



# career service papers

## csp 7/09



Hrsg. Dieter Grün  
Susanne Jörns

**csnd**

Career Service  
Netzwerk  
Deutschland e. V.

Mit Unterstützung von

 **staufenbiel**  
first choice for careers



Dieter Grünh, Susanne Jörs (Herausgeber)

## **career service papers**

## Inhaltsverzeichnis

Impressum .....	6
Editorial .....	7
Dank, Rückblick und Ausblick .....	8

## Aus der Arbeit des csnd e. V.

Erklärung des career service netzwerk deutschland e.V. zur Qualitätssicherung in der Career Service Arbeit an deutschen Hochschulen auf der Jahrestagung 2009 in Bielefeld .....	10
--	----

## Aus der Praxis

*Krischan Brandl, Universität Würzburg*

Qualitätsstandards für die Aus- und Weiterbildung von Career Service Mitarbeitern .....	16
---	----

*Christiane Eiche/Nina Feltz, Universität Hamburg*

Genderaspekte in der Arbeit von Career Services .....	21
---	----

*Andreas Eimer, Universität Münster*

Psychometrische Verfahren in der Beratung .....	26
---	----

*Andrea Schröder/Andreas Eimer, Universität Münster*

Berufskunde und Career Service-Arbeit: Eine Annäherung .....	31
--	----

*Doris Köhler, Humboldt-Universität Berlin, Bettina Satory, TU Berlin*

Die Anerkennung von Career Service Angeboten als Studienleistung in Bachelor und Master .....	35
---	----

*Tobias Nowak, Universität Münster*

Einführung und Nutzung eines Customer Relationship Managements (CRM) in der Career Service Arbeit – ein Praxisbeispiel .....	41
--	----

## Aus der Wirtschaft

*Kevin Heidenreich, Leiter des Referats Bildungspolitik, Hochschule,  
Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), Berlin*

**Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen** .....45

*Interview mit Michael Kobl, Der Arbeitskreis Personalmarketing (dapm)*

**„Ich bin ein Fan der Reform“** .....48

**Kurz berichtet:** *Anne Schillo, Freie Universität Berlin*

**Bologna-Schwarzbuch** .....57

## Aus der Forschung

*Dieter Grünh, Arbeitsbereich Absolventenforschung der Freien Universität Berlin  
Boris Schmidt, consult31, Leipzig*

**Qualifizierungsbedingungen des akademischen Mittelbaus – erste Befragungsergebnisse an drei Universitäten** .....59

*Albrecht Blümel/Katharina Kloke,  
Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung Speyer*

**Berufsfeld „Career Service“ Management – Ergebnisse einer hochschulübergreifenden Befragung** .....66

**Kurz berichtet:** *Ruth Girmes, Universität Duisburg-Essen*

**NACE in Nevada** .....70

**Kontaktadressen** .....71

**Autorenhinweise** .....74

Die Herausgeber bedanken sich bei der *Staufenbiel Media GmbH*,  
dem Verlag *DIE ZEIT* und dem  
*W. Bertelsmann Verlag* für die Unterstützung.

## Impressum

Herausgeber im Auftrag des Vorstands des career service netzwerk deutschland e. V. von:  
Dieter Grünh und Susanne Jörns (verantwortlich im Sinne des Presserechts)

ISSN: 1612-0698

Redaktion:

Andreas Eimer, Dr. Dieter Grünh, Dr. Susanne Jörns, Marcellus Menke, Anne Schillo

Redaktionsanschrift:

Career Service der Georg-August-Universität Göttingen,  
Wilhelmsplatz 2, 37073 Göttingen  
E-Mail: susanne.joerns@zvw.uni-goettingen.de

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Margret Bülow-Schramm, Universität Hannover  
Prof. Dr. Hans-Dieter Haller, Universität Göttingen  
Christine Konegin-Grenier, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln  
Prof. Dr. Ulrich Teichler, Universität Kassel

Bezugsadresse:

Geschäftsstelle des csnd:  
c/o Hochschulrektorenkonferenz (HRK)  
Franziska Piorkowski, Monbijouplatz 10, 10178 Berlin  
Tel. 030/206292-14; Fax 030/206292-15  
E-Mail: piorkowski@hrk.de

Bezugspreis: 5,- Euro (inklusive Versandkosten)

Für Mitglieder des csnd im Jahresbeitrag enthalten.

Druck: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co.KG

Auflage: 1.000 Stück, Erscheinungsweise: jährlich

Manuskripte: Bitte direkt an die Redaktionsanschrift senden.

Die in den career service papers veröffentlichten Beiträge geben die Meinung der Verfasser wieder, nicht unbedingt die der Herausgeber oder die der Redaktion. Wird der Vereinfachung halber nur die männliche Form benutzt, so sind die weiblichen Termini stets mit zu denken.

Hinweise für Autoren finden Sie am Ende dieser Ausgabe.

## Liebe Leserinnen und Leser,

schön, dass wir Ihnen wieder eine neue Ausgabe der career service papers (csp) in die Hand geben können. Wir glauben, Sie finden auch diesmal inhaltliche Anregungen für Ihre Arbeit, und hoffen, dass auch der Lese Genuss nicht zu kurz kommt.

Besonders erfreulich finde ich, dass dieses Heft eine Reihe von Beiträgen engagierter Kolleginnen und Kollegen aus dem csnd enthält. Das ist eine Entwicklung, die wir uns als Herausgeber und Redaktion immer gewünscht haben. So sollte es weitergehen: Schreiben Sie mit!

Die Themen „Qualitätssicherung“ und „Entwicklung von Qualitätsstandards“ in den verschiedenen Handlungsfeldern liegen uns am Herzen und werden in dieser Ausgabe ausgiebig behandelt. Besonders hingewiesen sei auf die im Rahmen der Jahrestagung Ende September 2009 verabschiedete Erklärung des csnd. Wir halten sie für einen wichtigen Meilenstein – aber lesen Sie selbst. Ihre Meinung dazu interessiert uns sehr. Wie immer freuen wir uns über jede/n, der/die am Diskurs aktiv teilnimmt.

As time goes by... nun müssen wir Dieter Grünh ziehen lassen. Mit dem Eintritt in seinen wohlverdienten Ruhestand gibt er sowohl die Herausgeberschaft als auch die redaktionelle Mitarbeit bei unserer Zeitschrift auf. In wenigen Sätzen ist all das, was Dieter Grünh in der Career Service-Landschaft bewegt hat, nicht zu beschreiben – für die csp, für die Dachverbandsarbeit und darüber hinaus! Also versuchen wir es erst gar nicht. Es hat uns allen viel Spaß gemacht mit Dir, lieber Dieter, all die

Jahre. Von Anfang an hast Du mitgeholfen, die Career Service-Idee vorangetragen und groß werden lassen. Auch die Geburtsstunde für die csp in der „Berliner Villa“ im Jahr 2002 bleibt unvergessen! Du hast die Career Service-Landschaft mit ausladenden Pinselstrichen in kräftigen Farben bemalt. Nicht nur wir als Redaktionsteam sagen DANKE und wünschen Dir für Deinen neuen Lebensabschnitt das Allerbeste.

Ich bedanke mich auch herzlich für das redaktionelle Engagement von Anne Schillo und die immer wieder schöne Zusammenarbeit in unserem Redaktionsteam. Bereits jetzt sei verraten, dass unser Team künftig mit Martina Vanden Hoeck und Marina Vollstedt wieder größer wird. Wir „Alten“ freuen uns schon auf die kreativen Stunden mit ihnen, in denen weitere (hoffentlich) lesenswerte Ausgaben der career service papers entstehen.



Bis zum nächsten Mal

  
Susanne Jörns

# Dank, Rückblick und Ausblick – oder: Das Kind ist noch nicht in trockenen Tüchern

Dieter Grünh

Als am 27. Februar 2003 das career service netzwerk Deutschland (csnd) gegründet wurde, war das erste Heft der career service papers (csp) bereits in Vorbereitung. Im Vertrauen darauf, dass die „Gründungsbewegung“ zum Erfolg führen würde, hatten Susanne Jörns und ich vorab eine Zeitschrift für das geplante Netzwerk gegründet und mit Hilfe von Anne Schillo auf den Weg gebracht. Im Editorial des ersten Heftes kündigten wir an, die Zeitschrift zukünftig im Auftrage des csnd herauszugeben – was dann auch geschah.

Nun ist es Zeit für mich, von meiner Funktion als Herausgeber Abschied zu nehmen. Ich möchte diesen Anlass nutzen, mich ganz herzlich bei allen Aktivisten – vor allem aus dem damaligen career circle als Keimzelle des csnd – für die spannende und fruchtbare Zusammenarbeit zur Knüpfung des Netzwerkes zu bedanken und für das Vertrauen, mich zum ersten Vorsitzenden zu wählen, denn ohne csnd keine csp. Dem derzeitigen Vorstand (und noch möglichst vielen weiteren) und auch allen Mitgliedern wünsche ich viel Erfolg für die weitere Arbeit.

Auch an Dich Anne ein herzliches Dankeschön für die langjährige, tatkräftige Unterstützung, mit der Du über die Jahre „den Laden am Laufen hieltest“.

Mein Dank gilt aber vor allem Susanne Jörns, von der die Idee zur gemeinsamen Herausgabe der csp stammte. Liebe Susanne, ich habe mich hoffentlich nicht

allzulange bitten lassen. Die Zusammenarbeit mit Dir wird mir als eine der schönsten Phasen meines Berufslebens in Erinnerung bleiben. Danke! Es hat viel Spaß gemacht.

Ab Heft 3 war die Arbeit zu dritt nicht mehr zu leisten – wir entschlossen uns, eine Redaktion zu installieren. Ich hatte kaum Redaktionserfahrungen und nur Schlimmes gehört von endlosen und nervenaufreibenden Sitzungs-marathons. Und dann dies: Kreativität, Leichtigkeit, Hilfsbereitschaft, Spontaneität, Fairness auch bei den nur gelegentlich „härteren“ Auseinandersetzungen. So waren dann auch die mühevollen Kleinarbeiten gut erträglich. Dank an Euch alle: Bettina Deckart, Andreas Eimer, Marcellus Menke, Stefan Schmidt, Barbara Texter und Anne Schillo.

## Und was haben wir erreicht?

Die Zeitschrift war von uns laut erstem Editorial als Informations- und Kommunikationsforum für die Akteure in den Career Services geplant. Und in vielen Rückmeldungen wurde uns bestätigt, dass die csp diese Funktion erfüllt. Besonders gefreut haben mich die vielen Hinweise von neuen Mitgliedern des csnd, dass ihnen die Zeitschrift geholfen hat, schnell einen guten Überblick über die Arbeit der Career Services an deutschen Hochschulen und ihre Hintergründe zu erreichen.



Es hat allerdings eine Weile gedauert, bis sich Mitglieder aus eigenem Antrieb mit Beiträgen an uns gewandt haben. Über den Vorstand und die Arbeitsgruppen des csnd, die auch in diesem Heft wieder vertreten sind, ist aber auch dies nach und nach gelungen.

Dir Susanne, der Redaktion und allen Mitgliedern des csnd wünsche ich viel Erfolg für die Zukunft. Es ist noch viel zu tun. Im Editorial des ersten Heftes schrieben wir, dass die „Career Services in Deutschland ... noch nicht die ihnen gebührende Anerkennung gefunden (haben)“. Vielmehr hat die inzwischen massiver Kritik ausgesetzte Studienreform im Rahmen der Implementierung der Bachelorstudiengänge, auf die viele gehofft hatten, weil die Berufsorientierung und die Arbeit der Career Services nun stärker in den Studiengängen verankert werden sollten, vielerorts zu einem Abbau der Aktivitäten und Möglichkeiten der Arbeit der Career Services und der berufsorientierenden und berufsvorbereitenden Angebote geführt. Nicht zuletzt das wichtige Praktikumswesen hat an vielen Hochschulen unter dieser Entwicklung gelitten. Die immens wichtigen Auslandpraktika und Auslandsaufenthalte sind für Studierende nur noch schwer adäquat zu realisieren.

Und wenn ich in diesem Sommer im Rahmen einer Tagung über den Berufsverbleib von Hochschulabsolventen deutliche Warnungen an die Adresse junger potentieller Sozial- und Geisteswissenschaftler höre, doch besser ein natur- oder ingenieurwissenschaftliches Fach oder auch BWL zu studieren, da die mit diesen Studiengängen zu erwar-

tenden Einkommen deutlich höher seien, so denke ich, dass wir aufpassen müssen, dass Berufsorientierung und Karriereberatung nicht zu verlängerten Armen einer marktzentrierten, neoliberalen Bildungspolitik werden. „Karriere“ meint mehr als die deutschen Konnotationen von Geld und Aufstieg glauben machen wollen. Im ersten Beitrag des ersten Heftes schrieb ich, dass die Vermittlung von berufspraxisbezogenen und orientierenden Qualifikationen auch die von „subjekt- und gesellschaftsbezogenen Wissensbestandteilen“ umfasst:

- biographisches Wissen für die eigene Arbeits- UND Lebensbiographie
- kulturelles Wissen zur Verortung der eigenen Identitätsentwicklung
- gesellschaftliches Wissen, um mit seinem Handeln auch zu einer gedeihlichen Entwicklung der Gesellschaft beizutragen.

Das mag in neoliberaler Verengung heute idealistisch versponnen und verträumt klingen, jedoch .....stopp (!!!!!!!), sonst bin ich gleich wieder mittendrin, und damit soll – was mich betrifft – jetzt ja Schluss sein. Allen Leserinnen und Lesern und „Macherinnen und Machern“ der csp wünsche ich viele spannende Debatten über die Zukunft ihrer Arbeit, in deren Mittelpunkt – trotz aller Debatten um die vielfältigen Zielgruppen der Career Services – die Studierenden und jungen Absolventen stehen sollten. Ihnen mögen die Career Services ein Ort der kritischen Reflexion ihres zukünftigen Lebens- und Berufsweges und ihrer Rolle als Akademiker für unsere Gesellschaft sein.

