

Professionell beraten: Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung

Petersen, Crina M.; Schiersmann, Christiane; Weber, Peter C.

Veröffentlichungsversion / Published Version
Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
W. Bertelsmann Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Petersen, C. M., Schiersmann, C., & Weber, P. C. (2014). *Professionell beraten: Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/6004445w>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

beratungs
qualität

in Bildung, Beruf
& Beschäftigung

Professionell beraten: Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung

UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
Zukunft. Seit 1386.

Forschungsgruppe Beratungsqualität
am Institut für Bildungswissenschaft

nfb Nationales Forum Beratung in
Bildung, Beruf und Beschäftigung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Professionell beraten: Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung

UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
Zukunft. Seit 1386.

Forschungsgruppe Beratungsqualität
am Institut für Bildungswissenschaft

nfb Nationales Forum Beratung in
Bildung, Beruf und Beschäftigung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Kompetenz als Kern von Professionalität	5
3	Systemisches Verständnis von Beratung	6
4	Kompetenzverständnis	7
5	Funktionen des Kompetenzprofils	8
6	Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung	9
	6.1 Struktur des Kompetenzprofils für Beratende	9
	6.2 Ausführliche Darstellung des Kompetenzprofils für Beratende	11
7	Anhang	
	7.1 Literaturverweise/Links	19
	7.2 Autorenhinweise	20

1 Einleitung¹

Im Rahmen des Verbundprojektes „Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung“ wurde unter dem Gesichtspunkt der Professionalität intensiv mit Expertinnen und Experten aus den unterschiedlichen Beratungsfeldern an der Entwicklung und inhaltlichen Ausdifferenzierung² eines Kompetenzprofils für Beratende gearbeitet. Das in der ersten Projektphase des offenen Koordinierungsprozesses erarbeitete Kompetenzprofil stellt einen systematisch begründeten Katalog von Kompetenzen dar, welche von den beteiligten Expertinnen und Experten für eine qualitativ hochwertige Beratung im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung als erforderlich angesehen werden. Das Kompetenzprofil wurde in der zweiten Phase des Projektes „Qualität und Professionalität in der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung“ von der Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg auf Basis der Analyse von realen Beratungssituationen der Bildungs- und Berufsberatung, der Berücksichtigung verschiedener Beratungsansätze sowie durch den aktualisierten Abgleich mit nationalen und internationalen Kompetenzprofilen weiterentwickelt. Im Ergebnis handelt es sich um ein umfassendes Kompetenzprofil, das als Referenzrahmen für eine professionelle Beratung zu verstehen ist. Das Kompetenzprofil stellt einen Zugang dar, um einen zentralen Aspekt von Professionalität – die Kompetenz – der Beratenden im Kontext von Bildung, Beruf und Beschäftigung auf Grundlage von beratungsspezifischem Fachwissen und professionellen Überzeugungen zu beschreiben. Ferner zeigt das Kompetenzprofil auf, was unter professionellem (effektiv-qualitativem und ethisch gerechtfertigtem) Beratungshandeln zu verstehen ist und wie professionelle Beraterkompetenzen sowie deren Qualität im Handlungsvollzug formuliert werden können.

Das Kompetenzprofil für Beratende ist eingebettet in ein umfassendes Qualitätskonzept für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung, dem ein gemeinsames

systemisches Beratungsverständnis zugrunde liegt. Dazu gehören die Qualitätsstandards für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung sowie ein Phasenmodell zur Qualitätsentwicklung (Qualitätsentwicklungsrahmen – QER) für Beratungseinrichtungen, mit dem ein strukturierter und personell begleiteter Qualitätsentwicklungsprozess auf Basis der Qualitätsstandards durchgeführt werden kann.³

2 Kompetenz als Kern von Professionalität

Der strukturfunktionalistische Ansatz zur Professions- theorie wurde abgelöst durch eine Debatte, die weniger die sozialen und ökonomischen Dimensionen der Verberuflichung in den Mittelpunkt rückte, sondern stärker die Strukturprobleme und Logik des spezifischen Handelns in den sozialen Dienstleistungsberufen.⁴ Damit wird der Begriff der Professionalität seit den 1980er-Jahren in der Bildungs- und Beratungsdiskussion wichtig. Professionalität beschreibt kompetentes berufliches Handeln,⁵ d. h. Professionalität besteht darin, Handlungen auf der Basis gesicherter und innerprofessionell geteilter Wissensbestände und Fähigkeiten kompetent ausführen zu können.⁶ Professionelles Handeln erfordert spezifische und umfassende Kompetenzen, um eine qualitativ hochwertige Dienstleistung, hier Beratung, zu erbringen. Dabei beschränkt sich Beratung nicht nur auf Übergänge, Sondersituationen und Krisen im Lebenslauf, sondern ist auch ausgerichtet auf Potenziale und Möglichkeiten, kann präventiv angelegt sein und ist dementsprechend als kontinuierliches, begleitendes Angebot zu verstehen.⁷ Im Rahmen des offenen Koordinierungsprozesses wurde ein gemeinsames Beratungsverständnis formuliert, das auf den folgenden Eckpunkten basiert und auch als Grundlage für das Kompetenzprofil für Beratende zu verstehen ist.

1 Die Broschüre zum „Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung“ stellt vorwiegend Wiederabdrucke dar, die in der Projektpublikation – **Schiersmann, C./Weber, P. (Hg.) (2013): Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzeptes. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld** – bereits veröffentlicht wurden. Die Wiederabdrucke beziehen sich insbesondere auf Kapitel 3: „Beratung im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung“ – C. Schiersmann und Kapitel 8: „Kompetenz als Kern von Professionalität“ – C. Schiersmann/P. Weber/C.-M. Petersen sowie auf Anhang 2: „Gemeinsames Beratungsverständnis“ und Anhang 9: „Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung“ der Projektpublikation.

2 Zu den Mitgliedern der Expertengruppe siehe Anhang 7.2 Autorenhinweise

3 Vgl. hierzu die folgenden Projektpublikationen: „Professionell beraten: Qualitätsstandards für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung“; „Professionell beraten: Ein Qualitätsentwicklungsrahmen für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung“ (2014)

4 Vgl. Dewe/Feistel 2010, S. 86

5 Vgl. Nittel 2000, S. 70 f.

6 Vgl. Miege 2005, S. 342 ff.

7 Vgl. auch Rat der Europäischen Union 2004, 2008

Eckpunkte eines gemeinsamen Beratungsverständnisses:

- Die Beraterin/Der Berater agiert professionell. Dies beinhaltet, dass ein explizites Beratungssetting mit Rahmung, Auftragsklärung, Kontrakt und Transparenz geschaffen wird.
- Es handelt sich in der Regel um eine freiwillige, zeitlich umrissene, prozesshafte, interessensensible und ergebnisoffene Interaktion zwischen einer Ratsuchenden/einem Ratsuchenden und einer Beraterin/einem Berater. Einbezogen werden aber auch Kontexte, in denen die Beratung obligatorisch ist und ggf. Sanktionen nach sich ziehen kann.
- Im Zentrum der Beratung steht die Rat suchende Person mit ihren Interessen, Ressourcen und Lebensumständen, wobei Beratung immer in einem geteilten Verantwortungskontext stattfindet, in dem die Beraterin/der Berater, die Rat suchende Person und die Beratungsorganisation gleichermaßen Verantwortung für den Beratungsprozess übernehmen.
- Die Interaktion zwischen einer Ratsuchenden/einem Ratsuchenden und einer Beraterin/einem Berater geht über Informationsvermittlung hinaus und umfasst eine subjektiv relevante Reflexion von Sachverhalten, die u. a. eine begründete Entscheidungsfindung seitens der/des Ratsuchenden ermöglicht.
- Beratung umfasst eine Vielzahl teilweise ineinander übergehender Aktivitäten und Formen. Neben der individuellen Beratung gibt es beispielsweise auch Gruppen-, Online- oder aufsuchende Angebote, um möglichst allen Bevölkerungsgruppen ein einfach zugängliches Beratungsangebot zur Verfügung zu stellen. (nfb, Forschungsgruppe Beratungsqualität [Hg.] 2012)

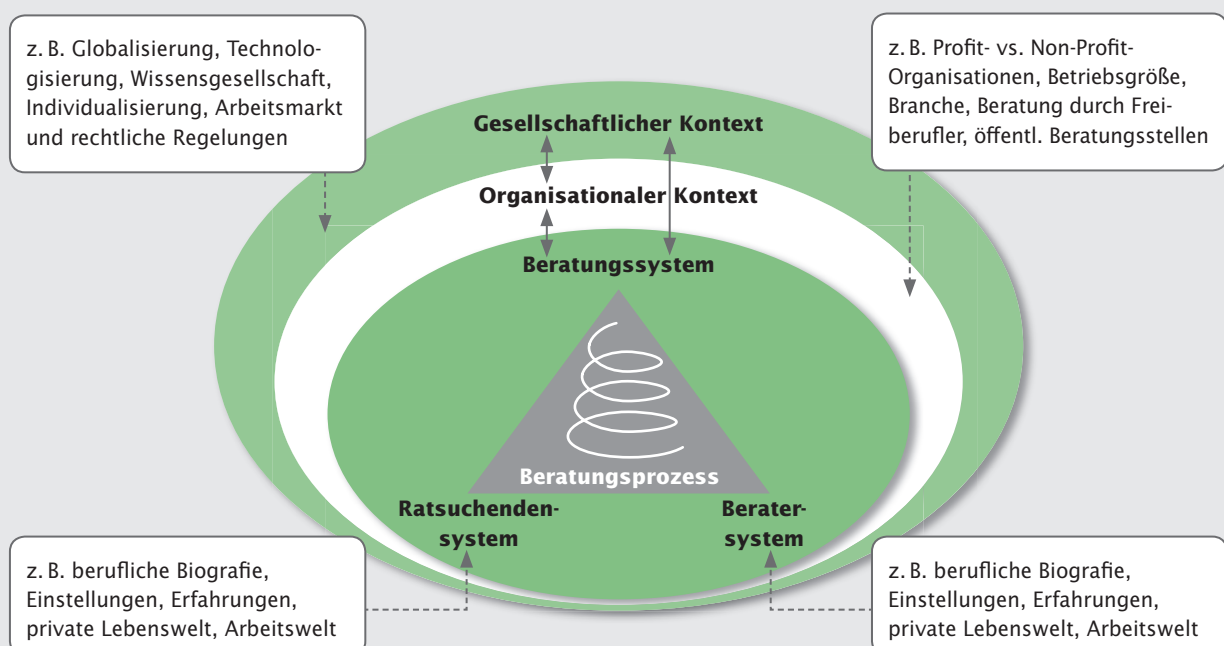
Somit steht Professionalität in einem engen Verhältnis zu der Frage, was gute Beratung ist. Der Begriff der Professionalität bezieht sich damit primär auf das individuelle Vermögen der Handelnden, hier der Beratenden. Die Kompetenzen der Handelnden stellen damit den Kern von Professionalität dar. Professionalität setzt weiter voraus, dass nicht nur die einzelnen Beratenden wissen, wie sie kompetent handeln, also wirkungsvoll Probleme lösen können, sondern dass es professionsintern einen allgemeinen Wissensaustausch darüber gibt, was professionelles Handeln ausmacht. Dies bedeutet, dass auch in Bezug auf diese Dimension zum einen der Diskurs und Aushandlungspro-

zess der relevanten Akteure eine große Rolle spielt und zum anderen Rückbezüge zur organisationalen und gesellschaftlichen Ebene bestehen.

