittel bezieht, hängt es auch zukünftig allein von ihr ab, ob es ihr gelingt, Kunden eine Beratungsleistung zu verkaufen.

In dem zweiten Fall, der Handwerkskammer Y, werden ganz gegenteilige, aber ebenfalls erfolgreiche Strategien angewandt, um vielen Kunden eine Beratung anzubieten. Der wesentliche Unterschied zum Institut X liegt darin, dass die Finanzierung der Beratungsleistung und des Beraters über öffentliche Fördermittel abgedeckt ist. Dabei handelt es sich um das Bundesprogramm XENOS zur arbeitsmarktlichen Unterstützung für Bleibeberechtigte und Flüchtlinge mit Zugang zum Arbeitsmarkt. Die Ausrichtung des Programms führt dazu, dass auch in diesem Beispiel nur eine enge Zielgruppe angesprochen ist. Im Gegensatz zum oben skizzierten Fall werden hier die Kontakte zu anderen Organisationen und Einrichtungen explizit genutzt, um möglichst viele Bleibeberechtigte und Flüchtlinge über das Angebot zu informieren. Darüber hinaus wird das Angebot – im Gegensatz zu P1 – nicht weiter beworben. Möglicherweise wird hier ausschließlich auf das Image gesetzt, dass Handwerkskammern aufgrund ihrer Bekanntheit und festen Verankerung in der deutschen Gesellschaft haben. Im Gegensatz zu P1 hängt der Verdienst von P2 nicht von verkauften Beratungsdienstleistungen ab, denn er ist fest angestellt. Mit Ablauf des Förderprogramms (30.06.2015) sind seine Beratungsleistungen zum ProfilPASS nicht mehr finanziert. Dann wird es darauf ankommen, ob es der Handwerkskammer Y gelingt, weitere Fördermittel einzuwerben.

Diese Untersuchung wurde angestoßen vor dem Hintergrund rückläufiger ProfilPASS-Ordnerabsatzzahlen. Die Analyse der beiden Beispiele hat dabei aufschlussreiche Einblicke in zwei unterschiedliche und zum Teil sehr gegenteilige Strategien für erfolgreiche Modelle gegeben. Die ausführliche Darstellung der beiden Fälle und die Schlussfolgerungen liefern der Servicestelle ProfilPASS viel Material und gute Hinweise, um potenzielle neue Anbieter von ProfilPASS-Beratungen beim Aufbau von eigenen Geschäftsmodellen zu unterstützen.

Die Frage, warum die Ordnerabsatzzahlen rückläufig sind, wurde in der Arbeit nicht explizit gestellt. Hierzu bedarf es weiterer Untersuchungen, welche parallel zu der vorliegenden Arbeit von einem Team aus Wissenschaftlern am DIE durchgeführt wird.

Literatur

Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C. (Hrsg.) (2009): Bildungsberatung im Dialog. Band I: Theorie, Empirie, Praxis. Baltmannsweiler

Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C. (Hrsg.) (2009): Bildungsberatung im Dialog. Band III: Referenzmodelle. Baltmannsweiler

Bosche, B./Goeze, A./Hülsmann, K. (2015): Ergebnisse der ProfilPASS-Befragung – internes und unveröffentlichtes Dokument der Servicestelle ProfilPASS

Brandt, P./Hülsmann, K. (2015): Strategiepapier ProfilPASS 2015 – internes und unveröffentlichtes Dokument der Servicestelle ProfilPASS

Bretschneider, M./Seidel, S. (2007): Bilanzierung und Anerkennung von Kompetenzen mit dem ProfilPASS-System – Ein Beitrag zur Förderung lebenslanger Lernprozesse. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 4, S. 345–351

BMBF (2007): Bestandsaufnahme in der Bildungs-Berufs- und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Qualitätsstandards. Abschlussbericht. Berlin

BMBF (2008): Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung für eine Strategie zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf. Bonn. Berlin

Bührmann, T. (2012): Personenzentrierte Beratung: Steigerung der Veränderungskompetenz. In: G.I.B. INFO, H. 4. S. 74-81

