



# Professionalität als Herausforderung: Ein Kompetenzprofil für das Beratungspersonal im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung

► Beratung stellt bis heute in Deutschland eine kaum geschützte Tätigkeit dar. Weder gibt es eine gesetzliche Regulierung im Sinne eines Berufs, noch existieren in Deutschland – anders als etwa in den USA oder in Kanada – starke Berufsverbände, die den Zugang zu dieser Tätigkeit steuern. Das Feld weist daher nur einen geringen Professionalisierungsgrad auf. Folglich verwundert es nicht, wenn praktisch kein Konsens über eine klare Definition der Anforderungen an die Kompetenzen des Beratungspersonals besteht. In diesem Beitrag wird unter Rückgriff auf ein systemisches Rahmenkonzept ein Kompetenzprofil vorgestellt, in das alle relevanten Arbeiten aus dem nationalen und internationalen Raum eingeflossen sind. Darauf aufbauend werden Perspektiven für die Gestaltung der Aus- und Weiterbildung des Beratungspersonals entwickelt.<sup>1</sup>

## Beratungsverständnis und internationale Bezugspunkte

Bevor ein Kompetenzprofil für Berater/-innen näher erläutert werden kann, ist zunächst zu klären, für welches Beratungsfeld diese Kompetenzen hilfreich sein sollen und welches Verständnis von Beratung dem zugrunde liegt. Unsere Überlegungen beziehen sich auf das Feld der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung, wie es in den EU-Entscheidungen von 2004 und 2008 definiert worden ist. Das Beratungsverständnis der EU ist sehr individuumzentriert. Wir implizieren eine Erweiterung um betriebs- bzw. organisationsbezogene Anwendungsbereiche der Beratung in Bezug auf das definierte Feld, denn auch Betriebe sind zunehmend darauf angewiesen, ihr Personal optimal weiterzuqualifizieren. Von Beratung sprechen wir, wenn der Prozess selbstreflexiv angelegt ist und über Informationsvermittlung hinausgeht. Das Wechselspiel von Reflexion und Information ist demnach ein charakteristisches Merkmal von Beratung.

Die im Folgenden ausgeführte Systematisierung des Kompetenzprofils basiert auf einem systemischen Kontextmodell von Beratung, das an anderer Stelle bereits ausführlich dargestellt wurde (vgl. SCHIERSMANN u. a. 2008, S. 16). Es wird hier lediglich in Bezug auf daraus abgeleitete Kompetenzen erläutert. Bei der Erstellung dieses Kompetenzprofils wurden insbesondere internationale Kompetenzkataloge zur Beratung einbezogen (vgl. Tabelle, S. 10). Als deutscher Kompetenzkatalog wurde das „Berufsbild“ für Berufsberater/-innen des Deutschen Verbands für Bildungs- und Berufsberatung (dvb) berücksichtigt (vgl. www.dvb-fachverband.de).

Kennzeichnend für das nachfolgend vorgestellte Kompetenzprofil ist ein Kompetenzbegriff, der sich an Outcomes von Lernprozessen orientiert (zum zugrundeliegenden Kompetenzbegriff vgl. ausführlich SCHIERSMANN u. a. 2008, S. 91 ff.).

<sup>1</sup> Die Ausführungen basieren im Wesentlichen auf einer Expertise, die für das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft im Rahmen der Arbeiten für den Innovationskreis Weiterbildung erstellt wurde (vgl. SCHIERSMANN u. a. 2008).



**CHRISTIANE SCHIERSMANN**

Prof. Dr. phil., Institut für Bildungswissenschaft, Universität Heidelberg



**PETER WEBER**

Dipl.-Päd., wiss. Mitarbeiter im Institut für Bildungswissenschaft, Universität Heidelberg