3 Systemisches Verständnis von Beratung

Dem Kompetenzprofil für Beratende liegt ein systemisches Verständnis von Beratung zugrunde, das im Folgenden skizziert wird (siehe Abb. 1).

Abbildung 1: Systemisches Modell arbeitsweltbezogener Beratung



Beratung als Interaktionsprozess zwischen dem Ratsuchenden-System und dem Berater-System

Im Sinne eines systemischen Verständnisses ist davon auszugehen, dass sich das *Beratungssystem* aus zwei unterschiedlichen Teilsystemen, nämlich dem des Ratsuchenden und dem des Beratenden, konstituiert. Bei der personenbezogenen Beratung handelt es sich bei den Ratsuchenden in der Regel um eine Person oder (bei einem Gruppensetting) um mehrere Personen, wobei es dann ebenfalls um die je individuellen Anliegen geht. Die Ratsuchenden bringen sich mit ihrer Biografie, ihren Einstellungen und Erfahrungen sowie ihren lebens- und arbeitsweltlichen Kontexten (Familie, Freunde, Beruf) in den Beratungsprozess ein. Das beratende System bringt professionelle Handlungskompetenz in den Prozess ein. Aber ebenso finden sich im Ratsuchenden-System Ressourcen im Sinne von Erfahrungen, Kompetenzen und Zielvorstellungen, deren Stärkung das Ziel des Prozesses ist. Es handelt sich folglich um eine Interaktion im Prinzip auf gleicher Augenhöhe, wenngleich mit unterschiedlichen Kompetenzen und Ressourcen. Gemeinsam stellen Beratende und Ratsuchende eine für den Beratungsprozess tragfähige Beziehung her, klären Ziele, identifizieren Motive und Ressourcen für den Veränderungsprozess, entwickeln Lösungswege, planen und begleiten ggf. die Umsetzung. Das Wechselspiel zwischen Reflexion und Informationsvermittlung ist allerdings typisch für Beratungsprozesse. Professionelle Beratung impliziert ein expliziertes Beratungssetting, das u. a. eine systematische Auftragsklärung mit Kontrakt, die Vorstellung einer Verlaufsstruktur seitens des Beratenden sowie Transparenz des Vorgehens beinhaltet.

Organisationale und gesellschaftliche Kontexte des Beratungsprozesses

In den Beratungsprozess fließen neben den persönlichen Ressourcen der Ratsuchenden und der Beratenden organisationale und gesellschaftliche Kontexte ein, auf die die Beratung wiederum auch zurückwirkt. Dieser Aspekt wird jedoch in vielen Beratungskonzepten nicht oder nur rudimentär berücksichtigt. Der organisationale Aspekt betrifft sowohl das Selbstverständnis und die Rahmenbedingungen der Organisation, die die Beratung anbietet, als auch die organisationalen Kontexte des Ratsuchenden. So spielt es z. B. auf der einen Seite eine Rolle, ob es sich um eine freiwillige Karriereberatung (z. B. durch freiberuflich tätige Berater) oder eine Beratungspflicht im Zusammenhang mit Leistungen öffentlicher Stellen (z. B. der Arbeitsagentur) handelt. Auf der anderen Seite könnte z. B. für eine Weiterbildungsentscheidung wichtig sein, ob die Organisation, in der der Ratsuchende arbeitet, eher auf formale oder informelle Weiterbildungsaktivitäten setzt bzw. welche Rolle

der Arbeitgeber der Weiterbildung im Hinblick auf Karrierechancen des Mitarbeiters zumisst.

Beratung ist ebenso in weitere gesellschaftliche Kontexte eingebunden. Beratungsanlässe resultieren in der Regel aus der Wechselwirkung zwischen individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Entwicklungen, d. h. arbeitsmarktpolitischen, ökonomischen oder rechtlichen Aspekten. Für die arbeitsweltbezogene Beratung spielen gegenwärtig unter anderem Megatrends wie die Globalisierung, die Technologisierung, die Entwicklung von einer Industrie- zu einer Dienstleistungs- beziehungsweise Wissensgesellschaft, die Veränderungen der Arbeits- und Betriebsorganisation, die demografische Entwicklung, die zunehmende Interkulturalität, die Individualisierung von Bildungs- und Berufsverläufen und das Konzept des lebenslangen Lernens eine Rolle. Mit der Dimension des gesellschaftlichen Kontexts von Beratung ist aber ebenso die Stellung bzw. Wertschätzung angesprochen, die eine Gesellschaft dem Phänomen Beratung entgegenbringt. Dies betrifft z. B. die Frage, ob die Inanspruchnahme von Beratung eher als Reaktion auf persönliche oder organisationale Defizite wahrgenommen wird oder aber als selbstverständliche reflexive Begleitung von Veränderungsprozessen.

4 Kompetenzverständnis

Die wissenschaftliche Diskussion beschäftigt sich seit einer Reihe von Jahren intensiv mit dem Kompetenzkonstrukt. Es existiert bereits eine Vielzahl von Kompetenzansätzen, und die Diskussion ist insgesamt eher unübersichtlich und verwirrend.⁸ Dennoch sind wir der Auffassung, dass die grundlegende Orientierung am Kompetenzkonzept zukunftsorientiert ist und es sich dabei nicht um eine (bald wieder vorübergehende) Modewelle in der wissenschaftlichen Diskussion handelt. Die Begründung liegt in der veränderten gesellschaftlichen Situation: Immer mehr berufliche Tätigkeiten sind nicht standardisierbar und daher nicht alleine auf der Basis von Fachwissen und routinisierten Fertigkeiten zu bewältigen. Dies gilt in jedem Fall für anspruchsvolle soziale Dienstleistungen wie die Beratung. Berufliches Handeln in solchen Feldern impliziert ein je fallspezifisches situatives Handeln. Der Kompetenzansatz bietet eine geeignete Grundlage, um mit diesen Herausforderungen umzugehen.⁹

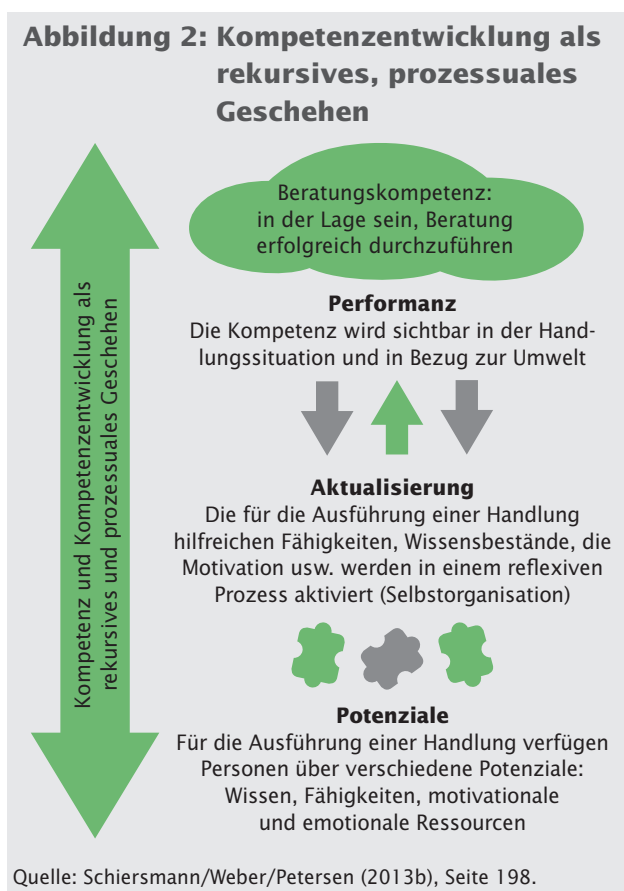
Unser Kompetenzverständnis orientiert sich an einem performanzorientierten Ansatz, der den Zusammenhang von Kompetenz und Handeln fokussiert. Dies bedeutet, dass sowohl einzelne Ressourcen (Wissen, Fertigkeiten,

⁸ Vgl. Sultana 2009

⁹ Schiersmann/Weber/Petersen 2013a, S. 3

Emotion und Motivation), die für eine kompetente Handlung notwendig sind, als auch die beobachtbare Performanz betrachtet werden. Dabei ist zu beachten, dass der Zusammenhang zwischen den erforderlichen Ressourcen und der erfolgreichen Performanz in der Handlungssituation selbst konzeptionell hergestellt werden muss. Weinert¹⁰ schlägt vor, bestimmte Metakompetenzen zu berücksichtigen, die es Individuen ermöglichen, in einer konkreten Situation adäquat auf Fähigkeiten und Wissen (etc.) zurückzugreifen, um die Situation erfolgreich zu bewältigen.¹¹

Abbildung 2 zeigt die Ausdifferenzierung des Kompetenzbegriffs auf den drei bereits angesprochenen Ebenen:



- (unten) die einzelnen Ressourcen, die für eine kompetente Handlung potenziell nötig sind (Wissen, Fertigkeiten, Einstellungen usw.),
- (mittig) den Prozess der Aktualisierung dieser Potenziale in einer spezifischen Handlungssituation sowie in der Einübung einer bestimmten Handlungssituation (z. B. Training) und
- (oben) die Sichtbarwerdung der Kompetenz in der Performanz, d. h. die kompetente Ausführung einer Handlung bzw. der sichtbare Anteil eines Problemlöseprozesses.