DIE/DIPF/IES (2004): Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens. Machbarkeitsstudie im Rahmen des BLK-Verbundprojektes. Frankfurt am Main: DIE u.a. http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/die04_02.pdf (Stand: 26.10.2014)

DIE/DIPF/IES (Hrsg.) (2006a): Qualitätsmanual. ProfilPASS – Gelernt ist gelernt. http://www.saarland.de/dokumente/thema_bildung/PP_1_4_4_Qualitaetsmanual.pdf (Stand: 04.03.2015)

DIE/DIPF/IES (Hrsg.) (2006b): Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernen (ProfilPASS). Endbericht der Erprobungs- und Evaluationsphase. Frankfurt am Main

Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen psychologischen Praxis. Stuttgart, S. 388–411

- Euler, D./Seufert, S./Zellweger, F. (2006): Geschäftsmodelle zur nachhaltigen Implementierung von eLearning an Hochschulen. In: Breitner, M.H./Fandel, G. (Hrsg.): E-Learning Geschäftsmodelle und Einsatzkonzepte (ZfB special issue 2/2006). Wiesbaden. S. 85–103
- Gieseke, W. (2000): Beratung in der Weiterbildung – Ausdifferenzierung der Beratungsbedarfe. In: Nuissl, E./Schiermann, C./Siebert, H.: Report. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, H. 46
- Gieseke, W. (2009): Bildungsberatung als öffentliche Strukturaufgabe. Organisations- und Geschäftsmodelle zur institutionellen Implementierung von Bildungsberatung in den Regionen (BILERION). In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 1, S. 19–38
- Gieseke, W./Müller, C. (2010): Bildungsberatung als öffentliche Strukturaufgabe. In: Göhlich, M./Weber, S./Seitter, W./Feld, T. (Hrsg.): Organisation und Beratung. Beiträge der AG Organisationspädagogik. Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. Sektion Erwachsenenbildung. Arbeitsgemeinschaft Organisationspädagogik. Wiesbaden
- Gieseke, W./Opelt, K./Ried, S. (1995): Weiterbildungsberatung II. Studienbrief Erwachsenenbildung des Zentrums für Fernstudien und universitäre Weiterbildung. Universität Kaiserslautern
- Graf, E./Aksu, Y./Pick, I./Rettinger, S. (Hrsg.) (2011): Beratung, Coaching, Supervision: Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt. Wiesbaden
- Hamel, G. (2000): Leading to Revolution. Boston
- Harp, S./Pielorz, M./Seidel, S./Seusing, B. (Hrsg.) (2010): Praxisbuch ProfilPASS – Ressourcenorientierte Beratung für Bildung und Beschäftigung. Bielefeld
- Hippel, A. v. (2008): Die Produktklinik. Eine Methode zur nachfrageorientierten Planung von Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung. In: Report. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, H. 1, S. 42–51
- Käpplinger, B. (2009): Zukunft der personenbezogenen Bildungsberatung. In: Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C. (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Band I: Theorie, Empirie, Praxis. Baltmannsweiler, S. 227–247
- Käpplinger, B. (2010): Nutzen von Bildungsberatung. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 2, S. 32–35. <http://www.diezeitschrift.de/22010/kaepplinger-1001.pdf> (Stand: 16.10.2014)