Tabelle **Internationale Kompetenzkataloge zur Beratung**

Kompetenzkatalog	Fundstelle im Web
CEDEFOP – European Centre for Development of Vocational Training	<a href="http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/531/5193_en.pdf">www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/531/5193_en.pdf</a>
IAEVG – Internationale Organisation für Schul- und Berufsberatung	<a href="http://www.iaevg.org/iaevg/nav.cfm?lang=3&amp;menu=1&amp;submenu=5">www.iaevg.org/iaevg/nav.cfm?lang=3&amp;menu=1&amp;submenu=5</a>
NBCC – National Board for Certified Counselors	<a href="http://www.nbcc.org/AssetManagerFiles/handbooks/NCSCSE.pdf">www.nbcc.org/AssetManagerFiles/handbooks/NCSCSE.pdf</a>
KBSB – Schweizerische Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs- und Studienberatung	<a href="http://www.kbsb.ch/Erklaerung_BSLB.pdf">www.kbsb.ch/Erklaerung_BSLB.pdf</a> und <a href="http://www.kbsb.ch/Profil_D_18.pdf">www.kbsb.ch/Profil_D_18.pdf</a>
Canadian Standards and Guidelines for Career Development Practitioners	<a href="http://www.career-dev-guidelines.org/career_dev/">www.career-dev-guidelines.org/career_dev/</a>
CICA – Career Industry Council of Australia	<a href="http://www.cica.org.au/system/files/f15/o158/ProfessionalStandardsforAustralianCareerDevelopmentPractitioners_Revised2007.pdf">www.cica.org.au/system/files/f15/o158/ProfessionalStandardsforAustralianCareerDevelopmentPractitioners_Revised2007.pdf</a>

## Dimensionen eines Kompetenzprofils für Beraterinnen und Berater

Der Beratungsprozess konstituiert sich unserem Modell zufolge aus den Subsystemen des Beraters/der Beraterin und des ratsuchenden Systems, sei es eine Person, eine Gruppe/ ein Team oder eine Organisation sowie den organisationalen und gesellschaftlichen Kontexten dieses Kommunikationsprozesses. Dementsprechend gliedert sich das Kompetenzprofil in folgende sechs Bereiche:<sup>2</sup>

- Kompetenzen zur Gestaltung von Beratungsprozessen
- Kompetenzen in Bezug auf die Ratsuchenden
- Selbstreflexive Kompetenzen der Beraterin/des Beraters
- Organisationsbezogene Kompetenzen
- Gesellschaftsbezogene Kompetenzen
- Ebenenübergreifende Kompetenzen.

Dieses Kompetenzprofil will nicht primär andere, bereits vorliegende Kompetenzkataloge ersetzen, vielmehr weist es viele Übereinstimmungen mit diesen auf. Der Vorteil liegt vorrangig in einer theoriebezogenen Systematisierung, die den Nachvollzug der Kategorien sowie die Umsetzung eines solchen Kompetenzprofils erleichtern soll.

### KOMPETENZEN ZUR GESTALTUNG DES BERATUNGS-PROZESSES ALS LERN- UND VERÄNDERUNGSPROZESS

Beim Beratungsprozess handelt es sich um einen Kommunikationsprozess zwischen Ratsuchenden und Berater/-in. Dabei ist es zentral, dass der Berater/die Beraterin in der Lage ist, einen dem Beratungsanliegen adäquaten *Beziehungsaufbau* zu leisten. Der Aufbau einer tragfähigen Beziehung zwischen ratsuchendem und beratendem Subsystem

<sup>2</sup> Dieses Kompetenzprofil liegt auch dem an der Universität Heidelberg angebotenen Aufbaustudiengang „Berufs- und organisationsbezogene Beratungswissenschaft“ zugrunde ([www.beratungswissenschaft.de](http://www.beratungswissenschaft.de)).

ist in der Forschung als die entscheidende Voraussetzung für einen erfolgreichen Beratungsprozess identifiziert worden (vgl. u. a. GRAWE u. a 1994). Da die Bearbeitung von Anliegen der Ratsuchenden mit Instabilität bzw. Destabilisierung gewohnter Muster einhergeht, besteht eine zentrale Kompetenz der Berater/-innen darin, stabile Rahmenbedingungen für den Veränderungsprozess zu schaffen und so für strukturelle und emotionale Sicherheit bei den Ratsuchenden zu sorgen (vgl. HAKEN/SCHIEPEK 2006). Hierzu zählen alle Maßnahmen zur Schaffung eines „sicheren Ortes“. Dabei geht es um eine angenehme Ausgestaltung des Settings und das Bemühen der Berater/-innen, das geplante Vorgehen zu erläutern und damit transparent zu machen. Sie müssen in diesem Kontext auch in der Lage sein zu entscheiden, ob sie die geeigneten Ansprechpartner für das zu lösende Problem sind.