Kompetenz im dargestellten Verständnis umfasst alle drei Ebenen. Wird dies nun auf die Beratung bezogen, bedeutet Kompetenz die Fähigkeit der Beratenden, sich in komplexe Probleme, zu deren Lösung ihre Beratungsdienstleistung beitragen soll, hineinzudenken und diese Probleme gemeinsam mit dem Ratsuchenden zu bearbeiten. Dieses Handeln wird in der Performanz beobachtbar. Auf der Ressourcenebene müssen hierzu gegenstandsspezifisches, methodisches Wissen und Fertigkeiten sowie auch relevante emotionale, motivationale und volitionale Anteile aktualisiert und somit situationsangemessen einbezogen werden.¹² Dies impliziert, dass der Erwerb von Wissen eine Voraussetzung für Kompetenzentwicklung ist, jedoch Wissensvermittlung allein keine Kompetenzentwicklungsmaßnahme darstellt.¹³ Erst die mittlere Ebene verbindet diese Ressourcen mit der Handlungssituation. Wissen muss in konkreten Handlungssituationen abgerufen und situationsadäquat eingesetzt werden. Die Motivation und die emotionale Verfassung müssen gleichzeitig geeignet sein, die Handlung durchzuführen. Diese Ebene, die in der Abbildung als *Aktualisierung* bezeichnet wird, ist von besonderer Bedeutung sowohl für das Erlernen als auch für die Realisierung kompetenter Beratung. Um mit komplexen Situationen umgehen zu können, müssen die Beratenden in der Lage sein, die verschiedenen Arten von Ressourcen auf kreative Weise und situationsangemessen zu mobilisieren. Die Aktualisierung von Kompetenz ist demnach ein reflexives Geschehen. Reflexivität als ein Akt des kritischen Denkens ist eng mit der aktiven Anpassung an Veränderungen und Unsicherheiten verbunden. Die Reflexion der Erfahrungen, Werte, von Wissen und anderen Ressourcen ist die Grundlage für kreatives Lernen, d. h. für einen Prozess, durch den Individuen tatsächlich neue Ressourcen erschließen, die ihnen ermöglichen, mit unvorhergesehenen Situationen kompetent umzugehen.¹⁴

5 Funktionen des Kompetenzprofils

Das im Rahmen des Projektes konsensual verabschiedete Kompetenzprofil stärkt insgesamt die Qualität und Professionalität der Beratung und kann für verschiedene Akteursgruppen im Beratungsfeld von Bildung, Beruf und Beschäftigung unterschiedliche Funktionen erfüllen.

¹² Vgl. Weinert 2001, S. 51

¹³ Vgl. Erpenbeck 2011; Sultana 2009

¹⁴ Vgl. Argyris/Schön 2006, S. 267; Weber 2012, S. 35; Reid/Bassot 2012, S. 179 f.

¹⁰ Vgl. Weinert 1999, S. 24

¹¹ Schiersmann/Weber/Petersen 2013a, S. 3

- Beratende können mithilfe des Kompetenzprofils ihre eigenen Kompetenzen einschätzen und reflektieren. Sie erhalten Transparenz über das individuelle Kompetenzprofil, die eine systematische (Weiter-)Entwicklung sowie Anerkennung individueller formell und informell erworbener Beraterkompetenzen, z. B. im Rahmen einer Zertifizierung, ermöglicht.
- Für Ratsuchende (und deren Bezugspersonen) können auf Basis des Kompetenzprofils Orientierungshilfen entwickelt werden, z. B. Checklisten der Datenbanken, die zur Identifikation beraterischer Professionalität und Qualität geeignet sind.
- Für Beratungsorganisationen stellt das Kompetenzprofil eine Orientierung bei der Personalbeurteilung sowie eine Entscheidungshilfe bei der Personalauswahl dar.
- Anbietern von Aus- und Weiterbildungen kann es als Rahmen zur Erstellung von Curricula sowie zur (Weiter-)Entwicklung von kompetenzorientierten Aus- und Weiterbildungsangeboten dienen.
- Für (förder-)politische Entscheidungsträger stellt es einen Orientierungsrahmen dar, wie sie Kompetenzanforderungen an Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung definieren können.
- Wissenschaftlern kann das Kompetenzprofil als Grundlage für weitere Forschungsarbeiten im Bereich der Beratung dienen, z. B. zur Entwicklung und Bereitstellung

von Instrumenten/Materialien, die sowohl für diagnostische Zwecke (Kompetenzfeststellung, -validierung, -zertifizierung) als auch für didaktische Zwecke (Selbstlernen, Reflexionen, Kompetenzentwicklung) eingesetzt werden können.

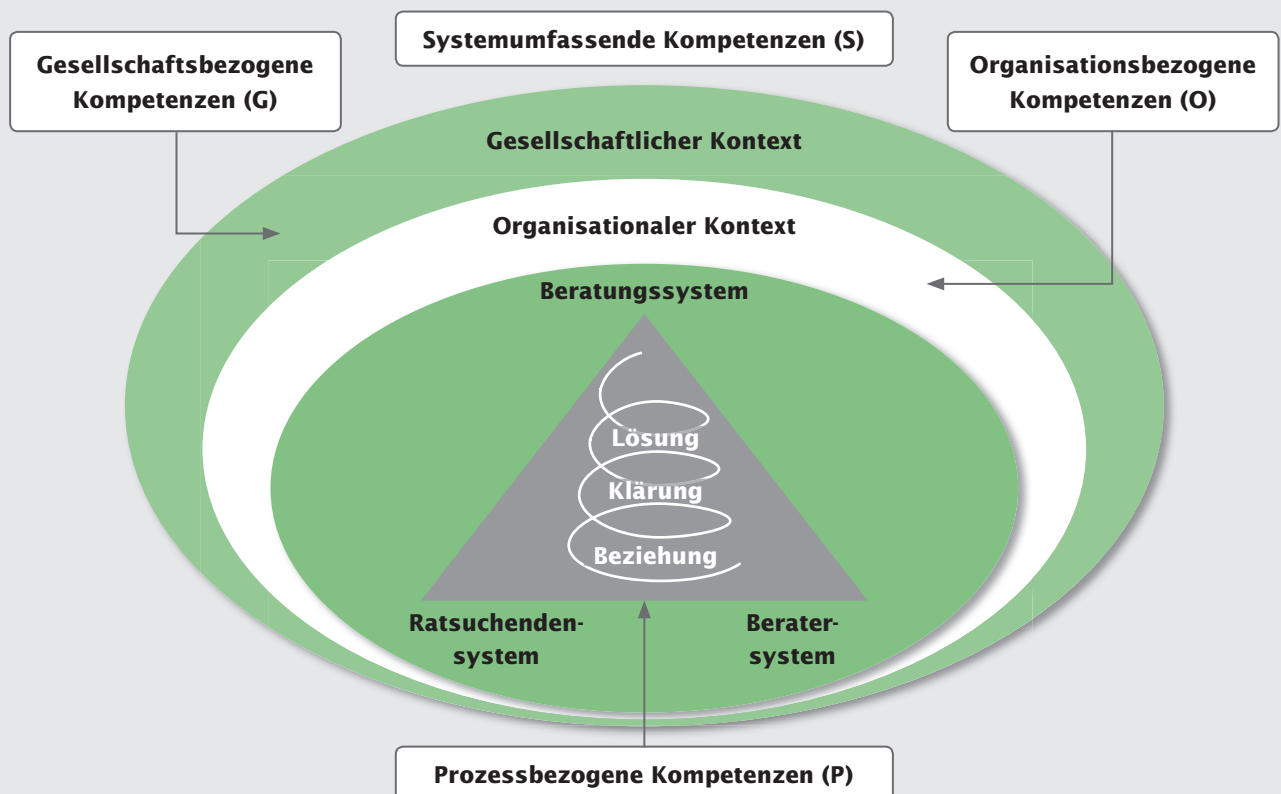
Die hier dargestellten Funktionen implizieren, dass die Implementierung des Kompetenzprofils im Beratungsfeld Bildung, Beruf und Beschäftigung sowohl für Beratende als auch für weitere Akteursgruppen, die an einer professionellen, qualitativen und wirkungsvollen Beratung interessiert sind, einen Mehrwert mit sich bringt.

6 Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung

6.1 Struktur des Kompetenzprofils für Beratende

Die Struktur des erarbeiteten Kompetenzprofils für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung orientiert sich an dem systemischen Verständnis von Beratung (siehe Abb. 1).

Abbildung 3: Struktur des Kompetenzprofils für Beratende auf Basis des systemischen Verständnisses von Beratung



Auf Basis des systemischen Verständnisses von Beratung ergeben sich zunächst drei Kompetenzgruppen – **prozessbezogene Kompetenzen (P)**, **organisationsbezogene Kompetenzen (O)** und **gesellschaftsbezogene Kompetenzen (G)**. Sie werden ergänzt um eine vierte Kompetenzgruppe – **systemumfassende Kompetenzen (S)**, deren einzelne Kompetenzen – wie der Name schon sagt – als systemumfassend zu charakterisieren sind (siehe Abb. 3). Professionelle Beratungskompetenz realisiert sich im Zusammenspiel dieser vier unterschiedlichen Kompetenzgruppen. Sie beschreiben einzelne Kompetenzen, über die Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung verfügen sollten, um in beratungsspezifischen Anforderungssituationen professionell handeln zu können.