# Qualitätssicherung in der Career Service Arbeit an deutschen Hochschulen

Erklärung des career service netzwerk deutschland e. V. (csnd)  
auf der Jahrestagung 2009 in Bielefeld

*Auf der csnd-Jahrestagung 2008 in Berlin stand das Thema Qualität im Mittelpunkt. Es war das erste Mal, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Career Services an deutschen Hochschulen sich explizit in mehrtägigen Workshops mit der Frage auseinandersetzten, wie die Qualität ihrer Arbeit erfasst werden kann.*

*Die Ergebnisse dieser Tagung sind in den von der HRK herausgegebenen „Beiträgen zur Hochschulpolitik“ 4/2009 dokumentiert (ISBN 978-3-938738-75-7). In den sich anschließenden Monaten haben die Mitglieder des csnd e. V. in vielen Arbeitsgruppensitzungen den Diskussionsstand der Jahrestagung weiterentwickelt und die Qualitätssicherungsstandards auf ihre praktische Anwendbarkeit hin überprüft.*

*Das Ergebnis dieses Diskussions- und Abstimmungsprozesses ist die vorliegende Erklärung, die auf der Versammlung der Mitglieder auf der csnd-Jahrestagung am 1. Oktober 2009 in Bielefeld verabschiedet wurde. Sie gibt das aktuelle Meinungsbild des Career Service Netzwerk Deutschland e. V. wieder.*

*Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Career Services an Hochschulen gibt die Erklärung eine Richtlinie für die tägliche Arbeit. Mit der Hochschulentwicklung Betrauten zeigt die Erklärung Wege für die Gestaltung von effektiven Strukturen auf. Unternehmen finden in der Erklärung die Selbstverpflichtung hochschuleigener Career Services für ein qualitativ hochwertiges, klar definiertes und auf beiderseitigen Nutzen angelegtes Konzept der Zusammenarbeit.*

## Career Services der Hochschulen

Zentrale Aufgaben der Career Service-Einrichtungen an Hochschulen sind die fachübergreifende Vorbereitung der Studierenden auf den Berufseinstieg und die Entwicklung eines partnerschaftlichen Austausches zwischen Hochschule und beruflicher Praxis. Mit der flächendeckenden Einführung der Bachelor/Master-Strukturen wurde die Vermittlung von employability als wichtiges Ziel des Studiums definiert. Hochschulen werden ihre Reputation zunehmend durch den beruflichen Erfolg ihrer Absolventinnen und Absolventen gewinnen. Damit steigt noch einmal die Anforderung an den Career Service. Als zentrale Schnittstelle zwischen Studium und Beruf ist der Erfolg der Career Service-Angebote ein entscheidender Beitrag zum Erfolg der Hochschule insgesamt.

## career service netzwerk deutschland e. V.

Das career service netzwerk deutschland ist der Dachverband der Career Service-Einrichtungen an deutschen Hochschulen. Er arbeitet eng mit der Hochschulrektorenkonferenz zusammen. Zu seinen Aufgaben zählt der Dachverband unter anderem den fachlichen Austausch, die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Unterstützung beim Aufbau neuer Career Services.

## Qualitätssicherung

Auf der Jahrestagung im September 2008 in Berlin hat sich der Dachverband zum ersten Mal in Deutschland im Rahmen eines großen Forums systematisch mit dem Thema Qualitätssicherung in der Career Service-Arbeit an Hochschulen beschäftigt. Die Frage nach der Bedeutung von Qualität und die Frage, wie Qualität in der Career Service-Arbeit und bei Career Service-Angeboten umsetzbar ist, standen im Mittelpunkt. In sechs Workshops wurden Thesen zu den verschiedenen Aspekten des Themas erarbeitet. Sie waren die Grundlage für die sich in den folgenden Monaten anschließende intensive Diskussion in den Arbeitsgruppen des Verbandes.

## Positionen

Als Ergebnis dieser Diskussion liegen jetzt konkrete Positionsbestimmungen vor. Sie sind die Basis für die in dieser Erklärung dargestellten Anforderungskriterien.

## Aus- und Weiterbildung

Das Aufgabenspektrum im Career Service ist breit gestreut. Es reicht von der Entwicklung berufsorientierender Angebote, der Karriereberatung und der Veranstaltungsorganisation bis hin zur Unterstützung bei der Akkreditierung neuer Studiengänge. Career Service-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen deshalb eine Vielzahl unterschiedlicher Qualifikationen. Die Anforderungsprofile sind in Abhängigkeit vom gegebenen Aufgabenschwerpunkt sehr unterschiedlich.

In Deutschland gibt es bisher keinen standardisierten Ausbildungsweg für Career Service-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Langfristiges Ziel sollte es sein, nach dem Vorbild der angelsächsischen Länder zertifizierte Aus- und Weiterbildungsmodule für die Tätigkeitsbereiche im Career Service zu entwickeln.

Kurz- und mittelfristig sollten die Career Service-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch in das Personalentwicklungskonzept der Hochschule einbezogen werden. Kriterien für Konzeption und Auswahl geeigneter Weiterbildungsveranstaltungen sind die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei der Konzeption neuer Veranstaltungen sind die Bedarfe vorab zu erheben. Angebote aus dem Personalentwicklungsangebot der Hochschule oder von Drittanbietern sind danach auszuwählen, inwieweit sie die erfragten Bedürfnisse abdecken. Die Lernziele der Programminhalte sind in einem klar strukturierten Lernplan festzuhalten. Die Qualifikation des Trainers, der Trainerin sollte durch geeignete Referenzen nachgewiesen sein. Unterrichtsmaterialien, Dokumentation und Evaluation der Fortbildung sollten den an eine Hochschulausbildung gestellten Standards entsprechen.

## Kooperation mit Arbeitgebern

Zur Unterstützung eines erfolgreichen Berufseinstiegs ihrer Studierenden arbeiten die Career Services vieler Hochschulen mit zahlreichen internen und externen Partnern zusammen. Die Kooperation mit Arbeitgebern stellt dabei für Career Services eine zentrale Aufgabe dar.

Unternehmen interessieren sich für Career Services als Kooperationspartner. Sie treten an den Career Service einer Hochschule heran, weil sie hier eine

Möglichkeit sehen, die Zielgruppe Studierende direkt zu erreichen. Der Career Service interessiert sich für die Kooperation mit Unternehmen, weil er nach Möglichkeiten sucht, Studierende gut in den Beruf zu bringen.

Grundlage für erfolgreiche Kooperationsbeziehungen sind die klare Definition der Ziele, ein durchdachtes Kooperationskonzept und ein bewusst gestalteter Kooperationsprozess. Im Fokus der Kooperationsbeziehungen liegt die Erreichung der gemeinsam gesetzten Ziele sowie die Zufriedenstellung der beteiligten Partner. Ein hoher Grad an Zufriedenheit mit dem Erreichten ist Indikator für eine hohe Qualität der Kooperation. Kooperationen sollten so angelegt sein, dass sie langfristig funktionieren und durch eine Win-Win-Situation für die beteiligten Partner attraktiv sind.

Empfehlenswert ist eine schriftlich fixierte vertragliche Verankerung der Kooperation. Von Seiten des Career Service bestimmt sich der hochschulseitige Vertragspartner nach seiner rechtlichen Einbindung in die Hochschule. Die Kooperationsverträge sollten immer zunächst von der Rechtsabteilung der Hochschule überprüft werden. Sie müssen den Standards der Hochschule insbesondere im Bereich Datenschutz genügen. Kooperationsverträge, die Unternehmen einen direkten oder indirekten Zugriff auf Studierendendaten ermöglichen, entsprechen nicht den in dieser Erklärung genannten Qualitätsstandards. Kooperationsgegenstand, Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten der Partner müssen klar benannt sein.

Bei Kooperationen, deren Gegenstand einzelne Veranstaltungen oder Veranstaltungsreihen sind, muss die Veröffentlichung, Vorankündigung und Anmeldung über den Career Service laufen. Der Career Service ist verantwortlich für die Sicherstellung der fachlichen Eignung und die Qualität der Referenten.

Ziel einer Kooperation sollte nicht vorrangig das Einwerben von Geldern sein. Im Mittelpunkt jeder Kooperation des Career Service sollte vielmehr der Nutzen für die Vorbereitung auf und die Gestaltung des Berufseinstiegs der Studierenden stehen. Unternehmen, die an Studierenden lediglich als Abnehmer von Produkten oder Dienstleistungen interessiert sind, sind nicht Kooperationspartner des Career Service.

### **Vermittlung**

Career Services an Hochschulen sind mit vielfältigen Aktivitäten und Angeboten im Bereich Vermittlung tätig. Die Vermittlungsaktivitäten der Career Services lassen sich hinsichtlich ihres Intensitätsgrades unterscheiden. Bei der direkten Vermittlung (Placement) agiert der Career Service ähnlich wie ein Personaldienstleister. Er sucht aktiv einzelne Kandidatinnen oder Kandidaten für konkrete Stellenprofile eines Arbeitgebers. Bei der indirekten Vermittlung organisiert der Career Service Kontaktmöglichkeiten zwischen Studierenden/Absolventen und Arbeitgebern. Der Aushang von Stellenanzeigen und Online-Stellenbörsen gehören in diesem Bereich ebenso zum Angebot des Career Service wie Messen, Vorträge, Workshops und Betriebsbesichtigungen. Direkt unterstützt der Career Service Studierende

und Absolvierende durch Bewerbungs- und Karrierecoaching.

In welcher Intensität ein Career Service vermittelt, hängt von der Strategie der jeweiligen Hochschule und den zur Verfügung stehenden Strukturen und Ressourcen ab. Wichtig ist auf jeden Fall, dass der Career Service die Ziele und Möglichkeiten seiner Vermittlungstätigkeit klar definiert und gegenüber Studierenden, Arbeitgebern sowie externen und internen Partnern kommuniziert.

Nicht jeder Anbieter von Stellen ist für den Career Service ein geeigneter Kooperationspartner. Der Career Service sollte sich bei seiner Kooperation auf Unternehmen konzentrieren, die selber direkt Studierende und Absolvierende für den eigenen Einstellungsbedarf suchen. Wenn der Career Service mit Zeitarbeitsfirmen oder Personalvermittlern zusammenarbeitet, sollten dem Career Service die Arbeitgeber, für die der Kooperationspartner tätig ist, bekannt sein.

Vermittlung sollte immer zielgruppenorientiert erfolgen. Der Career Service braucht dazu eine genaue Kenntnis der Hochschule und der Qualifikationsprofile der einzelnen Studiengänge. Die Unternehmen müssen gegenüber dem Career Service genau ihre Bedarfe kommunizieren. In allen Phasen des Vermittlungsprozesses hat der Schutz der personenbezogenen Daten von Studierenden und Absolventinnen und Absolventen höchste Priorität.

An den wenigsten Hochschulen sind Vermittlungsaktivitäten im Career Service zentral gebündelt. In der Regel führen auch Lehrstühle, Fakultäten, studentische Initiativen sowie andere hochschulinterne und -externe Einrichtungen eigene Ver-

mittlungsaktivitäten durch. Zur Sicherung einer hochwertigen Vermittlung gehört es, dass im Zusammenspiel der Partner Kontaktwege und Zuständigkeiten innerhalb der Hochschule klar definiert sind, dass der Career Service über alle Vermittlungskanäle der Hochschule umfassend informiert ist und als kompetenter Ansprechpartner intern und extern auf diesem Gebiet agieren kann. Hierzu gehört auch eine enge Abstimmung und Koordination mit der Alumniarbeit, dem Fundraising, dem Marketing und der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule.

Eine standardisierte regelmäßige Evaluation sowohl unter den Studierenden als auch bei den Arbeitgebern ist die Basis für die Qualitätssicherung in der Vermittlung.

### **Beratung**

Übergeordnetes Ziel der Beratungsarbeit der Career Services ist es, die angehenden Akademikerinnen und Akademiker darauf vorzubereiten, ihre Berufsbiographie im Kontext der Wissensgesellschaft eigenverantwortlich zu managen. Dieses Selbstmanagement ist vor dem Hintergrund der sich schnell wandelnden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine existenzielle Kompetenz. Die konkreten Beratungsinhalte der Career Services konzentrieren sich meist auf die Themen berufliche Orientierung, Wahl eines Praktikums, Reflexion eigener Stärken und Schwächen, Bewerben und Berufseinstieg, aber auch Studienfachwahl und die Entscheidung, ob ein Masterstudium, eine Promotion oder der Einstieg in die Arbeitswelt gewählt werden soll.

Um in diesem breiten Feld die Qualität sicherzustellen, sollten Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter eine einschlägige Qualifizierung oder Ausbildung im Bereich Beratung besitzen. Zum Standard sollte auch die regelmäßige Teilnahme an Supervision und weiteren Fortbildungen gehören.

Durch ein entsprechendes Beratungsumfeld (geeignete Räumlichkeiten und Wege der Kontaktaufnahme usw.) sollte sichergestellt sein, dass die Beratung vertraulich ablaufen kann. Der Beratungsansatz, mit dem im einzelnen Fall gearbeitet wird, soll für die Ratsuchenden transparent gemacht werden.

Im Idealfall erfolgt die Beratung personen-, kontext- und lösungszentriert. Die Qualität des Beratungsergebnisses wird in erster Linie an den Interessen der ratsuchenden Person und nicht an etwaigen Sichtweisen des Beraters, der Beraterin oder den Interessen der beratenden Einrichtung gemessen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Beraterinnen und Berater in ihrer Arbeit unabhängig von den Interessen Dritter agieren können.

Im Career Service sollte ein geeignetes Instrument zur Evaluation der Beratungsangebote genutzt werden, um die Beratung zu dokumentieren, vor allem aber, um sie weiterzuentwickeln, wobei Datenschutz und Vertraulichkeit strikt beachtet werden. Der Berater, die Beraterin ist verpflichtet, die sachlichen Informationen, die er, sie in Beratungsgesprächen weitergibt, selbständig auf ihre Richtigkeit zu überprüfen.

### **Studierende qualifizieren**

Je nach Struktur der Hochschule bieten Career Services Studierenden berufsqualifizierende Kurse in den Kompetenzfeldern Managementkompetenzen,

Sozialkompetenzen, Selbstmanagement und berufsfeldspezifische Kompetenzen. Zu den im Bereich berufsfeldspezifische Kompetenzen angebotenen Veranstaltungen gehören Themen wie Projektmanagement, Medienkompetenz, Führungsmanagement, Kommunikation/Präsentation, Interkulturelle Kompetenz, Genderkompetenz, Zeitmanagement.

Diese Angebote sind vorwiegend interdisziplinär und übungsorientiert. Sie werden in der Regel von externen Lehrenden durchgeführt. Sie sind ein wichtiger Baustein im Portfolio des Career Service. Sie bieten Studierenden den Raum, schon im Studium Praxiserfahrung zu sammeln und sich mit einem hohen Maß an Eigeninitiative effektiv auf den Berufseinstieg vorzubereiten.

Die Career Services definieren Qualitätsstandards für die berufsqualifizierenden Kurse und betreiben ein entsprechendes Qualitätsmanagement. Zur Anerkennung der berufsqualifizierenden Angebote der Career Services als Studien- und/oder Prüfungsleistung ist sicherzustellen, dass in den Ländern die entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen bestehen. Die Career Services müssen in den Landeshochschulgesetzen als fester Aufgabenbereich der Hochschulen verankert werden. Sie müssen über ein eigenes Budget zur Realisierung ihrer Aufgaben verfügen.