Im weiteren Verlauf des Beratungsprozesses spielt die *Klärungsperspektive* eine zentrale Rolle. Eine (potenzielle) Veränderung bei den Ratsuchenden setzt eine energetische Aktivierung des jeweiligen Systems voraus. Es geht in diesem Zusammenhang um die Kompetenz, motivationsfördernde Bedingungen herzustellen, Ressourcen zu aktivieren sowie die emotionale und motivationale Bedeutung von Zielen, Anliegen und Visionen der Ratsuchenden herauszuarbeiten (vgl. HAKEN/SCHIEPEK 2006, S. 438). Ziel ist es, Faszination zu ermöglichen und eine Identifikation mit Zielen und Wegen der Veränderung zu erreichen, Leistungsangst und Druck zu vermeiden, (Zwischen-)Resultate wertzuschätzen, das Selbstwertgefühl zu stärken und eigenverantwortliches Handeln zu fördern.

Eine zentrale Fähigkeit der Berater/-innen besteht darin, den Ratsuchenden neue Erfahrungsmöglichkeiten zu eröffnen. Um dies zu erreichen, müssen bestehende Muster der Kognition, des Erlebens und des Verhaltens destabilisiert werden. Um bestehende Muster zu unterbrechen, müssen die Berater/-innen über die Kompetenz zum angemessenen Einsatz unterschiedlicher Techniken verfügen, z. B. Übungen und Rollenspiele, Verhaltensexperimente, Fokussierung auf die Ausnahmen von einem Problemmuster, Erarbeitung von veränderten Verständniszusammenhängen und Deutungen (Reframing), konfrontative und provokative Verfahren. Dabei ist es wichtig, begonnene Lernprozesse zu verstärken, Anreize zu identifizieren, veränderte Symbole, Sprachspiele und Interpretationen anzuregen (vgl. HAKEN/SCHIEPEK 2006, S. 439). Hier spielt ggf. auch die Kompetenz der beratenden Person eine Rolle, Beurteilungsverfahren wie Tests oder andere Formen des Assessments zur Kompetenzfeststellung adäquat anwenden zu können. Die Berater/-innen sollten in der Lage sein, Ratsuchende bei der Beschaffung von Informationen über Bildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten zu unterstützen und deren Kompetenz im Umgang mit Informationen erweitern.

In der sich anschließenden Phase des Beratungsprozesses, die auf konkrete *Veränderungen* abzielt, sollten Berater/-innen dazu beitragen, die gemeinsam herausgearbeiteten Intentionen, Ziele und potenziellen Wege in Handlungsschritte zu übersetzen. Werden im Zuge des Beratungsprozesses positiv bewertete Kognitions-, Emotions- oder Verhaltensmuster erreicht, so gilt es, diese zu stabilisieren.

#### **KOMPETENZEN IN BEZUG AUF DIE RATSUCHENDEN**

Berater/-innen müssen über die Kompetenz verfügen, Kenntnisse über Bildungs- und Berufsbiografien und *Lebensverläufe* angemessen in den Beratungsprozess einzubeziehen. Hierzu sind auch Kenntnisse über persönlichkeits-theoretische Modelle und die Dynamik individuellen Verhaltens, z. B. im Zusammenhang von Motivation, Selbstkonzept und Selbstwirksamkeit, Interesse, Entscheidungsverhalten oder Lern- und Kompetenzentwicklungsprozessen erforderlich.

Zudem müssen sie ihr Beratungshandeln auf die *Vielfalt der Ratsuchenden*, z. B. in Bezug auf Alter, ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht oder sozioökonomischen Status abstimmen und zielgruppenspezifisches Wissen, z. B. über spezifische Unterstützungsmöglichkeiten, in die Beratung einbringen. Dies erfordert soziale und interkulturelle Sensibilität.

Ebenso sollten sie in der Lage sein, das *soziale Umfeld* des Individuums entweder als für den Beratungsprozess relevante Einflussvariable oder real in das Beratungshandeln einzubeziehen.