Jede der vier Kompetenzgruppen ist weiter in einzelnen Kompetenzen ausdifferenziert. Sie beschreiben jeweils Voraussetzungen zur professionellen Bewältigung beratungsspezifischer Anforderungen (siehe Tab. 1).

Den einzelnen Kompetenzen werden Kompetenzindikatoren mit dem Ziel zugeordnet, sie differenziert zu beschreiben. Die im Kompetenzprofil dargestellten Indikatoren stellen professionelle Handlungsdispositionen dar, die auf kognitiven (z.B. beratungsspezifischem theoretischen und methodischen [Fach-]Wissen, ethischen Aspekten) und affektiv-motivationalen Ressourcen (z.B. Motivationen, Emotionen, professionellen beruflichen, inneren Überzeugungen, Werthaltungen) beruhen. Die Konkretisierung der Kompetenzen auf der Handlungsebene unter Berücksichtigung oben genannter Ressourcen war aus unserer Sicht erforderlich, da Kompetenz als latentes Konstrukt zu verstehen ist, dessen Herausbildung, Anwendung bzw. Weiterentwicklung kognitive und affektiv-motivationale Ressourcen bzw. kontextgebundene Fähigkeiten und Qualitäten voraussetzt.¹⁵

Die affektiv-motivationalen Ressourcen sind hierzu als notwendige innere Dispositionen bzw. Bedingungen

Tabelle 1: Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung

KOMPETENZGRUPPEN DER PROFESSIONELLEN BERATUNG	Systemumfassende Kompetenzen (S)	
	Kompetenz	S1 Orientieren an den Ratsuchenden
		S2 Schaffen von Transparenz des Beratungsangebotes
		S3 Zeigen einer professionellen Haltung und eines ethischen Verhaltens
		S4 Mitgestalten von Qualitätsentwicklungsprozessen
	Prozessbezogene Kompetenzen (P)	
	Kompetenz	P1 Schaffen stabiler Rahmenbedingungen und struktureller Sicherheit
		P2 Schaffen einer tragfähigen Beziehung und emotionaler Sicherheit
		P3 Klären der Anliegen und Vereinbaren eines Kontraktes
		P4 Klären der Situation und Ziele
		P5 Identifizieren und Stärken innerer und äußerer Ressourcen
		P6 Erarbeiten von Lösungs- bzw. Handlungsperspektiven
	Organisationsbezogene Kompetenzen (O)	
	Kompetenz	O1 Mitgestalten und Umsetzen des organisationalen Leitbildes
		O2 (Weiter-)Entwickeln und Umsetzen formaler Organisationsstrukturen und -prozesse
		O3 Mitgestalten und Leben der Organisationskultur
O4 Nachhaltiges Sichern und effizientes Nutzen der Ressourcen		
O5 Kooperieren mit fachlichem und überfachlichem Umfeld		
Gesellschaftsbezogene Kompetenzen (G)		
Kompetenz	G1 Berücksichtigen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen	
	G2 Berücksichtigen gesellschaftlicher Ziele	

Quelle: Schiersmann/Weber/Petersen (2013b), Seite 287.

¹⁵ Vgl. Erpenbeck 2009, S. 17 ff.

für die Durchführung jener Handlungen zu verstehen, die unabhängig von dem Handlungskontext oder den zur Verfügung stehenden kognitiven Ressourcen sind. Die affektiv-motivationalen Ressourcen lassen sich im Vergleich zu den kognitiven Ressourcen in Bezug auf die verschiedenen Kompetenzgruppen bzw. Kompetenzen nur schwer differenzieren. Je höher die Motivation und je stabiler die Emotionen der Handelnden in beratungskontextspezifischen Situationen sind, desto höher sind auch die Bereitschaft und das Vermögen, professionell zu handeln. Somit sind die affektiv-motivationalen Ressourcen indirekt in den Kompetenzindikatoren berücksichtigt, denn ohne deren Aktivierung ist jener Handlungsvollzug kaum ausführbar, auch wenn die kognitiven Ressourcen verfügbar sind. Bei der Formulierung der Kompetenzindikatoren gehen wir von einer hohen Bereitschaft zum professionellen Handeln unter Berücksichtigung kognitiver Ressourcen aus.

Kognitive Ressourcen stellen im Kompetenzprofil Wissensvoraussetzungen zur (Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen dar – z. B. berufsspezifisches theoretisches und methodisches Wissen, pädagogisches und psychologisches Wissen, beratungsfeldspezifische und rechtliche Kenntnisse, die in komplexen beratungskontextspezifischen Situationen kognitiv abgerufen und aktualisiert werden können, um die Beratenden zum professionellen Handeln zu befähigen. In dem Kompetenzprofil werden die kognitiven Ressourcen der Kompetenzen explizit dargestellt, da sie meist an den Handlungskontext gebunden sind und die Grundlage für den kompetenten, professionellen Handlungsvollzug unter Berücksichtigung affektiv-motivationaler Ressourcen darstellen. Bei der Erarbeitung kognitiver Ressourcen haben wir uns an bereits existierenden Aus- und Weiterbildungscurricula sowie an Lehr- und Lerninhalten des Studiengangs „Berufs- und organisationsbezogene Beratungswissenschaft“ orientiert (vgl. <http://www.beratungswissenschaft.de>).

6.2 Ausführliche Darstellung des Kompetenzprofils für Beratende

Die inhaltliche Ausdifferenzierung des Kompetenzprofils auf der Ebene der Kompetenzindikatoren und der kognitiven Ressourcen wird im Folgenden vorgestellt. Die Zusammenstellung der dargestellten Kompetenzindikatoren sowie der erforderlichen kognitiven Ressourcen zur Konkretisierung der Kompetenzen ist keinesfalls als normativ und abschließend bzw. vollständig zu betrachten. Sie soll zum einen die Bandbreite der Konkretisierung der Kompetenzen veranschaulichen, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, und zum anderen in weiteren empirisch fundierten Arbeitsschritten untersucht und weiterentwickelt werden.

Systemumfassende Kompetenzen (S)

Die systemumfassenden Kompetenzen (S) beschreiben Anforderungen an Beratende, die in enger Wechselwirkung mit den nachfolgenden Kompetenzgruppen des Kompetenzprofils stehen (Beratungssystem, organisationales System, gesellschaftliches System). Beratende orientieren ihr beraterisches, organisationales sowie beratungsrelevantes gesellschaftliches Handeln an den jeweiligen Bedürfnissen der Ratsuchenden und stellen sie in den Mittelpunkt der Beratung, schaffen Transparenz hinsichtlich des Beratungsangebotes für alle an der Beratung beteiligten Akteure, achten ethische Prinzipien und wahren die Rechte der Ratsuchenden, nehmen eine professionelle Haltung ein und orientieren ihr beraterisches sowie organisationales Handeln an gültigen Standards für Beratungsqualität.

Kompetenz S1

Orientieren an den Ratsuchenden

Beratende sind bereit und fähig, sich in ihrem beraterischen, organisationalen sowie beratungsrelevanten gesellschaftlichen Handeln an den jeweiligen Bedürfnissen der Ratsuchenden zu orientieren. Sie erkennen die Ratsuchenden als kompetente, eigenverantwortliche Menschen mit eigenen Rechten und Interessen an und stellen sie in den Mittelpunkt der Beratung.

Kompetenzindikatoren	Beratende
	I1. richten ihr Handeln an den individuellen Bedürfnissen und jeweiligen Anliegen der Ratsuchenden aus;
	I2. respektieren die vielfältigen Besonderheiten der Ratsuchenden in Bezug auf ethnische und kulturelle Zugehörigkeit, sozioökonomischen Status, Geschlecht und Alter;
	I3. thematisieren in der Beratung, wenn die Interessen der Ratsuchenden in einem Spannungsverhältnis zu dem organisationalen/gesellschaftlichen Beratungsauftrag stehen;
	I4. berücksichtigen in ihrem Beratungshandeln biografische Gegebenheiten sowie individuelle Ressourcen und Restriktionen, die sich aus dem jeweiligen sozialen Umfeld der Ratsuchenden ergeben;
I5. unterstützen die Ratsuchenden mit dem Ziel, deren Selbstorganisationsfähigkeit zu stärken.	
Kognitive Ressourcen	Beratende kennen
	R1. lebensphasenbedingte Entwicklungsprozesse (z. B. Persönlichkeits-, Laufbahnentwicklungs-, Berufswahltheorien, Lebensweltmodelle);
	R2. biografische Übergänge bzw. Umbrüche im Bildungs- und Beschäftigungssystem (z. B. Schul-, Berufsausbildung, Berufswechsel, Wiedereinstieg, Kündigung, Ruhestand);
	R3. sozioökonomische und kulturspezifische Unterschiede (Diversität);
R4. Ansätze zur Förderung der Selbstorganisation/-wirksamkeit.	

Kompetenz S2

Schaffen von Transparenz des Beratungsangebotes

Beratende sind bereit und fähig, für alle an der Beratung beteiligten Akteure Transparenz hinsichtlich des Beratungsangebotes zu schaffen.

Kompetenzindikatoren	<p>Beratende</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. machen Zielsetzungen, Inhalte und Struktur des Beratungsangebotes bekannt und für alle Zielgruppen leicht zugänglich; 12. veranschaulichen ihre Beratungsangebote in verständlicher Form mit allen wesentlichen Kriterien (z. B. Beratungsform, Erreichbarkeit, Standards, Qualitätssicherung) gegenüber allen relevanten Akteursgruppen (z. B. Ratsuchenden, Kooperations- und Netzwerkpartnern, politischen Akteuren).
Kognitive Ressourcen	<p>Beratende kennen</p> <ol style="list-style-type: none"> R1. Marketingstrategien sowie Konzepte für Öffentlichkeitsarbeit; R2. Formate und Medien zur öffentlichen Bekanntmachung der Beratungsangebote (z. B. Flyer, Broschüren, Plakate).

Kompetenz S3

Zeigen einer professionellen Haltung und eines ethischen Verhaltens

Beratende sind bereit und fähig, hinsichtlich der Erfüllung ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten eine professionelle Haltung zu zeigen und ihre Beratungstätigkeit sowie ihr organisationsbezogenes und beratungsrelevantes gesellschaftliches Handeln an einer Beratungsethik und -professionalität zu orientieren.