### **Thesen**

Der Career Service stellt die von der Hochschule gestaltete Schnittstelle zwischen Studium und Arbeitswelt dar. Mit den Career Service Angeboten nehmen die

Hochschulen die Verantwortung für den Berufseinstieg ihrer Studierenden wahr.

Basis für eine erfolgreiche Career Service-Arbeit sind gut ausgebildete und mit einer langfristigen Perspektive an die Hochschule gebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hochschulen stehen in der Verantwortung, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Wahrnehmung qualitativ hochwertiger Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu ermöglichen.

Als institutionalisiertes Beratungs- und Serviceangebot sollte der Career Service als eigenständiger Aufgabenbereich mit eigenem Budget an zentraler Stelle in der Organisationsstruktur der Hochschule positioniert sein. Die konkrete Ausformung dieser Positionierung ist Aufgabe der Hochschulleitung. Ziel ist ein Career Service, der im Interesse der Hochschule und ihrer Studierenden unabhängig von Interessen Dritter agieren kann.

Als Schnittstelleneinrichtung gehören zu den Career Service-Aufgaben interne und externe Kooperationen. Im Bereich der externen Kooperationen spielen Arbeitgeber, die Studierende als Mitarbeiter suchen, eine wichtige Rolle. Die Kooperationen sollten langfristig und zum beiderseitigen Nutzen angelegt sein.

Vom Career Service genau definierte und intern wie extern klar kommunizierte Aktivitäten zur Vermittlung helfen Studierenden den Berufseinstieg erfolgreich zu gestalten. So erfüllt der Career Service seine Aufgabe.

Im Aufgabenfeld Beratung sind durch gute Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen qualifizierte Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter die Voraussetzung für eine hochwertige Beratung zu allen Themen rund um Berufswahl, Berufseinstieg und den Bewerbungsprozess.

Die von den Career Services angebotenen Kurse im Bereich Zusatzqualifikation sind ein wichtiger Bestandteil der Maßnahmen, die Studierenden ermöglichen, sich fit zu machen für einen erfolgreichen Berufseinstieg. Damit diese Angebote unter den durch die Bachelor/Master-Reform veränderten Rahmenbedingungen dauerhaft als Angebote der Hochschule erhalten werden können, bedarf es einer gesetzlichen Regelung, die Career Services als feste Serviceeinrichtungen in den Landeshochschulgesetzen verankert.

### **Aktiv handeln**

Das csnd setzt sich dafür ein, dass an den Hochschulen Strukturen geschaffen und Mittel bereitgestellt werden, die allen Studierenden Zugang zu einem qualitativ hochwertigen Career Service Angebot ermöglichen.

Das csnd wird sein bisheriges, speziell auf die Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Career Service Einrichtungen an Hochschulen ausgerichtetes Fortbildungsprogramm weiterführen und ausbauen.

Das csnd wird die in dieser Erklärung aufgeführten Qualitätskriterien kommunizieren und weiterentwickeln. Es sucht dabei den Kontakt zu allen an der Schnittstelle des Übergangs vom Studium in den Beruf beteiligten Akteur/innen.

# Qualitätsstandards für die Aus- und Weiterbildung von Career Service Mitarbeitern

Krischan Brandl

*Vorschläge für ein Aus- und Weiterbildungsprogramm zu erarbeiten und entsprechende Ideen zu sammeln hat sich die AG „Aus- und Weiterbildung von CS-Mitarbeitern“ im csnd vorgenommen. Wie ein erster Entwurf für ein einheitliches Fortbildungsprogramm aussehen könnte, beschreibt Krischan Brandl.*

Weit mehr als 50 Prozent aller deutschen Hochschulen verfügen laut einer aktuellen Studie von Johanna von Luckwald inzwischen über Career Services, die sich in ihrer personellen Aufstellung hinsichtlich Anzahl und Ausbildung der Mitarbeiter äußerst heterogen präsentieren. Da sowohl die Aufgaben als auch die Zielgruppen in der CS-Arbeit breit gefächert sind, werden in den CS-Einrichtungen Vertreter aus allen denkbaren universitären Fachbereichen eingesetzt. Verbindliche Kriterien für die Ausbildung von CS-Mitarbeitern haben sich bis heute jedoch noch nicht herausgebildet. Einige wenige CS-Mitarbeiter haben sich zwar durch etablierte Master-Studiengänge im Ausland weitergebildet, doch stellen diese eine verschwindend geringe Minderheit in der Career Service-Landschaft dar. Selbst in den Vereinigten Staaten, wo es vor einigen Jahren noch üblich war, dass CS-Mitarbeiter über einen Master-Abschluss beispielsweise in „Career Counseling“ oder „Career Management“ verfügten, finden sich aufgrund der unterschiedlichen Stellenanforderungen inzwischen wieder zumeist Mitarbeiter aus verschiedensten Fachbereichen oder Spezialisten aus den Bereichen Marketing, Beratung oder PR.

## Vorgehen

Bei der Kieler Mitgliederversammlung im Februar war es dennoch Ziel der AG „Aus- und Weiterbildung von CS-Mitarbeitern“, einen ersten Entwurf vorzulegen, wie ein einheitliches Fortbildungsprogramm für deutsche CS-Mitarbeiter zukünftig aussehen könnte. Die Gruppe verwendete dabei den erstellten Anforderungskatalog einer früheren Arbeitsgruppe zu diesem Thema als Arbeitsgrundlage und hat sich insbesondere um die inhaltlichen Aspekte eines solchen Aus- und Weiterbildungsprogramms gekümmert. Einigen Punkten des Anforderungskatalogs wurde hierbei besondere Bedeutung beigemessen: Das Fortbildungsprogramm sollte in jedem Fall modular konzipiert werden, da die Aufgaben in den einzelnen Career Services stark variieren und somit nicht jeder Themenbereich für alle Einrichtungen von gleicher Bedeutung sind. Es sollte weiterhin ein hoher Praxisbezug zur täglichen Arbeit sichergestellt werden, was eine genaue Auswahl und Absprache mit den entsprechenden Referenten sowie eine klar formulierte Zieldefinition voraussetzt. Das Ziel der AG in diesem Arbeitsabschnitt sollte sein, ein flexibles Gesamtkonzept zu entwickeln, das, je nach Arbeitsgebieten der einzelnen Career Center, sowohl komplett als auch nur in Teilbereichen absolviert werden kann.

Nach einem intensiven Brainstorming widmete sich die AG der Strukturierung

der gesammelten Themengebiete und untergliederte diese schließlich in fünf verschiedene Module:

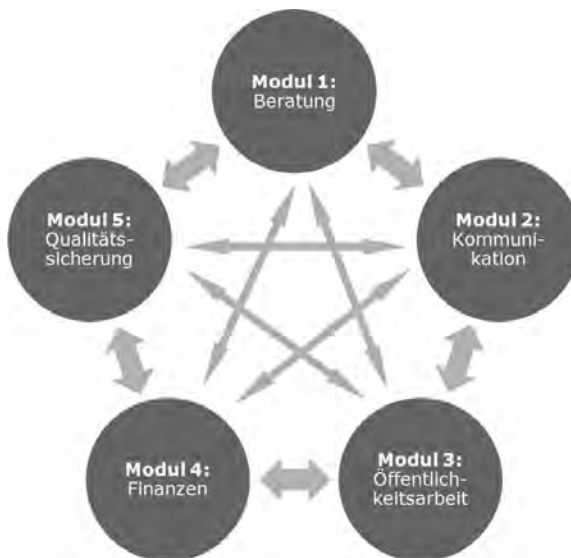
- Modul 1: Beratung/Coaching
- Modul 2: Kommunikation/Kommunikationstechnik
- Modul 3: Öffentlichkeitsarbeit/PR/Marketing
- Modul 4: Finanzierung/Budgetplanung
- Modul 5: Qualitätssicherung/Planung

Jedes dieser Module soll langfristig in mehrtägigen Seminaren an verschiedenen Hochschulen angeboten werden und so den Mitarbeitern mehrerer Hochschulen die Möglichkeit geben, sich gemeinsam in den vorgegebenen Themengebieten fortzubilden. Hochschulspezifische Themen wie der Umgang mit Datenbanksystemen, An-

meldemodi etc. wurden absichtlich nicht in diese Module aufgenommen, da diese aufgrund unterschiedlicher Verwaltungs- und EDV-Systeme hochschulübergreifend nicht sinnvoll vermittelt werden können.

### Erläuterung der Module

Die Beratung (Modul 1) ist bei fast allen Career Services eines der zentralen Betätigungsfelder der Mitarbeiter. Dabei reicht die Spanne der „Kunden“ von Studienanfängern, die sich gleich zu Beginn ihrer akademischen Ausbildung für den späteren Arbeitsmarkt rüsten wollen, über Absolventen oder Doktoranden, die sich auf den Einstieg in den Arbeitsmarkt vorbereiten, bis hin zu Langzeitstudenten oder Studierenden, die neben einer Analyse des eigenen Standorts auch die Lösung ihrer persönlichen Probleme vermehrt bei Mitarbeitern der Career



Center suchen. Schwerpunkte dieses Moduls sollten die Bereiche Potenzialanalyse und Bewerbungsberatung für Studierende und Absolventen sein. Die Aufgabe von CS-Mitarbeitern liegt darin, die Studierenden im Prozess der Berufsorientierung, beim Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen wie auch bei der Bewältigung von Krisensituationen zu unterstützen. In diesem Zusammenhang plädierte die Gruppe auch für die Vermittlung relevanter juristischer Grundkenntnisse, um prekäre rechtliche Situationen erkennen und die Betroffenen dann an kompetentere Stellen verweisen zu können. Als weitere mögliche Themen für diesen Bereich wurden zudem Gender- und Diversity-Kompetenz sowie Wissensmanagement diskutiert.

Der Bereich Kommunikationskompetenz (Modul 2) lässt sich in zwei Bereiche gliedern: Die kommunikativen Fertigkeiten, die an die Studierenden vermittelt werden sollten und die eigene Kommunikationsfähigkeit, auf die der CS-Mitarbeiter im täglichen Umgang mit Kooperationspartnern und Kollegen angewiesen ist. Der Fokus sollte hier also zum einen darauf gerichtet sein, die CS-Mitarbeiter selbst darin zu schulen, z.B. mit Firmen und Partnern angemessen zu kommunizieren (schriftlich, telefonisch, mündlich etc.), zum anderen aber auch die Fähigkeit zu vertiefen, dieses Wissen an Studierende in Form von Seminaren und Workshops interessant und informativ vermitteln zu können. Insbesondere Moderations- und Präsentationstechniken spielen folglich eine bedeutende Rolle (Körpersprache, Feedback, Fragetechnik etc.). Auch die Themengebiete Networking, Führung, Kon-

taktakquise oder Konfliktmanagement wurden in diesem Modul verortet und sollen anhand verschiedener Kommunikationsmodelle und mit Hilfe zahlreicher praktischer Übungen vermittelt werden.

Das Thema „Öffentlichkeitsarbeit“ (Modul 3) ist für alle Career Center gleichermaßen essentiell, um sich inner- und außeruniversitär angemessen zu präsentieren. Viele und vor allem kleinere Career Center kranken daran, dass sie von großen Teilen der Studierenden gar nicht oder zu spät wahr genommen werden, da inzwischen ein enormes Überangebot an Informations- und Werbematerialien an den Hochschulen verfügbar ist. Modul 3 stellt deshalb die Präsentation der Arbeit des Career Service in den Mittelpunkt. Neben Grundlagen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit soll den CS-Mitarbeitern hier auch vermittelt werden, wie sie Marketingstrategien für ihre Abteilung entwickeln können oder wie eine Corporate Identity für den Career Service aufgebaut wird. Auch der Umgang mit verschiedenen Medien im Print- und Online-Bereich soll in Bezug auf die Vermarktung des eigenen Angebots geschult werden (Presstexte, Mailings etc.). Dazu gehören auch die richtige Dokumentation der eigenen Arbeit sowie die Pflege von Kunden und Partnern innerhalb und außerhalb der eigenen Universität.

Die Finanzierung basiert bei den einzelnen Einrichtungen auf einer Vielzahl von Modellen. So sind einige Career Center direkt aus dem Universitätsetat, andere aus Studiengebühren oder auch ausschließlich aus Drittmitteln finanziert. In vielen Fällen liegt auch eine Mischform der einzelnen Konzepte vor. Die Budget-



und Finanzplanung bleibt jedoch ein wichtiger Bestandteil der Arbeit, gleich welchem Beispiel die jeweilige Hochschule folgt. Aus diesem Grunde sollen im Rahmen des Moduls vier Tools zum Einwerben von Drittmitteln, das Handwerkszeug zum Projektmanagement sowie ein allgemeines Grundlagenwissen aus dem Bereich Betriebswirtschaftslehre vermittelt werden.

Zur Abrundung des Aus- und Weiterbildungskonzepts fehlt zuletzt noch eine ständige und qualitative Evaluation sowie die kritische Auseinandersetzung mit dem erarbeiteten Gesamtkonzept des jeweiligen Career Service. Im Modul fünf werden Techniken zur Auswertung von Veranstaltungen, zum Zeit- und Selbstmanagement, zur Koordination und zur Supervision von Veranstaltungen und Beratungen vermittelt. Auch in die Anwendung von Verbleibs- und Entwicklungsstudien sollen die CS-Mitarbeiter eingeführt werden. Im Idealfall soll ein Kriterienkatalog für die Auswahl von externen Referenten, Kooperationspartnern und Themen für das Seminarangebot erarbeitet werden.

Nach Abschluss der Konzeptionierung und Ausarbeitung der einzelnen Ausbildungsabschnitte wird es für die CS-Mitarbeiter möglich sein, die Module in beliebiger Reihenfolge zu absolvieren oder nur bestimmte Themengebiete aus dem Gesamtangebot auszuwählen, wenn die anderen Teile für die tägliche Arbeit im Career Service der entsprechenden Hochschule nicht relevant sein sollten.

### **Umsetzung der Fortbildungen**

Abschließend diskutierte die AG, auf welche Weise dieses Modulprogramm

zukünftig als standardisierte Weiterbildungsmaßnahme für alle CS-Mitarbeiter umgesetzt werden kann. Alle Teilnehmer waren sich einig, dass hierzu die Supervision und Steuerung durch den csnd nötig sein wird, um zu gewährleisten, dass in den einzelnen Module stets die gleichen Inhalte vermittelt werden, auch wenn sie an verschiedenen Standorten und von verschiedenen Trainern angeboten werden. Entscheidend ist auch die Finanzierung dieser Weiterbildung, weshalb bei den kommenden Treffen auch Modelle diskutiert werden müssen, wie man den neu zu schaffenden Wissenspool allen Interessenten zugänglich machen kann. Aus ökonomischer Sicht bietet es sich zweifellos an, dass nicht jede Hochschule ihre eigene Fortbildung organisiert, sondern sich regionale Gruppen von Hochschulen zusammenschließen und gemeinsam eines der Module für all ihre CS-Mitarbeiter anbieten und finanzieren.