#### **SELBSTREFLEXIVE KOMPETENZEN**

Berater/-innen bringen in die Beratungssituation auch ihre individuelle Bildungs-, Berufs- und Lebensgeschichte ein. Für professionelles Handeln in einer Beratungssituation ist in diesem Zusammenhang die selbstreflexive Kompetenz der Berater/-innen hervorzuheben. Sie müssen in der Lage sein, ihr professionelles Handeln kontinuierlich zu reflektieren, blinde Flecke zu bearbeiten, die eigene Leistungsfähigkeit und die eigenen Grenzen wahrzunehmen. Dies setzt regelmäßige Weiterbildung und Supervision ebenso voraus wie professionellen Austausch, z. B. im Team, in kollegialen Gruppen oder in Berufsverbänden.

#### **ORGANISATIONSBEZOGENE KOMPETENZEN**

Beratung ist immer in organisatorische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen eingebunden. Bei den organisationalen Kontexten spielt in der personenbezogenen Beratung eine Rolle, ob es sich z. B. um ein marktförmiges Beratungsangebot zur Karriereberatung oder um eine – oft verpflichtende – Beratung gemäß SGB II/III handelt. Bei der organisationsbezogenen Beratung ist z. B. zu berücksichtigen, ob es sich um einen Klein-, Mittel- oder Großbetrieb handelt, ob um ein kommerzielles Unternehmen oder eine Non-Profit-Organisation.

Neben der Reflexion der organisationalen Beratungskontexte geht es in diesem Zusammenhang auch um die Mitarbeit der Berater/-innen an der aktiven Gestaltung und Weiterentwicklung der Beratungsorganisation. Aus diesem Grund müssen sie in der Lage sein, an der Entwicklung eines spezifischen, an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausgerichteten Selbstverständnisses ihrer Organisation und daraus abgeleiteten Strategien der Organisation mitzuwirken. Letzteres betrifft z. B. die Art und Weise des Umgangs miteinander, d. h. die Organisationskultur, ebenso wie die Prozesse der Bedarfserfassung und der Angebotsentwicklung sowie des Evaluierens von Beratungsangeboten, aber auch Supportprozesse wie Anmeldeverfahren, Weiterbildung des Personals, Personalmanagement, Abrechnung von Beratungsleistungen.

Neben der Beratung im engeren Sinn kann eine weitere Aufgabe des Beratungspersonals sein, bei der Entwicklung von Programmen zur Bildungs- und Berufsentwicklung (z. B. in Form von Bildungsprogrammen an Schulen, Kursen in der Weiterbildung oder Gruppencoachings in Betrieben) mitzuwirken.

#### **GESELLSCHAFTSBEZOGENE KOMPETENZEN**

In Bezug auf die gesellschaftliche Dimension sind in der Beratung Förderbedingungen, die Arbeitsmarktsituation, Beschäftigungsformen etc. ebenso von Bedeutung wie gesellschaftliche Megatrends, z. B. die zunehmende Dienstleistungsorientierung, Globalisierung, die gestiegene Bedeutung der neuen Technologien oder der Wertewandel. Die Berater/-innen müssen daher in der Lage sein, in ihrem professionellen Handeln aktuelle gesellschaftliche Rahmenbedingungen angemessen zu berücksichtigen und zu reflektieren.

#### **EBENENÜBERGREIFENDE KOMPETENZEN**

Neben den soeben erläuterten Dimensionen des Kompetenzprofils, die sich auf die verschiedenen Systemebenen des Beratungsmodells beziehen, sind einige Kompetenzen von zentraler Bedeutung, die für alle Ebenen relevant sind. So besteht in der Fachliteratur weitgehend Konsens, dass Berater/-innen sich in ihrem Handeln vorrangig an den Bedürfnissen und Ressourcen der *Ratsuchenden/Kunden* als kompetente Individuen orientieren. In diesen Kontext gehört auch die Kompetenz, ihr professionelles Handeln für alle Akteure transparent zu gestalten. Ebenso spielen *ethische Aspekte* eine zentrale Rolle. Berater/-innen müssen daher die Kompetenz und Bereitschaft mitbringen, diese im Diskurs (im Team, in berufsständischen Organisationen usw.) immer wieder neu zu konkretisieren. Schließlich ist als ebenenübergreifend die Kompetenz hervorzuheben, das Beratungshandeln an einem Qualitätskonzept auszurichten und an der Entwicklung und Durchführung von Qualitätskonzepten mitzuwirken.