- Käpplinger, B. (2013): Regulative Beratung: Beratung für oder nach Weiterbildungsentscheidungen? <http://www.forum-beratung.de/wissenswertes/forschung/-regulative-beratung.html> (Stand: 25.10.2014)
- Käpplinger, B./Klein, R./Haberzeth, E. (Hrsg.) (2013): Weiterbildungsgutscheine – Wirkungen eines Finanzierungsmodells in vier europäischen Ländern. Bielefeld
- Käpplinger, B./Stanik, T. (2014): Gutscheinberatung als regulative Beratungsarbeit in der Weiterbildung: Verpasste Chancen für Beratung? In: Schlüter, A. (Hrsg.): Beratungsfälle – Fallanalysen für die Lern- und Bildungsberatung. Leverkusen, S. 144–160
- Klein, R. (2010): Beratung. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E.: Wörterbuch Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn
- Krause, C. (2003): Was ist, was kann, was soll Beratung? In: Krause, C./Fittkau, B./Thiel, H. (Hrsg.): Pädagogische Beratung: Grundlagen und Praxisanwendung. Paderborn. S. 15–31
- Kollewe, L. (2012): Kompetenzbilanzierung im Medium von Beratung. Marburg. <http://archiv.ub.uni-marburg.de/diss/z2012/1045/pdf/dlmk.pdf> (Stand: 26.10.2014)
- Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim
- Müller, C. (2008): Konkretisierung eines Geschäftsmodells für Bildungsberatung. Die „Landkarte“ als Tool. http://bb-dialog.de/userfiles/file/ToolBBDialog_Geschaeftsmodell.pdf (Stand: 15.10.2014).
- Müller, C. (2009): Geschäftsmodell für eine Bildungsberatungsagentur. Betriebswirtschaftliche Notwendigkeit und pädagogischer Nutzen. In: Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C. (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Band I: Theorie, Empirie, Praxis. Baltmannsweiler, S. 145–169
- Müller, C. (2010): Im Dreieck von Anspruch, Rahmenbedingungen und Erfolgserwartungen. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 2, S. 39–41. <http://www.diezeitschrift.de/22010/bildungsberatung-02.pdf> (Stand: 26.03.2015)
- Müller, C./Knelke, D. (2009): Geschäftsmodelle von Bildungsberatungsagenturen in den Lernenden Regionen. Referenzmodell. In: Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C. (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Band III: Referenzmodelle. Baltmannsweiler, S. 105–134
- Nittel, D. (2009): Beratung – eine (erwachsenen-) pädagogische Handlungsform. Eine definitorische Verständigung und Abgrenzung. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 1, S. 5–18

- Nuissl, E./Schiermann, C./Siebert, H. (2000): Report. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, H. 46. Bielefeld. http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2000/nuissl00_04.pdf#page=8 (Stand: 15.02.2015)
- OECD (2004): Career Guidance and Public Policy. Bridging the Gap. <http://www.oecd.org/education/innovationeducation/34050171.pdf> (Stand: 10.04.2015)
- Schiersmann, C. (2006): Beratung von Individuen und Organisationen im Kontext des lebenslangen Lernens. In: Meisel, K./Schiersmann, C. (Hrsg.): Zukunftsfeld Weiterbildung. Bielefeld. S. 141–158
- Schiersmann, C. (2010a): Beratung im Kontext lebenslangen Lernens – Herausforderungen für die Theoriebildung. In: Göhlich, M./Weber, S./Seitter, W./Feld, T. (Hrsg.): Organisation und Beratung. Beiträge der AG Organisationspädagogik. Wiesbaden, S. 27–37
- Schlüter, A. (2012): Bildungsberatung. Eine Einführung für Studierende. Opladen/Farmington Hills
- Schlüter, A. (2014): Beratungsfälle. Fallanalysen für die Lern- und Bildungsberatung. Opladen/Farmington Hills
- Schreyögg, A. (1996) Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt am Main
- Seidel, S. (2010): Das ProfilPASS-System. In Harp, S./Pielorz, M./Seidel, S./Seusing, B. (Hrsg.): Praxisbuch ProfilPASS – Ressourcenorientierte Beratung für Bildung und Beschäftigung. Bielefeld, S. 15–49
- Seidel, S./Hülsmann, K./Reinshagen, G./Walgert, E. (2014): ProfilPASS für junge Menschen. Einsatz in der Schule. <http://www.die-bonn.de/doks/2014-berufsberatung-01.pdf> (Stand 27.10.2014)
- Sickendiek, U./Engel, F./Nestmann, F. (2007): Beratung: Eine Einführung in sozialpädagogische und psychosoziale Beratungsansätze. 2. Aufl. Weinheim/München
- Schwarzer, C./Posse, N. (1986): Beratung. In: Weidemann, B./Krapp, A. (Hrsg.): Pädagogische Psychologie. München, S. 631–666
- Völzke, R. (2009): Durchlässigkeit braucht Beratung. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 1, S. 49–55

Stähler, P (2001): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Lohmar/Köln

Tippelt, R./Hippel, A. v. (Hrsg.) (2011): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 5. Aufl. Wiesbaden