Kompetenzindikatoren	<p>Beratende</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. orientieren ihr Handeln und Verhalten an ethischen Prinzipien und machen diese transparent und erlebbar; 12. sind sich ihrer Rolle und Funktion bewusst und können das eigene beraterische Selbstverständnis (z. B. Auftrag, Rolle, Beratungskonzept) überzeugend vertreten und begründen; 13. planen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und gestalten nachhaltig ihren Weiterbildungsbedarf; 14. integrieren Reflexion als immanenten Teil ihres Handelns und zeigen ein Bewusstsein für eigene Fähigkeiten und Grenzen; 15. gehen im beruflichen Kontext mit Kritik, Widerständen und Konfliktsituationen konstruktiv um; 16. entwickeln professionelle selbstregulative Fähigkeiten im Umgang mit beruflichen Anforderungen.
----------------------	--

Beratende kennen

- | | |
|----------------------|---|
| Kognitive Ressourcen | <ol style="list-style-type: none"> R1. Ethikstandards der Beratung sowie Ansätze zur Professionalität und Professionalisierung; R2. das beraterische Selbstverständnis bzw. das Beratungskonzept der Beratungsorganisation; R3. Konfliktmanagementstrategien; R4. Reflexionstechniken, um sich auf der Metaebene mit ihrer Rolle/Profession sowie ihrem Beratungshandeln auseinanderzusetzen; R5. Möglichkeiten der Weiterbildung und Methoden der kollegialen Beratung und professionellen Supervision; R6. aktuelle Forschungsergebnisse und professionsbezogene Entwicklungen im Beratungsfeld; R7. Strategien zur Stressbewältigung und Förderung der Selbstwirksamkeit und -motivation. |
|----------------------|---|

Kompetenz S4

Mitgestalten von Qualitätsentwicklungsprozessen

Beratende sind bereit und fähig, sowohl ihr konkretes Beratungshandeln als auch das organisationsbezogene Handeln an einem Qualitätskonzept auszurichten. Sie gestalten die Entwicklung und Durchführung des Qualitätskonzeptes mit und setzen es in praktisches Handeln um.

Kompetenzindikatoren	<p>Beratende</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. orientieren ihr Handeln an anerkannten Qualitätsstandards für Beratung; 12. setzen die Qualitätsstandards hinsichtlich des jeweiligen Arbeitsauftrags in konkrete Handlungsschritte um; 13. beteiligen sich regelmäßig bei der Planung, Umsetzung und Dokumentation der Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsaktivitäten; 14. setzen sich regelmäßig mit den Qualitätsstandards auseinander und wirken an deren fortlaufender Entwicklung mit; 15. machen die Ergebnisse der Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsaktivitäten transparent; 16. wirken an Evaluationen von Beratungsprozessen mit und berücksichtigen die Ergebnisse von Evaluationen für die Weiterentwicklung des Beratungsangebots.
Kognitive Ressourcen	<p>Beratende kennen</p> <ol style="list-style-type: none"> R1. Konzepte zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung; R2. Evaluationsmethoden sowie weitere sozialwissenschaftliche Methoden zur Erhebung und Auswertung der Qualität von Beratungsprozessen.

Prozessbezogene Kompetenzen (P)

Die prozessbezogenen Kompetenzen (P) beschreiben Anforderungen an die Professionalität der Beratenden in Bezug auf das Gestalten von Beratungsprozessen im engeren Sinne. Zu der professionellen Gestaltung von Beratungsprozessen gehört das Schaffen stabiler Rahmenbedingungen und struktureller Sicherheit, das Schaffen einer für den gemeinsamen Beratungsprozess tragfähigen Beziehung, das Klären der Beratungsanliegen, die gemeinsame Situationsanalyse und die Klärung von Zielen, das Identifizieren und Stärken von Kompetenzen und Ressourcen der Ratsuchenden sowie das Erarbeiten von Lösungs- bzw. Handlungsperspektiven.

Kompetenz P1

Schaffen stabiler Rahmenbedingungen und struktureller Sicherheit

Beratende sind bereit und fähig, für den Beratungsprozess stabile Rahmenbedingungen zu schaffen, die strukturelle Sicherheit und eine förderliche Gesprächssituation unterstützen.

Kompetenzindikatoren	Beratende
	11. sorgen für angenehme, störungsfreie Atmosphäre und beratungsgerechte Räumlichkeiten;
	12. planen den mindestens erforderlichen Zeitrahmen für die Beratung ein;
	13. machen ihre für die Beratung relevanten Aufträge, Rollen bzw. Funktionen transparent;
	14. informieren über die Rahmenbedingungen, unter denen das konkrete Beratungsangebot stattfindet (z. B. Freiwilligkeit, Ergebnisoffenheit, Leistungen, rechtliche Aspekte);
	15. vereinbaren gemeinsam mit den Ratsuchenden eine Vorgehensweise bei der Gestaltung des Beratungsprozesses;
	16. achten darauf, dass der Beratungsprozess formal und inhaltlich für die Ratsuchenden strukturiert und transparent ist;
	17. treffen gemeinsam mit den Ratsuchenden eine Vereinbarung hinsichtlich der schriftlichen Aufzeichnungen während des Beratungsgesprächs;
	18. klären die Ratsuchenden über den Umgang mit persönlichen Daten und Informationen (Datenschutz/Vertraulichkeit) auf.

Kognitive Ressourcen	Beratende kennen
	R1. Voraussetzungen für ein vertrauliches Beratungssetting;
	R2. Methoden zur Strukturierung und Gestaltung von Beratungsgesprächen und -prozessen;
	R3. Methoden des Zeitmanagements;
	R4. Datenschutzrichtlinien und Vertraulichkeitsvereinbarungen.

Kompetenz P2

Schaffen einer tragfähigen Beziehung und emotionaler Sicherheit

Beratende sind bereit und fähig, einen für den Beratungsgegenstand angemessenen Beziehungsaufbau zu schaffen und für emotionale Sicherheit zu sorgen.

Kompetenzindikatoren	Beratende
	11. bringen den Ratsuchenden Respekt und Wertschätzung entgegen;
	12. begegnen den Ratsuchenden mit einer empathischen Grundhaltung;
	13. verhalten sich auf allen Kommunikationsebenen (verbal und nonverbal) kongruent und authentisch in Sinne von Echtheit und Offenheit;
	14. gestalten eine professionelle Balance zwischen Nähe und Distanz gegenüber den Ratsuchenden;
	15. fördern und wecken die Motivation und Eigeninitiative der Ratsuchenden an der gemeinsamen Arbeit.
Kognitive Ressourcen	Beratende kennen
	R1. Ansätze zum Beziehungs- und Vertrauensaufbau (z. B. personenzentrierter Ansatz, Drei-Phasen-Modell des Vertrauensaufbaus);
	R2. kommunikationspsychologische Theorien (z. B. Kommunikationsquadrat, Metakommunikation);
	R3. Gesprächsführungstechniken (z. B. Nachfragen, aktives Zuhören, Reframing);
	R4. motivationspsychologische bzw. emotionspsychologische (anreiztheoretische) Ansätze;
	R5. Moderationstechniken (z. B. Brainstorming, Mindmapping).



Kompetenz P3

Klären der Anliegen und Vereinbaren eines Kontraktes

Beratende sind bereit und fähig, im Dialog mit den Ratsuchenden eine adäquate Klärung der Anliegen und der Erwartungen vorzunehmen. Sie treffen gemeinsam eine angemessene Vereinbarung über den Beratungsauftrag bzw. schließen einen dem Beratungsangebot angemessenen Kontrakt ab.

Kompetenzindikatoren	Beratende
	11. leisten eine strukturierte Erfassung des Beratungsbedarfes und schaffen ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Anliegen der Ratsuchenden;
	12. nehmen gemeinsam mit den Ratsuchenden eine erste Eingrenzung des Anliegens vor und klären, ob das Beratungsangebot das angemessene Format ist, um das Anliegen zu bearbeiten;
	13. klären gemeinsam mit den Ratsuchenden die Erwartungen an die Beratung und erläutern die Grenzen der Beratung (u. a. bei über das Angebot hinausgehenden Anliegen);
	14. achten darauf, ob sich im Verlauf des Beratungsprozesses die Anliegen und Ziele der Ratsuchenden verändern, und reagieren adäquat darauf, indem sie z. B. einen neuen Kontrakt bzw. Beratungsauftrag vereinbaren;
	15. geben Hinweise auf spezifische Einrichtungen und Angebote, wenn es die besondere Situation der Ratsuchenden erfordert (z. B. Case Management, Suchtberatung);
	16. beachten bei Kontrakt-/Auftragsvereinbarungen gesetzliche Vorgaben und ggf. institutionelle Richtlinien.
Kognitive Ressourcen	Beratende kennen
	R1. theoretische Ansätze und Methoden der Beratung;
	R2. weiterführende, alternative Beratungsdienste oder -angebote;
	R3. gesetzliche Vorgaben und ggf. institutionelle Richtlinien bei Kontrakt- bzw. Auftragsvereinbarungen.

Kompetenz P4

Klären der Situation und Ziele

Beratende sind bereit und fähig, gemeinsam mit den Ratsuchenden eine auf deren Anliegen bezogene Bestandsaufnahme vorzunehmen und Reflexionen zu unterstützen, die eine Neubewertung der Situation ermöglichen sowie erreichbare Zielvorstellungen fördern.