## Konsequenzen für die Qualifizierung von Beraterinnen und Beratern

Das hier nur grob skizzierte Kompetenzprofil, das für einzelne Teilbereiche der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung noch zu konkretisieren und ausdifferenzieren ist, kann u. a. dazu dienen, die angebotenen Aus- und Weiterbildungen für Berater/-innen zu systematisieren und besser aufeinander abzustimmen. Eine solche Abstimmung erscheint angesichts der vorhandenen Heterogenität dringend erforderlich (vgl. zur Analyse bestehender Aus- und Weiterbildungsangebote SCHIERSMANN u. a. 2008, S. 105 ff.). Dabei sollten auch die aktuellen internationalen und insbesondere europäischen Entwicklungen berücksichtigt werden (vgl. z. B. CEDEFOP 2009; OECD 2004; Watts 2002). In diesem Zusammenhang ist auch auf das ELGPN (European Lifelong Guidance Policy Network) ([www.elgpn.net](http://www.elgpn.net)) zu verweisen, das die Weiterentwicklung der Beratung in Europa begleitet.

Um die vorhandene Vielfalt der Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu strukturieren, schlagen wir die Orientierung an einem gestuften Aus- und Weiterbildungskonzept vor, das vier Kompetenzebenen unterscheidet und sich an der Logik des Europäischen Qualifikationsrahmens bzw. des Deutschen Qualifikationsrahmens (EQR/DQR) orientiert (vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaft 2005).

Auf der *ersten Ebene* werden Bildungsangebote verortet, die ohne spezifische Voraussetzungen einen Einstieg in die Beratungspraxis ermöglichen. Der Kompetenzerwerb in der Beratung auf dieser Ebene ermöglicht nur eine eingeschränkte Tätigkeit im Beratungsfeld. Ein solches Qualifizierungsangebot ist beispielsweise für Personen sinnvoll, für die bildungs- und berufsbezogene Beratung einen Teil

der Berufstätigkeit ausmacht, in ihrem Umfang und ihrer Tiefe jedoch beschränkt ist.

Die *zweite Ebene* umfasst Angebote, die auf theoretische Vorkenntnisse (z. B. durch eine pädagogische, psychologische oder andere geeignete sozialwissenschaftliche Vorbildung) sowie praktische Beratungserfahrung aufbauen. Auf dieser Grundlage können notwendige Kompetenzen vermittelt werden, die es Beraterinnen und Beratern ermöglichen, professionelle Beratung in einem ausgewählten Teil des Beratungsfelds durchzuführen.

Auf der *dritten Ebene* werden Bachelorstudiengänge eingeordnet. Sie ermöglichen durch Kombination von Wissenserwerb und Praxiserfahrung einen grundständigen Einstieg in die Beratung oder können ggf. auch als aufbauende Weiterbildung konzipiert werden. Auf dieser Ebene werden umfassende Kompetenzen erworben, die zur professionellen Tätigkeit in unterschiedlichen Teilfeldern befähigen sollen.

Auf der *vierten Ebene* werden Masterstudiengänge angesiedelt. Diese bauen in der Regel auf einen vorhandenen Studienabschluss sowie Beratungserfahrungen auf und zielen – neben der wissenschaftlich basierten Beratungspraxis – auch auf weitere Beschäftigungsperspektiven, z. B.

- die Leitung von Beratungseinrichtungen,
- konzeptionelle Arbeiten,
- Tätigkeiten in der Aus- und Weiterbildung von Beraterinnen und Beratern sowie
- Beratungsforschung.

## Perspektiven

Bei der Ausgestaltung eines solchen Stufenmodells zur Aus- und Weiterbildung sollten die Prinzipien der Durchlässigkeit und der Anerkennung von – auch informell erworbenen – Kompetenzen konsequent verfolgt werden. Ebenso ist die durchgängige Modularisierung der Qualifizierungsangebote anzustreben. Hierbei sind jedoch zwei Voraussetzungen zu schaffen, die bisher noch nicht ausreichend entwickelt sind:

- zum einen die fachlich begründete Differenzierung der Kompetenzen nach verschiedenen Handlungsfeldern (z. B. die Beratung im Hochschulbereich, in Betrieben, im Rahmen des Übergangs Schule – Ausbildung) sowie nach Kompetenzentwicklungsstufen (parallel zum vorgestellten vierstufigen Modell),
- zum anderen die Entwicklung von Kompetenzanerkennungsverfahren, die sowohl fachlichen Anforderungen als auch den geltenden Standards der Kompetenzmessung genügen.