Die AG hat zudem ein Zertifizierungssystem vorgeschlagen, das die erworbenen Kenntnisse vergleichbar mit anderen Abschlüssen und Ausbildungen macht. Als groben Zeitrahmen für die Einführung eines solchen Systems schlug die AG einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren vor. Die Entwicklung der einzelnen Module soll in dieser Zeit an verschiedene Hochschulen delegiert werden, die dann ein Ausbildungskonzept für eines der Module entwickeln, das ihren jeweiligen Hauptarbeitsgebieten entspricht. So können hochschulspezifische Kompetenzen sinnvoll genutzt und an andere noch im Aufbau begriffene Career Center weitergegeben werden. Zudem wird es somit möglich sein, auch auf bereits bestehende Kontakte zu

Trainern und Coaches zurückzugreifen, um diese für die Durchführung der Module langfristig zu gewinnen. Der csnd als Ganzes soll die Qualitätsstandards zu den einzelnen Modulen entwickeln und auch (z.B. durch Evaluationen) ständig überprüfen, um eine Vergleichbarkeit sicherzustellen. Zudem soll der csnd die absolvierten Module auf einheitliche Weise zertifizieren.

Bislang erfolgen Fortbildungen von CS-Mitarbeitern eher willkürlich und weitgehend nach eigenem Ermessen. Wenn

jedoch die von der AG formulierten Ziele in dieser Form umgesetzt werden können, sollte es möglich werden, bereits in wenigen Jahren ein einheitliches Aus- und Fortbildungssystem für CS-Mitarbeiter zu etablieren. Dieses System bietet aufgrund seines modularen und flexiblen Aufbaus sowohl die Möglichkeit, sich speziell auf einzelnen Gebieten fortzubilden, als auch, eine komplette und einheitliche Aus- oder Fortbildung zum Career Service Mitarbeiter zu absolvieren.

## Genderaspekte in der Arbeit von Career Services

Christiane Eiche/Dr. Nina Feltz, Career Center Universität Hamburg

Das Ziel der Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit ist für den Wissenschaftsbetrieb und für außeruniversitäre Arbeitsmärkte inzwischen in vielen Bereichen ein Thema und wird durch verschiedene Maßnahmen in die Praxis umgesetzt. Politik und Unternehmen entdecken immer mehr Ressourcen und Potenziale, die durch eine geschlechtergerechte Förderung entstehen, geschuldet den Arbeitsmarktendenzen, u. a. dem demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel. Entsprechend werden von Unternehmen und gesellschaftlichen Einrichtungen zunehmend Gender- und Diversitykompetenzen (die Fähigkeit zur gelingenden Interaktion zwischen den Geschlechtern und unterschiedlichen Kulturen) von den Absolvent/innen erwartet.

Universitäten verpflichten sich in ihren Leitbildern zur Entwicklung einer huma-

nen, demokratischen und gerechten Gesellschaft beizutragen, Frauen und Männern gleichen Zugang zu Bildung und Wissenschaft zu eröffnen und sie angemessen auf ihre späteren beruflichen Wirkungsfelder vorzubereiten. Sie übernehmen somit auch Verantwortung für die gleichberechtigte Teilhabe aller Menschen am Arbeitsleben und für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Dazu gehört u. a., der Unterrepräsentation von Frauen im Arbeitsmarkt und in der Wissenschaft zu begegnen und Bedingungen zu schaffen, diese Situation zu verändern. Daraus lässt sich sowohl die Implementierung von Frauenförderung wie auch die Übernahme einer Gender- und Diversityorientierung in den Bildungsangeboten einer Universität ableiten – so auch in der Arbeit des fakultätsübergreifenden Career Centers der Universität Hamburg.

## Was bedeutet dieses Verständnis für die Arbeit eines Career Service?

Die Angebote von Career Services sind an der Schnittstelle Studium/Beruf angesiedelt und bereiten Studierende, Absolvent/innen und ggf. Nachwuchswissenschaftler/innen auf den Berufsein- und -aufstieg vor mit dem Ziel, die eigene berufliche Biografie selbstbewusst managen zu können. Neben diesem Auftrag, die Zielgruppen auf eine sich stets verändernde Arbeitsmarktsituation vorzubereiten, ist es folglich ebenso relevant, sie gender- und diversityversiert für team- und projektorientierte Arbeitsformen auszubilden. Diversity und Gender gehören somit zu den Querschnittsaufgaben von Career Services, sie sind themenübergreifend zu integrieren.

Exemplarisch wird hier die Arbeitsweise des Career Centers der Universität Hamburg vorgestellt. Das Career Center kann auf langjährige Erfahrungen mit der Berücksichtigung geschlechterrelevanter Faktoren durch das Vorläuferprojekt Women's Career Center (2002-2007) zurückgreifen. Der Zulauf und die Ergebnisse dieses Projektes verdeutlichen die Aktualität der Thematik.

Unter Gender wird das soziale und kulturelle Geschlecht von Menschen als Ergänzung zu den biologischen Geschlechtern „Frau“ und „Mann“ verstanden und beschreibt die gesellschaftlich geprägten Rollen und deren jeweilige Auswirkungen in Gesellschaft und Beruf. Diese werden als soziales Konstrukt gesehen, das gesellschaftlich bedingt und damit veränderbar ist. Voraussetzung dafür ist, dass ein Bewusstsein über unterschiedliche gesellschaftliche und soziale Wirklichkeiten und Statuszuschreibungen vorhanden ist. Die

Diversität von Menschen versteht sich gleichsam als Überbegriff für die gleichberechtigte Teilhabe der Geschlechter und Kulturen, auch in der Arbeitswelt. Geschlechtergerechte Förderung geht dabei mit einer generellen Anerkennung von Heterogenitäten wie z.B. unterschiedlicher kultureller Herkunft einher.

Die Angebote des Career Centers der Universität Hamburg fördern entsprechend individuelle Karrierekonzepte. Ziel ist es, gleiche Chancen herzustellen, neue Visionen von Gerechtigkeit aufzuzeigen und Innovation durch Gender- und Diversitykompetenz zu vermitteln, die im beruflichen Alltag verstärkt nachgefragt wird. Alle Angebote werden daher geschlechtergerecht und mit dem Blick auf Diversitäten konzipiert und gestaltet. Diese Haltung wirkt sich auf mehrere Ebenen aus, die wir im Folgenden kurz umreißen:

### (1) Gender und Diversity als Haltung von (Beratungs-) Personal und Seminarleitungen

Gender- und Diversity-Kompetenz gehören zur Professionalität von Mitarbeitenden in Career Services. Gender und Diversity als thematischer Fokus durchzieht alle Angebote. Es gilt dabei, Bewusstsein über die kulturell geprägten unterschiedlichen Situationen von Akademiker/innen auf dem Arbeitsmarkt zu schaffen. Daraus ergeben sich konkrete Haltungs- und Wissensanforderungen an das Personal und an externe Referent/innen eines Career Service. Themen sind hier z.B. Wissen über unterschiedliche Kultur- und Lebenswelten sowie über Mikropolitik im Arbeitsleben, das kritische Hinterfragen von Haltungen und Rollenverständnissen,

Kenntnisse von diversity- und gender-orientierter Personalpolitik sowie Kompetenzanforderungen an beide Geschlechter und andere Kulturen. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf eine geschlechtergerechte Sprache – als identitätsstiftendes Merkmal – zu legen.

## **(2) Gender und Diversity als didaktisches Prinzip**

Der Zusammenhang Gender zu lehren und Gender zu lernen erfordert Fachwissen bzw. Fachkompetenz im Hintergrund sowie eine Reflexion des eigenen Rollenverständnisses und der eigenen Auffassungen von Gender und Diversity, um sie angemessen in Lehr- und Lernkonzepte zu überführen. Methodisch-didaktisch sind Angebote so zu strukturieren, dass sie möglichst alle Beteiligten gleichermaßen ansprechen bzw. Zugänge zu Inhalten und Diskussionen herstellen.

Konkret zeigt sich dies bei hier ausgewählten Themenbereichen des Career Centers der Universität Hamburg:

### **Angebote zu Karrierestrategien**

In diesen Angeboten kommen z.B. folgende Genderaspekte zum Tragen: Geschlechtsspezifische Arbeitsstrukturen und Bewertung von Arbeit, subtile Benachteiligungsmechanismen in der Personalentwicklung, Vereinbarkeit von Beruf/Familie/Private, geschlechtsbezogene Karrierehindernisse, eigene Kompetenzwahrnehmung von Frauen und Männern, Leistungsorientierung und -wahrnehmung von Frauen.

### **Angebote zu Bewerbungsstrategien**

Besonders Augenmerk gilt hier den Themen: Bewertung von Stellenaussagen nach eher männlich bzw. eher weiblich zugeschriebenen Attributen, Reflexion geschlechtsbezogener Lebensläufe und Rollenzuschreibungen im Bewerbungsverfahren. In Bewerbungsgesprächen sind die Aspekte kontextbezogenes Gesprächsverhalten, gendertypische Fragen und die unterschiedliche Selbstpräsentation von Frauen und Männern zu berücksichtigen.

### **Angebote zu Kommunikationsstrategien**

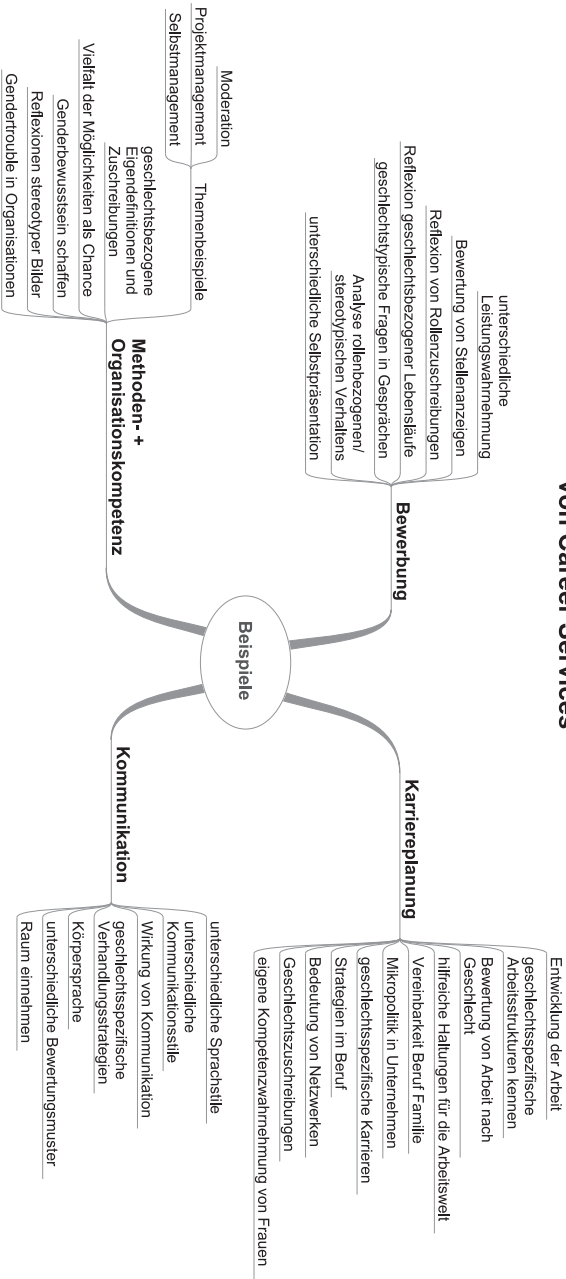
Hier geht es z.B. um unterschiedliche Definitionen von Erfolgskriterien, Netzwerk- versus Hierarchiedenken, Kennen von 'typisch' männlichen/weiblichen Bewertungsmustern, Wissen um die Subjektivität der „eigenen“ Perspektive, Kommunikations- und Sprachstile, Körpersprache, das Einnehmen von Räumen.

Bezogen auf geschlechtsspezifische Verhandlungsstrategien gilt es insbesondere Folgendes in den Blick zu nehmen: abwertendem Verhalten begegnen können und den eigenen Kommunikationsstil genderbewusst weiter ausprägen.

## **(3) Gender und Diversity als explizites Thema von Veranstaltungen**

Über die Integration der Themen hinaus gilt es explizite Veranstaltungen zu den Themen Gender und Diversity durchzuführen. So bietet das Career Center der Universität Hamburg spezielle zielgruppenbezogene Angebote

## Genderaspekte in der Arbeit von Career Services



an, auch in Kooperation, z.B. mit der Abteilung Internationales.

Als Beispiele seien hier genannt:

die Abendveranstaltungen ‚Fishing und Talking for Careers‘ mit Themen wie Diversitymanagement erfolgreich durch Vielfalt, Vereinbarkeit von Kind und Karriere, Gendertrouble in Organisationen, Wenn zwei das Gleiche tun Bewertung von Arbeit und Leistung in Seminaren und Workshops: Sommerworkshop für Nachwuchswissenschaftlerinnen, Selbstpräsentation für Frauen, Wege in die Selbständigkeit für Frauen.

Die geschlechtshomogenen Angebote schaffen einen strukturellen Nachteilsausgleich für Frauen. Sie berücksichtigen sowohl die geschlechtsspezifischen, gesellschaftlich festgelegten Rollenzuweisungen von Frauen und Männern als auch die Gegebenheiten eines geschlechtsspezifischen Arbeitsmarktes, der Frauen nach wie vor strukturell benachteiligt.

#### **(4) Gender und Diversity als Thema in Kooperationen mit Unternehmen**

Auch der Auf- und Ausbau von Unternehmenskooperationen verlangt die Berücksichtigung von Gender- und Diversity-Prämissen. Viele Unternehmen, Organisationen und Universitäten wissen inzwischen um die Bedeutung einer entsprechend ausgerichteten Personalpolitik. Der

Erfolg eines Unternehmens/einer Universität hängt maßgeblich von motivierten und sich mit dem Unternehmen identifizierenden Mitarbeitenden ab. Ziel einer ‚neuen‘ Personalpolitik ist es, mit einem Diversity- und Genderansatz alle Mitarbeitenden gleichwertig zu behandeln und zu rekrutieren. Das Wahrnehmen und Respektieren der Vielfalt und der Unterschiedlichkeit von Mitarbeitenden steigert deren Motivation, vielfältig gemischte Teams sind innovativer und kreativer: der Erfolg des Unternehmens steigt. Es geht also um die bestmögliche Nutzung der Potenziale von Mitarbeitenden. Career Services haben hier die Aufgabe, als Schnittstelle diese Bedeutung an die Studierenden und Absolvent/innen als auch Impulse aus der Universität in die Unternehmen zu transportieren.