Kompetenzindikatoren	Beratende
	11. identifizieren gemeinsam mit den Ratsuchenden deren Sichtweise zu den Anliegen sowie beeinflussenden Faktoren bzw. Ursachen der Problemsituation;
	12. klären, ob es schon vorher andere Anläufe gab, das jeweilige Anliegen zu bearbeiten;
	13. erkunden gemeinsam mit den Ratsuchenden die für die Anliegen relevanten Ziele und Motive;
	14. unterstützen die Ratsuchenden bei der selbstständigen Klärung ihrer Lage sowie Reflexion und (Neu-)Bewertung der Situation (z. B. in Bezug auf eigene Einstellungen, Werte, Fähigkeiten, Ziele);
	15. erarbeiten gemeinsam mit den Ratsuchenden Priorisierungen im Hinblick auf deren Zielsetzungen;
	16. weisen die Ratsuchenden hinsichtlich deren Ziele auf Chancen und Risiken im Zusammenhang mit den institutionellen und gesellschaftlichen Bedingungen sowie auf mögliche Unvereinbarkeiten oder Widersprüche hin.
Kognitive Ressourcen	Beratende kennen
	R1. Methoden zur systematischen Situationsanalyse;
	R2. Methoden der Zielfindung, -definition und -entwicklung;
	R3. den Einfluss von Diversität in Bildung, Beruf und Beschäftigung (z. B. Bildungsbeteiligung, -chancen, Diversität als Ressource);
	R4. institutionelle und gesellschaftsbezogene Systeme, Strukturen, Angebote und Entwicklungen (z. B. Bildungs- und Beschäftigungssystem, Berufsstrukturen, Bildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Fördermöglichkeiten, regionale und überregionale Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt);
	R5. relevante gesetzliche Regelungen in Bildung, Beruf und Beschäftigung (z. B. Arbeitsrecht, Ausbildungsverordnungen).

Kompetenz P5

Identifizieren und Stärken innerer und äußerer Ressourcen

Beratende sind bereit und fähig, gemeinsam mit den Ratsuchenden deren Kompetenzen und Ressourcen zu identifizieren und diese bezogen auf deren Anliegen bzw. Ziele in den Beratungsprozess zu integrieren und zu stärken.

Kompetenzindikatoren	<p>Beratende</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. arbeiten gemeinsam mit den Ratsuchenden deren Einstellungen, Gefühle, Motivationen sowie Verhaltensweisen heraus, soweit diese für die Bearbeitung der Anliegen erforderlich sind; 12. identifizieren gemeinsam mit den Ratsuchenden deren biografische Gegebenheiten sowie deren Kompetenzen und Ressourcen und bringen diese mit dem Anliegen und den Zielen der Ratsuchenden in Verbindung; 13. identifizieren gemeinsam mit den Ratsuchenden eventuelle Ressourcen sowie Umweltfaktoren, die sich aus dem sozialen und gesellschaftlichen Umfeld der Ratsuchenden ergeben, hinsichtlich der Relevanz für die Zielerreichung und Entscheidungsfindung (z. B. Aspekte des familiären, schulischen, beruflichen, betrieblichen Umfelds); 14. setzen bei Bedarf und im Einvernehmen mit den Ratsuchenden wissenschaftlich anerkannte und geeignete diagnostische Verfahren zur Kompetenzermittlung und/oder Selbsteinschätzung ein; 15. interpretieren ggf. auf verständliche Weise die Ergebnisse diagnostischer Verfahren im Dialog mit den Ratsuchenden und integrieren diese in den Beratungsprozess; 16. unterstützen die Ratsuchenden bei der Stärkung der Selbstwahrnehmung hinsichtlich eigener Potenziale, Kompetenzen und Ressourcen; 17. geben Hinweise auf Möglichkeiten zur (Weiter-)Entwicklung der eigenen Potenziale, Kompetenzen und Ressourcen.
Kognitive Ressourcen	<p>Beratende kennen</p> <ol style="list-style-type: none"> R1. Methoden zur Identifizierung und Mobilisierung individueller Ressourcen; R2. Verhaltenstheorien sowie Ansätze der pädagogischen Psychologie; R3. Ansätze zur (Psycho-)Diagnostik und Kompetenzbilanzierung sowie Instrumente zur Selbsteinschätzung; R4. den Ansatz der berufsbiografischen Gestaltungskompetenz und des lebenslangen Lernens (Career Management Skills); R5. Lebenswelten und Bedürfnislagen unterschiedlicher Zielgruppen.

Kompetenz P6

Erarbeiten von Lösungs- bzw. Handlungsperspektiven

Beratende sind bereit und fähig, gemeinsam mit den Ratsuchenden Lösungs- bzw. Handlungsperspektiven zum Erreichen der Zielsetzung zu erarbeiten.

Kompetenzindikatoren	<p>Beratende</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. entwickeln gemeinsam mit den Ratsuchenden auf Basis derer Kompetenzen, Qualifikationen und Ressourcen realistische Lösungsperspektiven und/oder Handlungsmöglichkeiten; 12. erarbeiten gemeinsam mit den Ratsuchenden Entscheidungskriterien und unterstützen sie in ihren Entscheidungsprozessen; 13. informieren die Ratsuchenden über Möglichkeiten und Strategien, wie deren Chancen hinsichtlich der Zielerreichung gesteigert bzw. wie mögliche Hindernisse überwunden werden können; 14. vermitteln den Ratsuchenden bedarfs- und zielgruppengerechte Informationen und/oder geben Hinweise auf selbst zu nutzende Informationsquellen; 15. bringen Handlungsmöglichkeiten zur Förderung gesellschaftlicher Teilhabe und Gleichstellung in Hinblick auf Alter, Geschlecht, Behinderung, kulturelle und ethische Herkunft (Inklusion) fall- und situationsangemessen in die Beratung ein; 16. prüfen unter Berücksichtigung des Beratungsverlaufs sowie der Anliegenklärung, ob weiterführende und/oder externe Beratungen in Anspruch genommen werden sollten; 17. ziehen zum Abschluss des Beratungsprozesses gemeinsam mit den Ratsuchenden ein Resümee über Verlauf und Ergebnisse der Beratung und besprechen ggf. die anstehenden Aktivitäten der Ratsuchenden.
Kognitive Ressourcen	<p>Beratende kennen</p> <ol style="list-style-type: none"> R1. Entscheidungstheorien und -modelle; R2. Methoden der Informationsbeschaffung und -analyse; R3. kontextspezifische Informationsquellen und Datenbanken.

Organisationsbezogene Kompetenzen (O)

Die organisationsbezogenen Kompetenzen beschreiben Anforderungen an Beratende, die sich auf die organisationalen Rahmenbedingungen beziehen. Beratende gestalten das organisationale Leitbild mit und setzen es wirksam um, beteiligen sich an der (Weiter-)Entwicklung der formalen Organisationsstrukturen bzw. -prozesse und orientieren sich an diesen, tragen zu einer gelebten Organisationskultur bei und entwickeln sie weiter, sorgen für eine effiziente Nutzung und nachhaltige Sicherung der organisationalen Ressourcen, pflegen Kooperation mit fachlichen sowie weiteren relevanten Akteuren im gesellschaftlichen Umfeld und wirken bei dem Aufbau von Netzwerken mit.

Kompetenz O1

Mitgestalten und Umsetzen des organisationalen Leitbildes

Beratende sind bereit und fähig, das Leitbild der Organisation mitzugestalten und wirksam umzusetzen. Das spezifische Leitbild, das den Beratungsauftrag, die Strategie und das Beratungskonzept beschreibt, orientiert sich an den Anliegen der Zielgruppen, den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie an Qualitätsstandards guter Beratung.

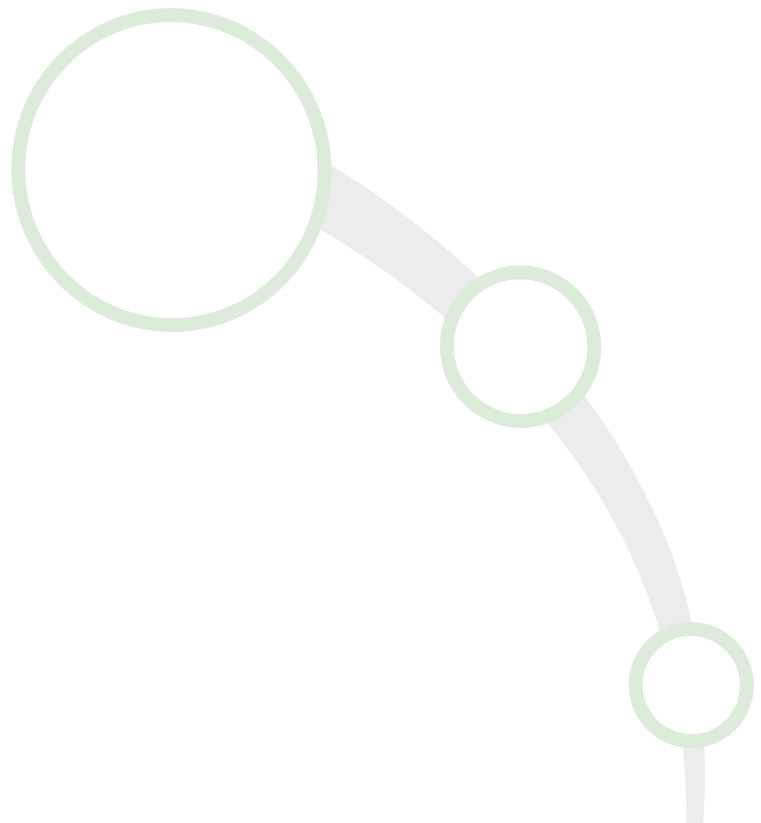
Kompetenzindikatoren	<p>Beratende</p> <ol style="list-style-type: none"> I1. wirken bei der Formulierung und Weiterentwicklung des Leitbildes mit; I2. beteiligen sich bei der Umsetzung des Leitbildes an Strategien, Beratungskonzepten sowie organisationalen Abläufen; I3. machen der Öffentlichkeit sowie den zentralen Akteuren (z. B. Kooperationspartnern, Bildungsanbietern, Geldgebern) das Leitbild der Organisation transparent; I4. richten ihr Handeln am jeweiligen Leitbild aus.
Kognitive Ressourcen	<p>Beratende kennen</p> <ol style="list-style-type: none"> R1. Ansätze zur Leitbildentwicklung und -umsetzung (z. B. Bottom-up-/Top-down-Ansatz; Balanced Scorecard); R2. Theorien und Methoden des strategischen Managements (z. B. marktorientierter/ressourcenbasierter Ansatz); R3. Methoden der formativen und summativen Evaluation (z. B. nutzungs-/ziel-/managementorientierte Evaluation); R4. Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Broschüren, Plakate, Tage der offenen Tür).