Abbildung Strukturierung der Aus- und Weiterbildung



Wünschenswert wäre auch eine europäische Anschlussfähigkeit bzw. Vergleichbarkeit der Aus- und Weiterbildungsangebote. Ein von der Universität Heidelberg im Rahmen des Erasmus-Programms geplantes Projekt soll dies für die Ebene von Studiengängen erarbeiten.

Die wissenschaftsbasierten Überlegungen können nur einen Teilbaustein für die Realisierung eines Kompetenzprofils, nämlich dessen theoretische Fundierung, darstellen. Voraussetzung für die Realisierung eines solchen Konzeptes ist, dass dieses von den relevanten Akteuren in Politik und Praxis nicht nur akzeptiert, sondern auch weiterentwickelt und gezielt und systematisch umgesetzt wird. Hierzu liegen Empfehlungen vor (vgl. SCHIERSMANN u. a. 2008, S. 117 ff.).

Im November 2008 und Mai 2009 haben auf der Basis dieser Empfehlungen vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (BMBF) sowie vom Nationalen Forum Beratung (nfb) durchgeführte Workshops stattgefunden (vgl. nfb 2009). Es besteht die konkrete Absicht, die weitere Abstimmung über ein Kompetenzprofil sowie insgesamt über Qualitätsstrategien für die Beratung im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung im Prozess dieser Form der offenen Koordinierung voranzubringen. ■

#### Literatur

CEDEFOP: *Professionalising career guidance. Practitioner competences and qualification routes in Europe. CEDEFOP Panorama Series 164.* Luxembourg 2009

EU: *Entscheidung über die Strategien für lebenslanges Lernen. Ratsbeschluss 15030/08 v. 31.10.2008* – URL: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/de/08/st15/st15030.de08.pdf> (Stand: 12.6.2009)

EU: *Entscheidung über den Ausbau der Politiken, Systeme und Praktiken auf dem Gebiet der lebensbegleitenden Beratung. Ratsbeschluss 9286/04 v. 18.5.2004* – URL: [http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/resolution2004\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/resolution2004_de.pdf) (Stand: 12.6.2009)

GRAWE, K. u. a.: *Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession.* Göttingen u. a. 1994

HAKEN, H.; SCHIEPEK, G.: *Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten.* Göttingen u. a. 2006

KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFT (2005): *Auf dem Weg zu einem europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. Arbeitsunterlage der Kommissionsdienststellen.* Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaft. *National Steering Committee for Career Development Guidelines and Standards 2003*

Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung: *Dokumentation Qualitätsentwicklung und Professionalität in der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung.* Berlin 2009

OECD: *Berufsberatung: Ein Handbuch für politisch Verantwortliche.* Paris 2004

SCHIERSMANN, Ch. u. a.: *Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung.* Bielefeld 2008

WATTS, A. (2002): *OECD-Gutachten zur Berufsberatung – Deutschland. Länderbericht.* In: *Ibv Publikationen*, Nr. 38, S. 2679–2697

Anzeige

## Perspektive Bildungsmanagement

### Netzwerke zwischen Unternehmen und Kommunen erfolgreich gestalten

Auf der 6. wbv-Fachtagung **Perspektive Bildungsmanagement** stellen Ihnen namhafte Referentinnen und Referenten die Facetten von Bildungsmanagement in intelligenten Netzwerken zwischen Bildungsträgern, Unternehmen und Kommunen vor.

Kommen Sie ins Gespräch mit Fachleuten und Kollegen. Informieren Sie sich in Fachvorträgen, Expertengesprächen und Podiumsdiskussionen.



6. wbv-Fachtagung

### Perspektive Bildungs- management

Netzwerke zwischen  
Unternehmen und  
Kommunen erfolgreich  
gestalten

28. – 29. Oktober 2009  
in Bielefeld

[www.wbv-fachtagung.de](http://www.wbv-fachtagung.de)

W. Bertelsmann Verlag  
Bestellung per Telefon 0521 91101-11 per E-Mail [fachtagung@wbv.de](mailto:fachtagung@wbv.de)