#### **Fazit**

Vor dem aufgezeigten Hintergrund sind Career Services unseres Erachtens gehalten, sowohl den gesellschaftlichen Zielen von Geschlechtergerechtigkeit und Diversity gerecht zu werden als auch neue Trends aus der Berufswelt und der Wissenschaft in ihrer Arbeit zu berücksichtigen. Daraus lässt sich eindeutig der Auftrag nach gender- und diversityorientierten Angeboten ableiten, nur so lassen sich die gesellschaftlichen Verhältnisse in Bezug auf Gender und Diversity langfristig positiv beeinflussen.

Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild u. a. (2009): Gender & Diversity: Albraum oder Traumpaar? Wiesbaden: VS-Verlag. Curdes, Beate/Marx, Sabine u. a. (2007): Gender lehren – Gender lernen in der Hochschule. Konzepte und Praxisberichte. Oldenburg: BIS-Verlag. Pasero, Ursula/Priddat, Birger P. (Hg.) (2004): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

# Psychometrische Verfahren in der Beratung

Andreas Eimer

Die berufliche Orientierung ist ein komplexer und sehr dynamischer Prozess. Unter anderem fachliche, soziale, persönliche und wirtschaftliche Aspekte spielen hier eine Rolle. Es ist daher einleuchtend, dass es keine einfachen und eindimensionalen Zugänge zur nachhaltigen Entwicklung individueller Berufsbiographien gibt. Und gerade wenn, wie etwa nach einem Hochschulstudium, das Berufsziel anspruchsvoll und die Qualifikationen differenziert sind und der beruflichen Tätigkeit zudem eine herausragende und identitätsstiftende Bedeutung beigemessen wird, ist diese Positionierung oftmals eine besondere Herausforderung. Es ist Aufgabe der Career Services an den Hochschulen, die Studierenden und Absolventen in dieser Phase zu unterstützen.

Welche Instrumente und Angebote sind in diesem Zusammenhang sinnvoll und hilfreich? Beratungsgespräche zur persönlichen Orientierung, Bewerbungsworkshops, Kurse zum Erwerb überfachlicher Qualifikationen, Praktikumsbegleitung, Vermittlung von Arbeitgeberkontakten oder Praktikervorträge sind Beispiele eingeführter Angebote, die mittlerweile fast alle Career Services im Programm haben. Schon weniger häufig gibt es strukturierte Einführungen in berufskundliches Wissen. Die Chancen und Schwierigkeiten, hier fundierte Angebote zu machen, thematisiert der Beitrag „Berufskunde“ und Career Service-Arbeit“ in dieser Ausgabe.

Psychometrische Verfahren schließlich sind ein Instrument, das bisher nach meinem Wissen in kaum einem hochschuleigenen Career Service eingesetzt wurde.

Die Gründe dafür sind sicher vielfältig: Möglicherweise fehlt (noch) fachliche Expertise in diesem Bereich, aber vermutlich gibt es auch grundsätzliche Vorbehalte gegenüber diesen Instrumenten. Sind diese Verfahren wirklich aussagekräftig, sind sie (im Kontext beruflicher Orientierung) angemessen, sind sie ethisch vertretbar? Ich denke, im Zuge der Professionalisierung und Etablierung der Career Services an deutschen Hochschulen sollten auch diese Verfahren reflektiert werden.

Im Bereich der sogenannten psychometrischen Verfahren wird zwischen zwei sehr unterschiedlichen Kategorien unterschieden: Zum einen stehen Leistungstest zur Verfügung, die auf unterschiedlichen Feldern die maximale Leistungsfähigkeit einer Person bestimmen. In dieses Segment gehören beispielsweise die Intelligenztests. Zum anderen werden Verfahren zur Beschreibung der Persönlichkeit genutzt. Hier geht es nicht um eine Leistungsbeurteilung, hier geht es nicht um Prädikate wie „gut“ oder „schlecht“, sondern Ziel ist es in diesem Zusammenhang, die Persönlichkeit einer Person zu beschreiben. Aus diesem Grund werden diese Verfahren auch nicht als „Tests“, sondern als „Inventare“ oder „Persönlichkeitsfragebogen“ bezeichnet.

Zur Persönlichkeitsbeschreibung genutzt werden Selbst- und Fremdbilder. Dementsprechend gibt es Inventare, mit denen eine Person zu sich selbst befragt wird und solche, mit deren Hilfe Dritte (z.B. Freunde, Kollegen, Vorgesetzte) eine andere Person beschreiben. Unterschei-

den muss man zwischen „populären“ Fragebögen (wie sie etwa in Zeitschriften abgedruckt werden) und zwischen psychologischen Persönlichkeitsinventaren, die auf wissenschaftlichen Theorien fußen und ausreichend validiert sind. Nur die letztgenannten Verfahren sollten für die Beratungsarbeit in Frage kommen.

Traditionell sind viele Persönlichkeitsinventare nicht kontextgebunden. Das heißt, die Informationen zur Erstellung des Selbst- und Fremdbildes stammen aus vielfältigen Lebensbereichen. Zurzeit werden Persönlichkeitsinventare relativ häufig im klinischen Bereich eingesetzt. Im Bereich der beruflichen Orientierung und der außerklinischen Beratungsarbeit haben Persönlichkeitsinventare in Deutschland noch keine lange Tradition. Allerdings steht mit dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) seit einigen Jahren ein Verfahren zur Verfügung, mit dem Persönlichkeitsprofile erhoben werden können, die ausdrücklich vor dem Hintergrund beruflicher Zusammenhänge entstehen.

Das bedeutet zweierlei: Einmal sind die Situationen, zu denen die Teilnehmer/innen des BIP ihre Haltung äußern und damit Anhaltspunkte über Persönlichkeitsmerkmale geben, aus dem beruflichen Bereich gewählt. Und zum zweiten sind auch die persönlichen Merkmale, zu denen im Ergebnis eine Aussage gemacht, gerade für berufliche Situationen wesentlich: Beschrieben wird die 'Berufliche Orientierung' (mit den Unterkategorien 'Leistungsmotivation', 'Gestaltungsmotivation', 'Führungsmotivation'), das Arbeitsverhalten (mit den Unterkategorien 'Gewissenhaftigkeit', 'Flexibilität', 'Handlungsorientierung'), Soziale Kompetenzen (mit dem

Unterkategorien 'Sensitivität', 'Kontaktfähigkeit', 'Sozialität', 'Teamorientierung', 'Durchsetzungsstärke') sowie die Psychische Konstitution (mit den Unterkategorien 'Emotionale Stabilität', 'Belastbarkeit', 'Selbstbewusstsein'). Das jeweilige 'Profil' eines Teilnehmers entsteht daraus, dass seine/ihre Aussagen ins Verhältnis gesetzt werden zu den Angaben der bislang rund 10.000 Personen vornehmlich aus dem Kreis der Fach- und Führungskräfte, die den BIP bislang gemacht haben. Insofern sind die Aussagen, die gemacht werden, immer relativ zu sehen im Verhältnis zur Normstichprobe.

Warum, so werden möglicherweise einige fragen, sind Persönlichkeitsmerkmale denn nun relevant für die berufliche Orientierung und relevant für die berufliche Entwicklung überhaupt? Dahinter steht ein gut nachvollziehbarer Vorgang: In unserem Selbstbild zeigen sich auch unsere Motivstrukturen und Werthaltungen: Was treibt uns an? Was ist uns wichtig? Und da Menschen in der Regel nach innerer Kongruenz streben, versuchen wir, in unserem Verhalten auch unseren Werten und Motiven „treu zu bleiben“. Damit entsteht ein enger Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Verhalten. Und berufliche Aktivität manifestiert sich nicht zuletzt auch in dem, was wir konkret tun, also in unserem Verhalten.

Ein kurzes Beispiel: Kommunikativ und offen zu sein kann einer Person ein wichtiges Anliegen, ein Wert, sein. Sie wird versuchen, sich entsprechend zu verhalten. Sie wird sich über „gelungenes“, also offenes und kommunikatives Verhalten, freuen und es verstärken. Sie wird versuchen, auch bei anderen Personen (also im Fremdbild) dieses im eigenen Wertesystem

positiv belegte Verhalten zu zeigen, also als offene und kommunikative Person wahrgenommen zu werden. Und schließlich wird sich diese Person, zumindest wenn sie über ein gewisses Maß an Selbstbewusstsein und Selbstzufriedenheit verfügt, in einem Persönlichkeitsinventar auch entsprechend ihrer Werte verorten: als offen und kommunikativ. Das Selbstbild macht über diese Verknüpfungen auch Aussagen zu Werten, Motiven und Verhalten.

Eine solche Persönlichkeitsbeschreibung kann eine gute Grundlage für ein Gespräch über die berufliche Orientierung sein. Wenn, um in einem simplifizierten Beispiel zu bleiben, oben skizzierte Person angibt, im Kundenservice arbeiten zu wollen, wird im Gespräch recht leicht eine Kongruenz mit dem Persönlichkeitsmerkmal „offen und kommunikativ“ hergestellt werden können. Gibt diese Person jedoch an, die Funktion als Leuchtturmwärter auf einer einsamen Insel anzustreben, wird das Ergebnis des Persönlichkeitsinventars eine kritische Reflexion dieses Wunsches nahe legen.

Dieses kurze Beispiel macht zudem deutlich: Seriös eingesetzt ist ein Persönlichkeitsinventar immer nur eine Methode unter anderen im Prozess der beruflichen Orientierung und Entwicklung. Meiner Ansicht nach kann es in der Career Service-Arbeit ein wertvoller Ausgangspunkt für ein Beratungsgespräch sein. Im Beratungsgespräch können und müssen die Ergebnisse interpretiert und eingeordnet werden. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern sollte schon vor der Durchführung verdeutlicht werden, dass es sich um eine zusätzliche unterstützende Maßnahme im Prozess der Berufsorientierung handelt. Erwartungen, man erhalte in der Art eines mechanisti-

schen Input-Output-Prozess eine computergestützte Berufsempfehlung, müssen frühzeitig korrigiert werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind aufgefordert (gemeinsam zum Beispiel mit einem Berater des Career Service), die Ergebnisse aktiv und durchaus auch kritisch-reflektiv zum Erkenntnisgewinn zu nutzen.

Zur Seriosität gehört auch die Qualifikation der Anwender: Diejenigen, die psychometrische Verfahren anbieten und durchführen, sollten zum einen über eine grundlegende psychologische Qualifikation verfügen, zudem aber auch von kompetenter Stelle in den entsprechenden psychometrischen Verfahren geschult sein. Das Projektteam „Testentwicklung“ an der Ruhr-Universität Bochum, das das BIP konzipiert hat und kontinuierlich weiterentwickelt, beispielsweise führt ein öffentlich einsehbares Online-Register geschulter BIP-Anwenderinnen und BIP-Anwender – ein im Sinne der der Qualitätssicherung und Verantwortlichkeit gegenüber den Nutzern begrüßenswerter Weg.

Im Career Service der Universität Münster wird der BIP seit Frühjahr 2009 angeboten und eingesetzt. Die bislang gesammelten Erfahrungen sind positiv, sowohl aus Anbietersicht als auch rückgemeldet durch die Studierenden und Absolventen, die das Angebot bislang genutzt haben. Insofern hat sich dieses Persönlichkeitsinventar als ein weiterer Baustein im Career Service der Universität Münster etabliert. Realistisch beschrieben und seriös angewandt haben diese Verfahren im Zusammenspiel mit den anderen Orientierungsangeboten ihren Nutzen und sind in dieser Ausgewogenheit auch eine sinnvolle Erweiterung im Angebot der Career Services – nicht mehr, aber auch nicht weniger.





# „Berufskunde“ und Career Service-Arbeit: Eine Annäherung

Andrea Schröder/Andreas Eimer

*Bei den berufskundlichen Informationen treffen die Ratsuchenden auf ein Angebot, das ihren Erwartungen nicht entspricht. Das auf sie zugeschnittene Berufsbild, das sie sich von der Beratung erhoffen, finden sie schon deshalb nicht, weil die Beratenden es gar nicht bieten wollen und können. Andrea Schröder und Andreas Eimer suchen einen Weg, wie beide zueinander kommen können.*

Welchen Stellenwert und welche Funktion hat berufskundliche Information in der Career Service-Arbeit? Blickt man in die beraterische Praxis, scheinen die Ansichten darüber bei den Beteiligten durchaus unterschiedlich zu sein: Während die Studierenden offenbar häufig erwarten, dass ihnen die Career Service-Mitarbeiter ein passendes Berufsbild zuschreiben, nachdem die Ratsuchenden ihnen ihre biographischen Eckdaten mitgeteilt haben, sehen die meisten Beraterinnen und Berater den Weg zur beruflichen Standortbestimmung eher in der selbstverantwortlichen Arbeit an der Biographie. Mit anderen Worten: Die Studierenden – zumindest vermittelt sich in der täglichen Praxis häufig dieser Eindruck – sehen in der beruflichen Orientierung eher einen objektiv-informativischen Prozess, den sie mit Hilfe „autorisierter“ Arbeitsmarkt- und Berufsweltinformation durch die Career Service-Experten voranbringen wollen. Die Beraterinnen und Berater hingegen sehen den Schlüssel vielmehr in der Selbstexploration von Interessen, Neigungen, Persönlichkeit und Qualifikationen, die dann zum

beruflichen Profil führt und später durch Nutzung von Kontakten und Netzwerken den Berufseinstieg ermöglicht.