Kompetenz O2

(Weiter-)Entwickeln und Umsetzen formaler Organisationsstrukturen und -prozesse

Beratende sind bereit und fähig, sich an der (Weiter-)Entwicklung formaler Organisationsstrukturen und -prozesse zu beteiligen und ihr organisationales Handeln an den geltenden Strukturen und Prozessen der Organisation auszurichten.

Kompetenzindikatoren	<p>Beratende</p> <ol style="list-style-type: none"> I1. identifizieren gelebte Strukturen, Funktionen und zentrale Prozesse der Organisation und wirken anhand klar definierter Ziele an deren Weiterentwicklung mit; I2. definieren Schnittstellen im Hinblick auf die Effektivität und Effizienz der Beratungsleistungen sowie unter Berücksichtigung von Interessenlagen der Zielgruppen; I3. legen in Abstimmung mit der Organisationsleitung Strukturen und Funktionen unter den Aspekten der Verantwortung, Rolle, Aufgaben und Kompetenzen fest; I4. setzen die geltenden Organisationsstrukturen und -prozesse in ihrem Handeln um.
Kognitive Ressourcen	<p>Beratende kennen</p> <ol style="list-style-type: none"> R1. Konzepte der Organisationsentwicklung; R2. Systematiken der Aufbau- und Ablauforganisation; R3. Methoden zur Gestaltung effizienter Organisationsstrukturen und -prozesse.



Kompetenz O3

Mitgestalten und Leben der Organisationskultur

Beratende sind bereit und fähig, zu einer transparenten und gelebten Organisationskultur beizutragen, indem sie eine konstruktive und partizipative Kommunikations-, Kooperations-, Entscheidungs- und Konfliktkultur innerhalb der Organisation mitgestalten.

Kompetenzindikatoren	<p>Beratende</p> <ol style="list-style-type: none"> I1. beteiligten sich an initiierten Prozessen zur Weiterentwicklung der Organisationskultur; I2. tragen durch kollegiales Verhalten zu einer gelebten Organisationskultur bei; I3. wenden in ihrer externen und internen Kommunikation (z. B. mündlich/schriftlich) die vorgegebenen oder gemeinsam erarbeiteten Regeln an; I4. nehmen Freiräume für selbstbestimmtes beraterisches Handeln und Beteiligungsmöglichkeiten an organisationalen Entscheidungen verantwortlich wahr; I5. stehen in kollegialem Austausch zu Fragen des beraterischen und organisationalen Handelns (z. B. informeller kollegialer Austausch, konstruktives Feedback, Teambesprechungen, Mitarbeitergespräche).
Kognitive Ressourcen	<p>Beratende kennen</p> <ol style="list-style-type: none"> R1. Ansatz und Konzept der Organisationskultur; R2. Strategien und Modelle zum Konfliktmanagement; R3. Kommunikations-, Verhaltensrichtlinien sowie Führungsprinzipien der eigenen Organisation.

Kompetenz O4

Nachhaltiges Sichern und effizientes Nutzen der Ressourcen

Beratende sind bereit und fähig, nachhaltig und effizient mit den verfügbaren personellen sowie materiellen Ressourcen umzugehen, und beteiligen sich aktiv bei deren Bedarfsermittlung und Sicherung.

Kompetenzindikatoren	<p>Beratende</p> <ol style="list-style-type: none"> I1. wirken im Rahmen ihrer Zuständigkeiten an der Budgetierung, Akquise sowie nachhaltigen Sicherung erforderlicher Ressourcen mit; I2. beteiligen sich aktiv an der Ermittlung der Bedarfe in Bezug auf die personelle und materielle Ausstattung; I3. setzen die verfügbaren personellen und materiellen Ressourcen effektiv im Sinne der Ziele der Beratungsangebote ein.
-----------------------------	--

Kognitive Ressourcen

Beratende kennen

- R1. Strategien zum Ressourcenmanagement (z. B. Finanzplanung, Controlling, Arbeitszeitmanagement);
- R2. Marketingstrategien sowie Methoden der Kundenakquise;
- R3. Informationsquellen zur Beantragung von Sach- und Finanzmitteln.

Kompetenz O5

Kooperieren mit fachlichem und überfachlichem Umfeld

Beratende sind bereit und fähig, das fachliche Netzwerk (sowohl organisationsintern als auch organisationsübergreifend) sowie das weitere gesellschaftliche Umfeld in Bezug auf sach- und adressatengerechte Informationen, Kooperationen und Vernetzungen zu nutzen und weiterzuentwickeln.

Kompetenzindikatoren	<p>Beratende</p> <ol style="list-style-type: none"> I1. verschaffen sich ein aktuelles Bild der für sie relevanten Umwelt (z. B. parallele Angebote, andere Anbieter, Ämter, Wirtschaft); I2. entwickeln im Rahmen ihres Verantwortungsbereichs passende Kooperationen und Aktivitäten, die für das Gelingen und die Qualität der Beratung relevant sind; I3. wirken bei dem Aufbau von Beratungsnetzwerken, deren Pflege und Nutzung mit; I4. beteiligen sich an interdisziplinärer Zusammenarbeit sowie in angemessenem Rahmen an wissenschaftlichen und forschungsbezogenen Aktivitäten.
Kognitive Ressourcen	<p>Beratende kennen</p> <ol style="list-style-type: none"> R1. Konzepte und Strategien des Netzwerkes; R2. Kooperationsmöglichkeiten sowie relevante Umwelten (z. B. Ansprechpartner bei Ämtern, Bildungsträger, Unternehmen, Ministerien, politische Entscheidungsträger); R3. Netzwerke im Beratungsfeld (Berufsverbände, Agentur für Arbeit, Kammern etc.).

Gesellschaftsbezogene Kompetenzen (G)

Die gesellschaftsbezogenen Kompetenzen beschreiben Anforderungen an Beratende in Hinblick auf die Berücksichtigung relevanter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen (z. B. Bildungswesen, Berufe und Arbeitsmarkt) und Förderung allgemein akzeptierter gesellschaftlicher Ziele (z. B. Förderung der Selbstorganisation der Ratsuchenden; Erhöhung der Beteiligung an Bildung, Beruf und Beschäftigung; Abnahme individueller und gesellschaftlicher Fehlinvestitionen und Fehlallokationen; Förderung gesellschaftlicher Teilhabe sowie sozialer Inklusion).

Kompetenz G1

Berücksichtigen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen

Beratende sind bereit und fähig, die für das Anliegen der Ratsuchenden sowie für die (Weiter-)Entwicklung der Beratungsangebote relevanten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in ihrem Beratungshandeln zu berücksichtigen.

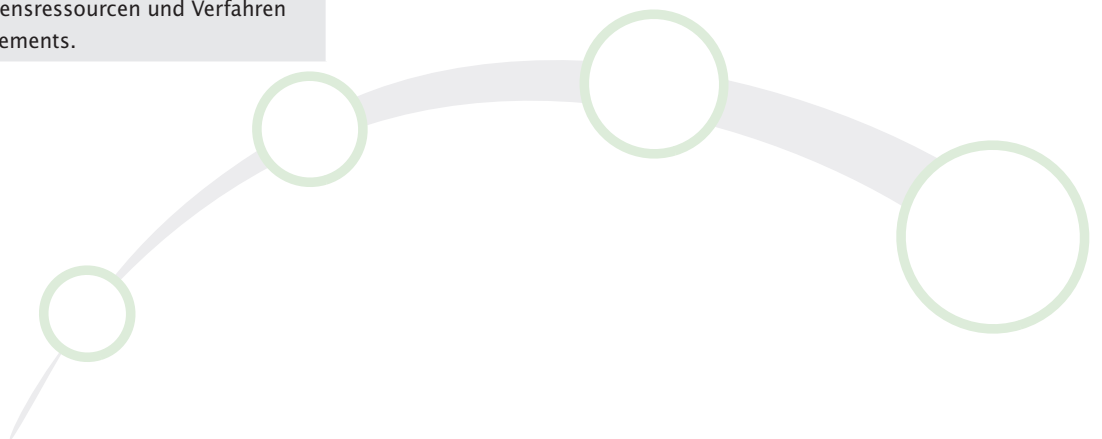
Kompetenzindikatoren	<p>Beratende</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. setzen sich mit der Relevanz gesellschaftlicher Rahmenbedingungen bzw. Einflüsse für die (Weiter-)Entwicklung der Beratungsangebote auseinander; 12. beteiligen sich aktiv an der Aufbereitung und Nutzbarmachung von Wissen zu gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Beratung und die Ratsuchenden (z. B. Wissensmanagement); 13. berücksichtigen die für die jeweiligen Anliegen der Ratsuchenden relevanten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (z. B. Arbeitsmarkt, Bildungssystem) (s. P1–P5).
Kognitive Ressourcen	<p>Beratende kennen</p> <ol style="list-style-type: none"> R1. relevante gesellschaftsbezogene Wissensbereiche (z. B. Arbeitsmarkt, Wirtschaft, Bildungssystem, Berufskunde, Berufs-, Kompetenz- oder Qualifikationsanforderungen, Fördermöglichkeiten); R2. gesellschaftliche Entwicklungen (z. B. Globalisierung, zunehmende Komplexität, demografischer Wandel, lebenslanges Lernen, Diversität); R3. Datenbanken, Wissensressourcen und Verfahren des Wissensmanagements.

Kompetenz G2

Berücksichtigen gesellschaftlicher Ziele

Beratende sind bereit und fähig, in ihrem beraterischen, organisationalen sowie beratungsrelevanten gesellschaftlichen Handeln Zielsetzungen (wie z. B. die Informations- und Wissensvermittlung, die Förderung von Kompetenzen zur eigenverantwortlichen Gestaltung bildungs- und berufsbiografischer Entwicklungsprozesse, die Erhöhung der Beteiligung an Bildung, Beruf und Beschäftigung, die Abnahme individueller und gesellschaftlicher Fehlinvestitionen und Fehlallokationen, die Förderung gesellschaftlicher Teilhabe sowie die soziale Inklusion tendenziell benachteiligter Personengruppen u. a.) zu berücksichtigen.