In ihrer Haltung folgen die Studierenden einer Idee, die auf einem historischen Konzept beruht und noch heute in der allgemeinen Vorstellung von beruflicher Orientierung weit verbreitet ist: dem sogenannten Trait-and-Factor-Ansatz, der zu Zeiten der industriellen Revolution seine Blütezeit hatte. Die Idee hinter dieser Theorie ist, dass einerseits Personen definierbare Eigenschaften und andererseits Tätigkeiten definierbare Anforderungen aufweisen. Bringt man Personen und Tätigkeiten zur „Passung“, kann man Individuen Berufen zuordnen. Das Ganze ist also ein eher mechanistischer Vorgang. Die Frage ist mehr als berechtigt, inwiefern dieser Mechanismus zu Zeiten hoch individualisierter Berufsbiographien und schnell veränderlicher Arbeitsmarktanforderungen noch zielführend ist. Das „Jobcrafting“, also die Entwicklung neuer Arbeitsfelder durch den „Arbeitskraftanbieter“ selbst, oder die Diskussion über die „Entberuflichung“ haben im Trait-and-Factor-Ansatz beispielsweise keinen Platz, um nur zwei Aspekte anzusprechen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Career Services sind dennoch aufgefordert, auf die Haltung der Ratsuchenden zu reagieren. Können die Erwartungen nach Berufsinformation und die Notwendigkeit individueller Exploration

miteinander „versöhnt“ werden? Zumindest sollten die Career Service-Teams eine Antwort auf die Frage geben können, in welchem Verhältnis berufskundliches Wissen zur Entwicklung der individuellen Berufsbiographie steht. Dabei sollte zunächst einmal umrissen werden, was „Berufskunde“ eigentlich ist. Gibt es tatsächlich ein diesem scheinbar eindeutigen Begriff zugeordnetes Informationsreservoir? Und wenn ja, über welche Kanäle findet man Zugang zu diesem Pool?

Um diese Fragen zu klären, haben sich Mitarbeiter des Career Service der Universität Münster auf den Weg gemacht – und das nicht nur elektronisch vom Schreibtisch aus, sondern durchaus auch „physisch“ an mögliche Quellen dieser Thematik. Und wie es den Anschein hat, wird dieser Weg durchaus eine längere Reise mit ungewissem Ausgang. Denn eines wird recht schnell klar: Einen einfachen, einen eindeutigen Zugang zur berufskundlichen Information gibt es offenbar nicht. Es gibt formalistische Ansätze wie die Berufskennziffern der Bundesagentur für Arbeit oder inhaltliche Annäherungen wie das „BerufeNet“, ebenfalls von der BA. Und es bleiben viele Fragen nach der Sinnhaftigkeit der Systematiken, nach überhaupt erreichbarer Vollständigkeit der Darstellung und letztlich immer wieder nach dem Nutzen für diejenigen, die sich beruflich orientieren wollen.

So ist die Annäherung durch den Career Service der Universität Münster bislang auch noch „bruchstückhaft“. Es ist eher wie ein Versuch, ein Wollknäuel, das aus unterschiedlichen Fäden besteht, zu entwirren: Das Ziehen an einem einzel-

nen Faden führt nicht unbedingt zur Trennung in einzelne (farblich) getrennte Knäuel. Vielmehr sind verschiedene Themen miteinander verknüpft: Berufsorientierung, Berufskunde, Berufswissenschaft etc.

Der Einstieg in das Thema wurde ganz klassisch gewählt: Was für Literaturergebnisse kommen eigentlich, wenn man Stichwörter wie „Berufskunde“, „Berufsfelder“, „Anforderungen an Arbeitsbereiche“ in den Universitätsbibliothekskatalog oder in Suchmaschinen eingibt? Recht schnell kristallisieren sich zwei zentrale Ergebnisse heraus: Zum einen gibt es (erwartungsgemäß) zwar quantitativ viele Ergebnisse im Katalog, aber wenig konkrete Handbücher oder Übersichten zum Thema. Daher wird der Begriff an dieser Stelle noch einmal neu überdacht: Ist „Berufskunde“ ein treffender Ausdruck? Als Begriff im Rechtschreibduden zumindest taucht er nicht auf. Und wie grenzt er sich von Begriffen wie „Berufsbild, Berufswissenschaft, berufswissenschaftliche Forschung, Berufsbildungsforschung“ etc. ab?

Es wird deutlich: Es gibt (bis jetzt noch) Unklarheiten bei dem Versuch, Begrifflichkeiten eindeutig zu definieren: im allgemeinen Verständnis, aber auch bezogen auf einen Akademikerarbeitsmarkt.

Und zum zweiten fällt bei der ersten Suche in den genannten Katalogen auf: Viele Werke beschäftigen sich mit den klassischen Ausbildungsberufen, nur wenige aber mit Arbeitsbereichen von Akademiker/n/innen. So konnte hier der ursprüngliche Wunsch nach ein, zwei Standardwerken zur „Berufs-

kunde“ nicht erfüllt werden. Die Hoffnung war, dass einige, wenige Standardwerke mit ihrem Literaturverzeichnis ein „Sesam-öffne-dich“ zur Thematik sein könnten, durch das mit Hilfe eines „Schneeballsystems“ leicht weitere „gute“ Literatur recherchiert werden kann.

Ein Effekt der Recherche war zumindest schon einmal die Aufstockung der Career Service-Bibliothek mit Büchern zu einzelnen Berufsfeldern, die bei den Suchanfragen als Ergebnisse auftauchen: z.B. Traumberuf Sportjournalismus; Berufe für Geowissenschaftler oder Philologen; Beruf: Soziologe?! Fehlanzeige allerdings, die Berufe dieser Welt übersichtlich im WWW zu finden. Und natürlich immer wieder die Frage: Ist diese Erwartung schlicht naiv und lebensfern?

Die nächste Anlaufstelle der Recherche ist das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. Ein Blick in den Online-Katalog: Dort finden sich vielfältige Informationen zu Entwicklungen auf dem (Akademiker-)Arbeitsmarkt inkl. Prognosen für die nächsten Jahre und auch Kurzberichte zu aktuellen Themen. Doch auch in diesem Zusammenhang ergeben sich wieder viele Fragen: Wie können wir diese Fülle an Informationen nutzen? Wie relevant ist es für den einzelnen Studierenden im Orientierungsprozess, etwas über Arbeitslosenquoten für einzelne Fachrichtungen oder über Prognosen zu Beschäftigungsaussichten in einzelnen Arbeitsmarktsegmenten zu wissen? Wie hilfreich ist die Aufzählung notwendiger Kompetenzen in bestimmten Bereichen? Ist es möglicherweise

sinnvoll, an bestimmten Punkten im Beratungsprozess den Studierenden zusätzliche Sachinformation zu geben, damit sie zum Beispiel individuelle Eigenschaften und Qualifikationen mit Tätigkeitsbeschreibungen abgleichen können?

Vielleicht bringt die Recherche vor Ort tiefere Einblicke: Also rein in den Zug Richtung Nürnberg, dem Sitz nicht nur der Bundesagentur für Arbeit, sondern auch des angeschlossenen IAB.

Literatur und Literaturverweise sind ein Ergebnis eines Besuches der IAB-Bibliothek. Doch im Hinblick auf die Bereitstellung von Informationen für Studierende ist ein Gespräch mit einer Mitarbeiterin der Bundesagentur für Arbeit, die den Service-Bereich 'Berufskundliche Medien' betreut, sehr viel hilfreicher als das bis dato erfolgte Literaturstudium. Die Mitarbeiterin dort stellt die Datenbank „BerufeNet“ vor. In einem quasi pyramidalen System werden große Arbeitsfelder runtergebrochen auf kleinteiligere Beschreibungen und verknüpft mit fachlichen und persönlichen Qualifikationen. Doch auch hier bleiben ähnliche Fragen: Wie (sinnvoll) können Studierende im beruflichen Orientierungsprozess diese Informationen nutzen? Können gerade facettenreiche Berufe differenziert genug beschrieben werden, zumal viele „Berufe“ sich alleine schon durch unterschiedliche Rahmenbedingungen bei verschiedenen Arbeitgebern deutlich voneinander unterscheiden können?

In welchem Zusammenhang also sind Informationsmedien wie das BerufeNet in der Career Service-Arbeit nützlich: zur Sachinformation im Orientierungs-

prozess, zur Abgleichung eigener Stärken mit Anforderungen einzelner Berufsfelder oder vielleicht als Angebot für solche Ratsuchenden, die nach „externem Wissen“ nachfragen? Der Rechercheprozess und die in dem Zusammenhang vielen entstandenen Fragen verdeutlichen jedoch zumindest schon eins: Die Studierenden sollten nicht mit reiner Sachinformation alleine gelassen werden. Berufskundliche Information kann bestenfalls ein Element sein, das in die Beratungsarbeit mit einfließt, dessen Bedeutung für den Einzelnen mit dem Berater aber thematisiert werden muss.

Im Zuge der Professionalisierung der Career Service-Arbeit ist zudem sicher auch eine breite Diskussion der Career Service-Akteure über dieses Thema hilfreich. Was wir brauchen, ist eine Haltung zu der Haltung vieler Studierender, mit der sie die berufliche Orientierung angehen. Ob die „Berufskunde“, so es sie dann wirklich gibt, hier doch einen hilfreichen Beitrag leistet oder nur von den wesentlichen Fragen biographischer Orientierung ablenkt, wird Ergebnis einer professionellen Analyse möglichst vieler Career Service-Akteure sein. Der Klärungsprozess sei hiermit eröffnet...

## Die Anerkennung von Career Service-Angeboten als Studienleistung in Bachelor und Master

Doris Köhler/Bettina Satory

*Die Arbeitsgruppe „Anerkennung von Career Service-Angeboten in Bachelor- und Masterstudiengängen“ ist jetzt fast zwei Jahre alt. Wie schon in csp 6/08 angekündigt versuchen Doris Köhler und Bettina Satory nun eine erste umfassende Bestandsaufnahme.*

Die Idee zu einer csnd Arbeitsgruppe zum Thema „Anerkennung von Career Service-Angeboten in Bachelor- und Masterstudiengängen“ entstand im Zuge der Jahrestagung 2007 in Freiburg. Im Nachgang zur Präsentation der berufsqualifizierenden Lehrveranstaltung PREPARE des Career Service der TU Berlin fanden sich zahlreiche Interessenten und potentielle Mitstreiter, um die ECTS-Fähigkeit von Career Service-Elementen zur Einbringung und Anrechnung in den neuen Stu-

diengängen aktiv zu fördern und zu fordern. Dabei richtet sich der Fokus der neuen Arbeitsgruppe sowohl auf inhaltliche Elemente als auch auf formal-strukturelle sowie hochschulpolitische Aspekte. Im Grundsatz wird durch die Aktivitäten der Arbeitsgruppe dem Umstand Rechnung getragen, dass durch den Bologna-Prozess Praxisorientierung und Berufsqualifizierung (employability) sehr viel stärker in die Curricula integriert werden sollen. Durch diese Forderung erhielt die Expertise der Career Center an der Schnittstelle von Hochschule und Arbeitswelt einen neuen Fokus und damit auch die Chance zu einer Neupositionierung und Erweiterung des Aufgabenspektrums.

Nach Konstituierung der AG unter Federführung der Humboldt Universität zu Berlin (Dr. Doris Köhler, Career Center) und der Technischen Universität Berlin (Betina Satory, Career Service) fanden sich rasch zahlreiche Hochschulen aus dem gesamten Bundesgebiet zusammen, um erste Erfahrungen zusammenzuführen und verschiedenste Fragen zu bearbeiten. Langfristig besteht das Ziel, die inhaltlichen Gestaltungsformen sowie die strukturellen Möglichkeiten zu erfassen und auf deren Grundlage allgemeine Standards für die Anrechenbarkeit von Career Service-Angeboten in Bachelor- und Master-Programmen zu entwickeln.

Die AG Mitglieder setzen sich im Schwerpunkt aus Vertreter/innen von Universitäten und nur vereinzelt von Fachhochschulen zusammen; geschuldet dem Umstand, dass die Fachhochschulen in der Tradition ihrer Curricula Berufsfeldbezüge stark die Studienpläne integriert haben. Die Arbeit der AG wird zusätzlich unterstützt durch jeweils einen Vertreter der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) sowie der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA).

Erste wichtige Ergebnisse der AG wurden in einem Workshop im Rahmen der Stifterverbandskonferenz 2008 „Career Services – Entwicklungen, Perspektiven, Strategien“ erarbeitet. Hier wurden nach einer Erwartungsabfrage der Teilnehmer folgende drei Unterarbeitsgruppen gebildet, die als zukünftige Handlungsfelder der AG identifiziert wurden:

- Implementierungsstrategien/Curriculum
- Angebote/Inhalte/Formen
- Strategische Partner/Lobby/Politik

Dabei wurden für die drei Bereiche im Ergebnis folgende Erfolgskriterien und Handlungsempfehlungen formuliert:

### **Implementierungsstrategien an den Hochschulen und die Einbindung in Curricula**

Ausgewählte CS-Angebote sollten in die Curricula der neuen Studiengänge verbindlich integriert werden. Bei der Neukonzipierung von Studiengängen sollte darauf geachtet werden, dass entsprechende Kontingente dafür vorgesehen sind.

Die AG empfiehlt den Hochschulleitungen, Definitionsprozesse zu studiengangsübergreifenden Standards von Praxisangeboten in ihrer Hochschule anzustoßen.

CS-Angebote und deren Anerkennung sollten ein Kriterium für die Akkreditierung und Re-Akkreditierung sein und in die Qualitätssicherungssysteme der Hochschulen eingebunden werden.

### **Angebote, Inhalte und Formen**

Es gibt inhaltlich ein sehr breites Angebotsspektrum, je nach Art und Ausrichtung der Hochschule, der Bedarfe der Studierenden und der Arbeitsteilung mit den Fakultäten.

Vom inhaltlichen Aspekt her sollten folgende CS-Angebote im Rahmen der neuen Studiengänge anerkennungsfähig sein: Vermittlung von Sozial- und Methodenkompetenz (Rhetorik/Kommunikation/Projektmanagement/Interkulturelle Kompetenz), Managementkompetenzen/ Existenzgründung, Potenzialanalyse, verschiedenste Formen von Praxismodulen (Exkursionen, Praktika, Praxisprojekte)

Wichtige Qualitätsaspekte sind: kleine Gruppen, hoher Übungsanteil, zielgruppenspezifisch aber auch interdisziplinär, externe, praxiserfahrene Dozenten.

Weiter zu diskutieren hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile sind Fragen der Notengebung, des Umfangs, der Verbindlichkeit und der zeitlichen Gestaltung.

### **Gewinnung von strategischen Partnern, Lobbyarbeit und Hochschulpolitik**

Die AG sieht die Gewinnung von externen und internen Partnern existenziell für die Anerkennung von CS-Angeboten an. Interne Partner sind die Hochschulleitungen, die Fakultäten, externe Partner, die das Anliegen unterstützen, sieht die AG verstärkt in HRK und BDA. Unterstützung wird vor allem für die rechtliche und politische Verankerung sowie für die nachhaltige finanzielle Absicherung der CS-Arbeit benötigt.

Die AG unterstützt die Einbindung der Wirtschaftspartner in die Planung der Studiengänge und der CS-Angebote, insbesondere bei der gemeinsamen Entwicklung von Qualifikations- und Anforderungsprofilen.

Aufgrund der hohen Bedeutung externer Interessenverbände für die Anerkennung von CS-Angeboten sieht die AG die Vernetzung der Interessengruppen und Akteure als eine ihrer Hauptaufgaben an.

Im Ergebnis dieses Workshops und im Diskurs mit den bisherigen AG-Mitgliedern entstand die Idee, eine explorative Studie zu erstellen, um Benchmarking-Positionen zu bestimmen und um einen bundesweiten Überblick zu erhalten; u. a. zu Standorten, Modellen, Inhalten und Anerkennung.

Unter Federführung der HU Berlin wurde ein entsprechender Fragebogen zu folgenden Themenkomplexen entwickelt: Wo gibt es Erfahrungen mit übergreifenden Praxisprogrammen? Unter welchen Voraussetzungen sind Angebote von Career Services in diesem Bereich anererkennungsfähig und welche „typischen“ Inhalte bieten sich zur Anerkennung an? In welcher Form vergeben Career Services Studienpunkte? Welche juristischen Konstruktionen zur Anerkennung gibt es und wie ist es um die Finanzierung der CS-Angebote in diesem Bereich bestellt?

Der Fragebogen wurde im Zeitraum von September bis November 2008 an 58 Hochschulen bestehend aus Mitgliedern der AG Anerkennung und aus den Teilnehmern am Workshop beim Stifterverband verschickt. Dabei ging es nicht um eine repräsentative Studie sondern um eine erste Standortbestimmung und Typisierung als Ausgangspunkt für die weitere Arbeit. Der Rücklauf betrug insgesamt 39 Prozent.

Insgesamt stellt sich danach die Situation der Anerkennung von CS-Angeboten bundesweit als sehr heterogen dar. Die Bedingungen vor Ort sind von vielfältigen Einflussfaktoren abhängig – vom Stand der Einführung der neuen Studienabschlüsse, aber auch von besonderen institutionellen und personellen Gegebenheiten vor Ort. Deshalb erwies es sich als notwendig, den Fragebogen nur als Ausgangspunkt für eine vertiefende Analyse der Situation an jeder Hochschule zu betrachten, die durch Internetrecherchen und weitere Befragungen vervollständigt wurde.

Im Ergebnis dieser „Fallanalyse“ wurden die Hochschulen je nach Art und Umfang

der Integration von CS-Angeboten in den obligatorischen Praxisteil von BA/MA-Studiengängen geclustert. Es ergaben sich folgende Gruppen:

1. Keine Anerkennung von bestehenden CS-Angeboten,
2. Anerkennung ausgewählter CS-Angebote und
3. Vorhandensein eines umfangreichen CS-Angebotes, oft extra für BA-Studium kreiert.

Der Versuch, die Einflussfaktoren auf die Gruppenzugehörigkeit in ihrer Bedeutung zu gewichten, konnte in der Auswertung nur ansatzweise vorgenommen werden. Personelle Faktoren, wie zum Beispiel die

Präferenz von Entscheidern für fakultätsübergreifende Praxisprogramme an Career Services wurden von vornherein nicht berücksichtigt, da hierüber keine Daten gewonnen werden konnten.

Ob und in welchem Maße CS-Angebote ins BA-Studium integriert werden, hängt jedoch – so scheint es – in hohem Maße davon ab, ob es sich um eine Universität oder eine Fachhochschule handelt. Fachhochschulen vermitteln Praxisanteile seit langem und eher integriert in Fachinhalte, während an Universitäten nicht selten eine additive Vermittlung von Praxisinhalten bevorzugt wird. Während dies im Westteil Deutschlands z.T. mit der Ausdifferenzierung von Zentren für Schlüssel-

### Typisierung der Career Services nach Anerkennung von zentralen Angeboten



Quelle: Fragebogen der AG





qualifikationen zusammenhängt, besteht vor allem im Osten Deutschlands hier Nachholbedarf im Sinne einer institutionellen Lücke, die durch die Career Service gefüllt wurde. Hier konnten über externe Förderprogramme Drittmittel eingeworben werden, die neue Strukturen aufbauen halfen. Mit dem Auslaufen der EU-Förderprogramme stehen die Hochschulen nun vor der dringenden Aufgabe, zentrale praxisorientierte Kursangebote der Career Services für Bachelorstudierende im erforderlichen Umfang aus dem Haushalt zu finanzieren. In Ländern, in denen Studiengebühren erhoben werden, finanzieren diese häufig die Angebote der Zentren für Schlüsselkompetenzen und der Career Services, was den Spielraum der Hochschulen deutlich erweitert.

Insgesamt zeigt die Fragebogen-Auswertung, dass sich die Hochschullandschaft in Bezug auf die Anerkennung von CS-Angeboten im Aufbruch befindet. Erste Erfahrungen, was sich bewährt hat und was nicht, liegen vor. Der Weg zu einer umfassenden Anerkennung von CS-Angeboten, zum Benchmarking und zu ihrer dauerhaften Finanzierung ist jedoch noch weit.

Auf Basis dieser ersten Standortbestimmung wurde die Arbeit der AG auf der letzten Jahrestagung des csnd im Februar 2009 in Kiel vertieft. Die im Juni 2008 erarbeiteten Ergebnisse wurden auf nunmehr 6 Forderungen verdichtet.

1) Für anerkennungsfähige berufsqualifizierende Angebote der Career Services gilt die Richtlinie zur Vergabe von ECTS/Studienpunkten im Rahmen von Bologna.

- 2) Career Services bieten je nach Struktur der Hochschule berufsqualifizierende Kurse in folgenden Kompetenzfeldern an: Managementkompetenzen, Sozialkompetenzen, Selbstmanagement und berufsfeldspezifische Kompetenzen.
- 3) Diese Angebote sind vorwiegend interdisziplinär und übungsorientiert. Sie werden in der Regel von externen Lehrenden durchgeführt.
- 4) Die Career Services definieren in Abstimmung mit den Fächern und externen Experten Qualitätsstandards für die berufsqualifizierenden Kurse und installieren ein permanentes Qualitätsmanagement.
- 5) Zur Anerkennung der berufsqualifizierenden Angebote der Career Services als Studien- und/oder Prüfungsleistung ist es notwendig, dass die Länder rechtliche Rahmenbedingungen schaffen.
- 6) Die Career Services müssen in den Landeshochschulgesetzen als feste Serviceeinrichtung der Hochschulen verankert werden. Sie müssen über ein eigenes Budget zur Realisierung ihrer Aufgaben verfügen.

Im weiteren Jahresverlauf sowie für die Arbeit 2010 hat die AG für nächste Arbeitsschritte Aufträge identifiziert, die im Kern im Handlungsfeld Strategie und Hochschulpolitik angesiedelt sind. Aktuelle Fragestellungen beziehen sich auf die juristische Ausgestaltung der Anerkennung von CS-Angeboten in Bachelor- und Masterstudiengängen und auf die Einbeziehung von Akkreditierungsagenturen in das Benchmarking als möglicher externer Lobby.

# Einführung und Nutzung eines Customer Relationship Managements (CRM) in der Career Service Arbeit – ein Praxisbeispiel

Tobias Nowak

*Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Career Services kommunizieren in der täglichen Arbeit mit vielfältigen Partnern und Kundengruppen, z.B. Studierenden, Lehrenden, Alumni und Arbeitgebern. Diese Kommunikationskanäle effizient zu managen stellt eine große Herausforderung dar, bei der man ab einem gewissen Punkt über die Einführung eines sogenannten Customer Relationship Managements (CRM) nachdenken sollte – also der systematischen Gestaltung seiner Kundenbeziehungs-Prozesse. Tobias Nowak zeigt dies am Beispiel seiner Universität.*

Der Career Service der Universität Münster hat vor rund einem Jahr ein CRM eingeführt und dabei innerhalb der Universität die Funktion einer Pilot-einrichtung übernommen. Mittlerweile wird die Software auch von anderen Akteuren in der WWU eingesetzt – die abteilungsübergreifende Pflege und Bereitstellung von Daten ist somit prinzipiell möglich.

Die im Folgenden beschriebene Implementierung soll exemplarisch aufzeigen, unter welchen Bedingungen der Einsatz einer CRM-Software die Career Service Arbeit erleichtern kann.

## 1. Vorüberlegungen – warum brauchen wir ein CRM?

Zeit ist ein kostbares Gut: Wir möchten schneller und effektiver kommunizieren, ohne uns in händisch gepflegten Excel-Verteilerlisten zu verlieren.

Zu viel Service gibt es nicht: Wir möchten unsere unterschiedlichen Kunden und Partner individuell ansprechen, dabei aber auf einen zentral gepflegten Datenbestand zurückgreifen.

Informationen im Team teilen: Wir möchten sicherstellen, dass alle Kolleginnen und Kollegen immer auf dem gleichen Wissensstand sind.

## 2. Das Pflichtenheft – je präziser desto besser

Sobald die Entscheidung für den Einsatz eines CRM gefallen ist, beginnt der schwierigste Part – die Auswahl der passenden Software. Je präziser dabei im Vorfeld das Pflichtenheft, der Anforderungskatalog der Software, erarbeitet wurde, desto leichter lässt sich das Feld der möglichen Anbieter eingrenzen. Die komplett neue Programmierung einer individuell zugeschnittenen Software wird hier bewusst ausgeklammert, da die Entwicklungszeit und das dafür notwendige Budget das Kosten-Nutzen-Verhältnis bei weitem überschreiten.

Grundsätzlich unterscheiden kann man zwischen Web-basierten und Client-basierten CRM-Lösungen – die Anwendung läuft also entweder komplett im Web-Browser des Nutzers oder wird lokal auf dem Rechner des Anwenders installiert. Auch wenn Web-basierte Anwendungen in den letzten Jahren enorm an Leistungsfähigkeit gewonnen

haben und durch die ortsunabhängige Nutzung auf den ersten Blick sehr attraktiv erscheinen, bieten die auf dem Rechner des Anwenders installierten Lösungen immer noch deutlich mehr Funktionalitäten und Bedienkomfort, insbesondere was die Anbindung weiterer Programme wie Outlook oder Word betrifft.

Folgende Fragen sollten auf jeden Fall im Pflichtenheft thematisiert und bei der Auswahl eines Produktes berücksichtigt werden:

- Kann die Software in die bestehende IT-Infrastruktur eingebunden werden? (z.B. Art der Datenbank-Server, Schnittstellen zu anderen Programmen, Import-Export-Funktionalitäten)
- Welchen Stellenwert hat die Rechteverwaltung?
- Wie viele User sollen das System produktiv nutzen?
- Welches sind die Hauptanwendungsgebiete?
- Funktioniert die Software „Out of the box“, das heißt: Bringt das Produkt alle geforderten Funktionen mit oder müssen zusätzliche Schnittstellen und Anwendungen „dran programmiert“ werden?
- Wie flexibel lässt sich das System auf die eigenen Bedürfnisse anpassen, ohne dass hohe Folgekosten oder Supportgebühren entstehen?

Eine eindeutige Empfehlung für ein bestimmtes Produkt ist bei der Vielzahl der am Markt erhältlichen Lösungen kaum möglich, zumal die Anforderung an die Funktionalitäten in der Regel von Career Service zu Career Service sehr

unterschiedlich ausfällt. Der Vollständigkeit halber sei aber erwähnt, dass im Career Service der Universität Münster der „Combit Relationship Manager“ eingesetzt wird. Diese Software wird mit einer vorkonfigurierten Standardlösung ausgeliefert, die von Beginn an den Großteil aller geforderten Funktionen mitbringt. Zu den gängigen Features zählen neben der reinen Adressdatenverwaltung die lückenlose Anbindung an Office und Outlook, der Einsatz als Dokumentenmanagementsystem, die Einbindung in die Telefonanlage sowie weitreichende Import-/Export-Möglichkeiten.

### **3. Die Implementierungsphase**

Um einen reibungslosen Einstieg zu gewährleisten, hat der Career Service für den Zeitraum von einem Jahr eine studentische EDV-Hilfskraft mit zehn Wochenstunden eingestellt, die sich gemeinsam mit einem Mitarbeiter um die Entwicklung neuer Anwendungen und den Support im Team kümmert. Dieses Vorgehen ist wärmstens zu empfehlen, da gerade in der Startphase viele Detailanpassungen vorgenommen werden müssen, die ohne entsprechende IT-Kenntnisse nicht umsetzbar sind. Eine enge vorherige Abstimmung mit der zuständigen EDV-Abteilung der Hochschule ist mindestens genauso wichtig, um den Datenschutz, den Betrieb der Datenbank und die Archivierung der Daten zu gewährleisten.

### **4. Einsatzgebiete – Beispiele für den täglichen Gebrauch**

Sind die Kontaktdaten von Partnern und Kunden einmal in der Datenbank eingetragen, lassen sie sich prinzipiell für beliebige Zwecke einsetzen, wobei der

Phantasie keine Grenzen gesetzt sind. Erfahrungsgemäß sollte man sich jedoch im Vorfeld auf wenige wesentliche Anwendungsfälle beschränken, damit das Projekt nicht aus dem Ruder läuft und in der täglichen Arbeit handhabbar bleibt. Der Career Service der WWU hat vor der Implementierung drei Kernfunktionen identifiziert, die über das CRM abgebildet werden.

#### **4.1. Automatisierte Veranstaltungsanmeldung**

Seit dem Sommersemester 2009 nutzt der Career Service eine automatisierte Veranstaltungsanmeldung, die über ein selbst entwickeltes Skript in das CRM eingebunden wird. Damit gehören zeitraubende Copy & Paste Aktionen und die Verwaltung der Anmeldungen in Excel Listen endgültig der Vergangenheit an. Die Teilnehmer/innen melden sich komfortabel über ein Formular auf der Internetseite des Career Service an. Anschließend werden die Daten an das CRM übergeben, ausgelesen und die Teilnehmer automatisch per E-Mail über den Status der Anmeldung benachrichtigt. Einmal in die Datenbank eingespeist können – quasi auf Knopfdruck – beliebige Aktionen gestartet werden: Erinnerungsmails an alle Teilnehmer verschicken, Teilnehmer- und Anwesenheitslisten generieren, Nachrücker anschreiben oder statistische Auswertungen über die Belegung der Veranstaltungen ausgeben – die Möglichkeiten sind nahezu unbegrenzt.