Kompetenzindikatoren	<p>Beratende</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. setzen sich mit gesellschaftlich relevanten Zielen für die arbeitsweltliche Beratung auseinander; 12. setzen sich mit den Auswirkungen des Beratungshandelns (und deren Begrenzungen) auf die gesellschaftliche Umwelt auseinander; 13. bringen Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Beratung in gesellschaftliche Prozesse (z. B. auf der lokalen Ebene, in Berufsverbänden) ein; 14. wirken in der Organisation daran mit, die für das jeweilige Angebot relevanten Zielsetzungen zu definieren (diese können u. a. als „Outputkriterien“ für die Evaluation genutzt werden); 15. unterstützen die Ratsuchenden dabei, ihre individuellen Ziele in einen sinnvollen Zusammenhang mit gesellschaftlichen Zielvorstellungen zu bringen (s. P1–P6).
Kognitive Ressourcen	<p>Beratende kennen</p> <ol style="list-style-type: none"> R1. die mit Bildungs- und Berufsberatung verbundenen gesellschaftlichen Ziele (z. B. Förderung der Selbstorganisation, gesellschaftlicher Teilhabe, sozialer Inklusion); R2. Ansätze zur Förderung der Selbstorganisationsfähigkeit sowie gesellschaftlicher Teilhabe und sozialer Inklusion; R3. Problemfelder im Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungssystem (z. B. Benachteiligung, Beteiligungschancen) sowie Maßnahmen zu deren Bewältigung.



7 Anhang

7.1 Literaturverweise/Links

- ARGYRIS, C./SCHÖN, D. A. (2006): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis. Klett-Cotta, Stuttgart.
- DEWE, B./FEISTEL, K. (2010): Reflexive Professionalität in der Erwachsenenbildung. In: HOF, Ch./LUDWIG, J./SCHÄFFER, B. (Hg.): Professionalität zwischen Praxis, Politik und Disziplin. Dokumentation der Jahrestagung der Sektion Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft vom 25.–27. September 2008 an der Freien Universität Berlin. Hohengehren, S. 86–98.
- EU – RAT DER EUROPÄISCHEN UNION (Hg.) (2004): Entschließung des Rates und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten über den Ausbau der Politiken, Systeme und Praktiken auf dem Gebiet der lebensbegleitenden Beratung in Europa. Doc 9286/04. Brüssel.
- EU – RAT DER EUROPÄISCHEN UNION (Hg.) (2008): Entschließung des Rates und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten zu einer besseren Integration lebensumspannender Beratung in die Strategien für lebenslanges Lernen. Doc 15030/08. Brüssel.
- ERPENBECK, J. (2009): Kompetente Kompetenzerfassung in Beruf und Betrieb. In: MÜNK, D./SEVERING, E. (Hg.): Theorie und Praxis der Kompetenzfeststellung im Betrieb – Status quo und Entwicklungsbedarf. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 17–44.
- ERPENBECK, J. (2011): Kompetenzmanagement in Aktion. In: FORSCHUNGSINSTITUT BETRIEBLICHE BILDUNG (f-bb): Strategien gegen den Fachkräftemangel. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 13–34.
- MIEG, H. (2005): Professionalisierung. In: RAUNER, F. (Hg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. W. Bertelsmann-Verlag, Bielefeld, S. 342–349.
- NATIONALES FORUM BERATUNG IN BILDUNG, BERUF UND BESCHÄFTIGUNG (*nfb*) (Hg.) (2011): Lebensbegleitende Bildungs- und Berufsberatung in Deutschland – Strukturen und Angebote. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.
- NATIONALES FORUM BERATUNG IN BILDUNG, BERUF UND BESCHÄFTIGUNG (*nfb*)/FORSCHUNGSGRUPPE BERATUNGSQUALITÄT AM INSTITUT FÜR BILDUNGSWISSENSCHAFT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (Hg.) (2012): Ergebnisse des Offenen Koordinierungsprozesses Qualitätsentwicklung 2009–2011 (Mappe mit 3 Broschüren). Berlin/Heidelberg. In: wbv Open Access Portal, www.wbv.de/openaccess
- NATIONALES FORUM BERATUNG IN BILDUNG, BERUF UND BESCHÄFTIGUNG (*nfb*)/FORSCHUNGSGRUPPE BERATUNGSQUALITÄT AM INSTITUT FÜR BILDUNGSWISSENSCHAFT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (Hg.) (2014): Professionell beraten: Qualitätsstandards für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Berlin/Heidelberg. In: wbv Open Access Portal, www.wbv.de/openaccess
- NATIONALES FORUM BERATUNG IN BILDUNG, BERUF UND BESCHÄFTIGUNG (*nfb*)/FORSCHUNGSGRUPPE BERATUNGSQUALITÄT AM INSTITUT FÜR BILDUNGSWISSENSCHAFT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG (2014): Professionell beraten: Ein Qualitätsentwicklungsrahmen für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Berlin/Heidelberg. In: wbv Open Access Portal, www.wbv.de/openaccess
- NITTEL, D. (2000): Von der Mission zur Profession. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.
- REID, H./BASSOT, B. (2012): Reflexivity. In: SCHIERSMANN, Ch./ERTELT, B. J./KATSAROV, J./MULVEY, R./REID, H./WEBER, P. (2012) (Hg.): NICE Handbook for the Academic Training of Career Guidance and Counselling Professionals. Heidelberg University, Heidelberg, S. 179–183.
- SCHIERSMANN C./WEBER, P. (Hg.) (2013): Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.
- SCHIERSMANN C./WEBER, P./PETERSEN, C.-M. (2013a): Kompetenzprofil und Kompetenzerfassung für Beratende – am Beispiel des Feldes Bildung, Beruf und Beschäftigung. In: HAUBL, R./MÖLLER, H./SCHIERSMANN, C. (Hg.): Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt. Ausgabe 2/2013.
- SCHIERSMANN, C./WEBER, P./PETERSEN, C.-M. (2013b): Kompetenz als Kern von Professionalität. In: SCHIERSMANN, C./WEBER, P. (Hg.) (2013): Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzeptes. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.
- SULTANA, R. (2009): Competence and Competence Frameworks in Career Guidance: Complex and Contested Concepts. In: International Journal of Educational and Vocational Guidance Vol. 9, 1, S. 15–30.
- WEBER, Peter (2012): The Validation of competence. In: WEBER, P. and EVANGELISTA, L. (2012) (Hg.): IMPROVE – Guide for Validation of Career Guidance Practitioners' Competence. IMPROVE. Improving Validation of Not-Formal Learning in European Career Guidance Practitioners. Universität Heidelberg, Heidelberg, S. 10–15 (www.improveguidance.eu, 2013-05-14).
- WEINERT, F. E. (1999): Definition and Selection of Competencies. Concepts of Competence. Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo). Max Planck Institute for Psychological Research. Munich (Germany).
- WEINERT, F. E. (2001): Concept of competence: A conceptual Clarification. In: RYCHEN, D. S. (Hg.): Defining and Selecting Key Competencies. Hogrefe & Huber, Seattle u.a., S. 45–65.

7.2 Autorenhinweise

Autorenteam (alphabetisch):

Crina-Maria Petersen

Christiane Schiersmann

Peter C. Weber

Institut für Bildungswissenschaft an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Mitglieder der Arbeitsgruppe Qualitätsmerkmale und Kompetenzen, Kompetenzen in der Projektphase 2009–2011

Regina Beuck, Bundesverband der Berufsbetreuer/innen e.V.

Reinhard Derow, ehemals Psychologischer Dienst der Bundesagentur für Arbeit

Prof. Dr. Bernd-Joachim Ertelt, Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Mannheim

Edeltrud Freitag-Becker, Association of National Organisations for Supervision in Europe

Prof. Dr. Wiltrud Gieseke, Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Erziehungswissenschaften

Prof. Dr. Rainer Göckler, Duale Hochschule Baden-Württemberg, Stuttgart

Dr. Dagmar Grütte, Trainerin für Berufsorientierung und Praxislernen

Dr. Ursula Herdt, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft

Barbara Lampe, Verband regionaler Qualifizierungszentren für Bildungsberatung und Kompetenzentwicklung

Lothar Müller-Kohlenberg, Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V.

Barbara Nickels, Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen e.V.

Stefan Nowack, Arbeit und Bildung e.V.

Susanne Rausch, Deutsche Gesellschaft für Karriereberatung e.V.

Gerlinde Reiter, Bildungs- und Weiterbildungsberatung der Landeshauptstadt München

Dr. Katja Robinson, Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke

Sabine Seidel, Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung an der Universität Hannover

Barbara Sprengard, Bundesagentur für Arbeit

Impressum

Herausgeber

Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (*nfb*),
Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft
der Ruprecht-Karls-Universität, Heidelberg

Berlin/Heidelberg 2014

Autorenteam (alphabetisch)

Crina M. Petersen, Christiane Schiersmann, Peter C. Weber

Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

Das dieser Publikation zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums
für Bildung und Forschung unter den Förderkennzeichen 01WS090801 und 01WS120801 gefördert.
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Herausgebern.

Verlag und Gesamtherstellung

© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
wbv.de

Gestaltung und Satz

Christiane Zay

DOI: 10.3278/6004445w

Diese Publikation ist frei verfügbar zum Download unter wbv-open-access.de und unter beratungsqualitaet.net.



Diese Publikation ist unter der Creative-Commons-Lizenz vom Typ Namensnennung –
Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International lizenziert. Um eine Kopie
dieser Lizenz einzusehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>
oder schreiben Sie einen Brief an Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900,
Mountain View, California, 94041, USA.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen
können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind.
Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

© Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (*nfb*) und
Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (*nfb*)

Kurfürstenstr. 131 | 10785 Berlin
Tel.: +49 30-25 79 37 41 | Fax: +49 30-26 10 32 43
E-Mail: info@forum-beratung.de
info@beratungsqualitaet.net

Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Akademiestr. 3 | 69117 Heidelberg
Tel.: +49 62 21-54 75 22 | Fax: +49 62 21-54 77 40
E-Mail: forschung@beratungsqualitaet.net