#### **4.2. Strukturierte Ansprache von Arbeitgebern und weiteren Partnern**

Täglich prasseln Anfragen von Arbeitgebern in das Postfach der Career Servi-

ces, von Stellenaushängen bis hin zu konkreten Kooperationsanfragen. Mit Hilfe des CRM lassen sich die Prozesse zur Bearbeitung der individuellen Kontaktanfragen sehr gut automatisieren und nachverfolgen. Der Ablauf einer Anfrage kann beispielhaft folgendermaßen ablaufen:

- Ein Arbeitgeber schickt eine Anfrage per E-Mail. Die Kontaktdaten können mit wenigen Handgriffen über die Importfunktion ins CRM übernommen werden. Falls der Eintrag schon besteht, wird dabei automatisch eine Dublettenwarnung ausgegeben.
- Die Anfrage wird über vorgefertigte Textbausteine aus dem CRM heraus beantwortet.
- Zusätzlich wird auf Wunsch ein Brief ausgedruckt, falls dem Arbeitgeber zusätzliches Material per Post zugesendet werden soll.
- Die E-Mail der Anfrage wird mit einem Klick im Personendatensatz hinterlegt, so dass die Korrespondenz zu einem späteren Zeitpunkt leicht nachzuvollziehen ist.

Meldet sich der Arbeitgeber beim nächsten Mal z.B. telefonisch, erkennt das CRM den Anrufer anhand der hinterlegten Rufnummer und öffnet automatisch den entsprechenden Datensatz, da die Telefonanlage mit der Software verbunden ist. So kann man sich schon vor dem Abnehmen des Hörers einen Überblick verschaffen, wie die bisherige Kontaktgeschichte aussieht.

Zugegeben – man muss sich selbst disziplinieren, seine externen Kontakte konsequent in die Datenbank einzupflegen. Hat man aber erst einmal einen guten

Kontaktpool aufgebaut, spielt die Software ihre Stärken richtig aus. Über Filter lassen sich Zielgruppen präzise eingrenzen und die eingebauten Funktionen erleichtern es, gezielte Kampagnen für neue Projekte zu starten.

#### **4.3. Beratungshistorien – ein Instrument zur Qualitätssicherung**

Ein CRM vereinfacht nicht nur die Kontaktaufnahme mit externen Partnern, sondern bietet auch die Möglichkeit, die Nutzung der Career Service Angebote durch die Studierenden auszuwerten und zu dokumentieren. Besucht ein Studierender über mehrere Semester verteilt unterschiedliche Angebote des Career Service, lässt sich aus der Kontakthistorie im Idealfall eine komplette „Beratungsbiographie“ erstellen. Das Rechtmanagement im CRM ermöglicht es dabei, dass nur die zuständigen Berater/innen Zugriff auf vertrauliche Beratungsnotizen haben. Mit dem entsprechenden Hintergrundwissen kann der Berater zielführender in ein Gespräch einsteigen, ohne noch einmal alle grundlegenden Fakten abfragen zu müssen.

#### **5. Wann macht der Einsatz Sinn? Fünf Handlungsempfehlungen**

Über die Auswahl der richtigen Software, die Implementierung und den Betrieb eines CRM lassen sich ganze

Bücher füllen. Die im Artikel beschriebenen Schritte können also nur einen ersten sehr groben Einblick in das Thema vermitteln. Aus den persönlichen Erfahrungen, die in Münster bei der Einführung der Software gesammelt wurden, lassen sich einige Handlungsempfehlungen ableiten, die bei der Entscheidungsfindung hilfreich sein können:

- Ohne Unterstützung durch die hausinterne EDV bzw. einen Mitarbeiter mit IT-Kenntnissen ist die Einführung eines CRM nicht zu empfehlen.
- Die Produktauswahl nicht nach dem Preis entscheiden. Vermeintlich günstige Lösungen ziehen oft einen hohen Support- und Anpassungsaufwand nach sich.
- Nicht den ganz großen Wurf wagen, sondern den Einsatz von Beginn an auf eine Hand voll Kernfunktionen beschränken. Ansonsten kommt man über den Konzept-Status nicht hinaus.
- In Ruhe ein detailliertes Pflichtenheft erstellen.
- Die Software in der täglichen Arbeit auch konsequent nutzen. Denn erst durch die vollständige Abbildung aller relevanten Daten in einem System können die Stärken richtig ausgespielt werden.

# Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen

Kevin Heidenreich

*Mit dem stetigen Wandel der Wirtschafts- und Arbeitswelt steigen und ändern sich zugleich die Anforderungen an die Hochschulabsolventen. Die Studierenden sind durchaus für die Praxis motiviert, es fehlt ihnen jedoch die Zeit, Erfahrungen in Praktika und Werkstudententätigkeit zu sammeln. Um eine bessere Abstimmung von Wirtschaft und Hochschulen zu unterstützen, hat der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) die Unternehmen befragt, welche Qualifikationen sie von Hochschulabgängern erwarten.*

*Kevin Heidenreich, Leiter des Referats Bildungspolitik und Hochschule beim DIHK, hat die Ergebnisse der Umfrage und die sich daraus ergebenden Wünsche und Erwartungen der Unternehmen zusammengefasst.*

Die Diskussion um die neuen Bachelor- und Master-Studiengänge wird kontrovers geführt. Dabei bietet die Studienreform die Chance, die Hochschulausbildung besser an die Veränderungen des Arbeitsmarktes und die Erfordernisse lebenslangen Lernens anzupassen. Die gestufte Studienstruktur erlaubt den flexiblen Wechsel zwischen Phasen der praktischen Berufstätigkeit und der akademischen Aus- und Weiterbildung. Die Wirtschaft verspricht sich von der Reform eine bessere berufliche Qualifizierung, eine praxisnähere Ausbildung und flexiblere Studien- und Weiterbildungsangebote.

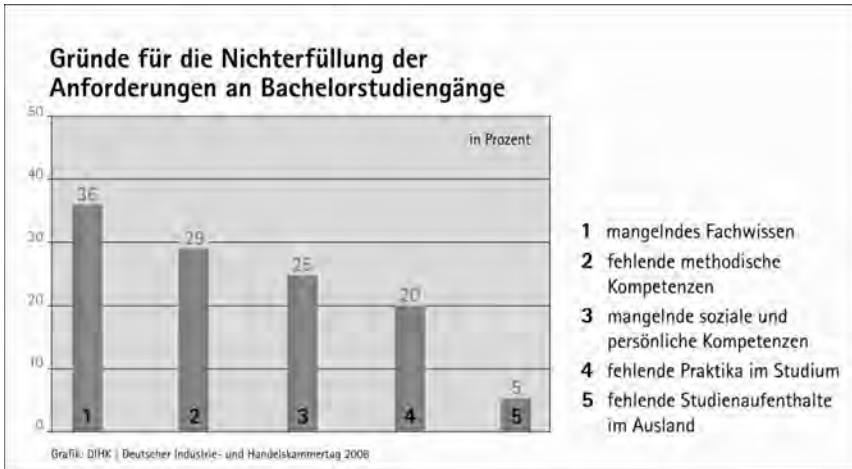
Die Qualifikation ihrer akademischen Fach- und Führungskräfte ist für die

Unternehmen eine entscheidende Frage, wenn es um die Sicherung ihres Personalpotentials und ihrer Innovationsfähigkeit geht. Eine bundesweite Umfrage zu den Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen hat der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) im Jahr 2008 veröffentlicht. Teilgenommen haben 2135 Unternehmen aller Branchen und Größenklassen.

## Ergebnisse der DIHK-Umfrage

Den Erfolg der Studienreform schätzen die Unternehmen vorsichtig optimistisch ein. Knapp ein Viertel der befragten Unternehmen haben bereits Erfahrungen mit Absolventen der neuen Studienabschlüsse Bachelor und Master gemacht – und bewerten deren Kompetenzniveau weitgehend positiv. Zwei Drittel geben an, dass sich ihre Erwartungen beim Einsatz von Bachelor- und Masterabsolventen erfüllt haben. Dieses Ergebnis macht Mut, wenn man die anfängliche Skepsis berücksichtigt, mit der manche Unternehmen, Studierende und Hochschulen der Studienreform gegenüberstanden haben.

Dennoch dürfen die Hochschulen nicht in ihrem Bestreben nachlassen, die Studieninhalte immer wieder neu an den Anforderungen des Arbeitsmarktes auszurichten. Nur so können die Unternehmen, die noch zögern, Absolventen mit neuen Abschlüssen einzustellen oder angeben, ihre Erwartungen seien ent-



täuscht worden, von der Qualität der neuen Studiengängen überzeugt werden.

Für Unternehmen wird das Fachwissen von Hochschulabsolventen als selbstverständlich vorausgesetzt. Die sozialen und persönlichen Kompetenzen sind den Unternehmen aber genauso wichtig. Teamfähigkeit ist der DIHK-Umfrage zu Folge die wichtigste Sozialkompetenz, die Absolventen beim Berufseinstieg mitbringen sollten. Danach folgen die Fähigkeit, selbständig zu arbeiten sowie Einsatzbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit. Zusätzlich müssen die Absolventen ihr erlerntes Wissen problemorientiert einsetzen und in den Arbeits- und Kommunikationsprozess im Unternehmen einbringen können.

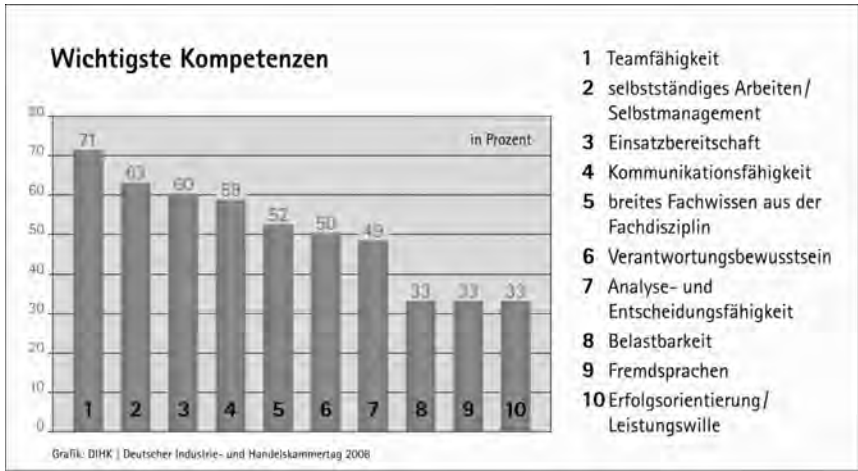
### Praxisbezug muss erhöht werden

Befragt nach ihren Erwartungen an die neuen Studiengänge Bachelor und Master gaben Unternehmen an, dass die praxisbezogene Vermittlung der

theoretischen Kenntnisse und die Integration von Praktika in das Studium unverzichtbar sind. Diese Anforderungen werden sowohl an Bachelor- als auch an Masterstudiengänge gestellt. Von Masterstudiengängen erwarten die Unternehmen darüber hinaus, dass sie ihre Absolventen bereits auf kommende Führungsaufgaben vorbereiten.

Bisher wird Praxiswissen an den Hochschulen allerdings nur unzureichend vermittelt. Die Praxisferne von Hochschulabsolventen ist der Hauptgrund dafür, dass sich Unternehmen in der Probezeit wieder von bereits eingestellten Hochschulabsolventen getrennt haben. Sie bemängeln, dass diese nicht in der Lage waren, ihr theoretisches Wissen in der Berufspraxis umzusetzen.

Die Wirtschaft trägt in hohem Maße zur berufspraktischen Orientierung der Studierenden bei. Über die Hälfte der an der Umfrage beteiligten Betriebe arbeitet bereits mit Hochschulen zusammen. Viele Unternehmen planen außerdem, ihre Zusammenarbeit mit Hochschulen



weiter auszubauen. Dieses Vorhaben misslingt aber häufig deshalb, weil Hochschulen keine sichtbaren Kooperationsangebote machen oder Unternehmen bereits bei dem Versuch scheitern, den richtigen Ansprechpartner an den Hochschulen auszumachen.

### Nachbesserungsbedarf bei der Umstellung

Auch wenn die Unternehmen die neuen Studiengänge überwiegend positiv sehen, so sind doch noch einige Probleme zu lösen: In vielen Studiengängen wurden Inhalte und Veranstaltungen eins zu eins in die neue Studienstruktur überführt. Eine kritische Überprüfung der Studieninhalte und Lehrmethoden und deren Spiegelung an den Anforderungen des Arbeitsmarktes fanden vielfach nicht statt.

Die zu strikte Umsetzung eines 3+2-Modells bei der Studiendauer von Bachelor- und Masterstudiengängen führt zum Teil nicht zu tatsächlich berufsqualifizierenden Bachelorabschlüssen.

Kürzere Studienzeiten sind ein großes Plus der Reform, dürfen aber keinesfalls zu Lasten der Qualität des Studiums oder der Praxisanteile gehen. Ein Masterabschluss sollte in der Regel nach einigen Jahren Berufserfahrung auch berufsbegleitend erworben werden können.

Die Anrechenbarkeit von Studienleistungen aus dem In- und Ausland und aus der beruflichen Praxis ist noch zu sehr von individuellen und inkonsistenten Entscheidungen abhängig. Dadurch wird die Mobilität der Studierenden stark eingeschränkt. Stattdessen muss die Anrechnung beruflich und international erworbener Studienleistungen verlässlichen Kriterien folgen.

Auch die Erhöhung der Durchlässigkeit von beruflicher und akademischer Bildung ist notwendig. Kompetenzen aus der beruflichen Praxis werden systematisch unterbewertet, eine einheitliche hochschulweite Anrechnung oder auch nur vergleichbare Verfahren gibt es

nicht. Die Hochschulen stehen vor der Herausforderung, sich – im Sinne eines verantwortungsvollen Umgangs mit Lebenszeit – verstärkt um Möglichkeiten der Anrechnung beruflich und informell erworbener Kompetenzen zu bemühen.

### Fazit

Die Hochschulen müssen der Skepsis mit überzeugenden Studienangeboten entgegenwirken und ihre Qualität gegenüber den Unternehmen überzeu-

gend kommunizieren. Die Studierenden müssen die Chancen des Bologna-Prozesses nutzen und alle berufspraktischen und kompetenzfördernden Möglichkeiten während des Studiums ausschöpfen. Und auch die Unternehmen sind gefragt: Attraktive Einstiegs- und Weiterqualifizierungsoptionen für Bachelorabsolventen in Unternehmen können – wenn die Absolventen die passenden Kompetenzen mitbringen – mögliche Vorbehalte gegenüber dem Bachelor abbauen.

## „Ich bin ein Fan der Reform“

### Ein Interview mit Michael Kobl

*Michael Kobl ist seit Oktober 2007 Leiter des Talent Centers der Hypo-Vereinsbank. Er ist verantwortlich für Personalmarketing, Recruiting, Personalauswahl, HR-Kommunikation, Berufs- und Traineeausbildung, Bindungsprogramme sowie Young Talent Management der Bank. Im deutschen Dachverband der Personalverantwortlichen (dapm), engagiert er sich für das Thema Bachelor/Master Umstellung. Der Arbeitskreis Personalmarketing (dapm) versteht sich als Kompetenznetzwerk für innovatives Personalmarketing.*

**csp:** Alle reden über die Reform der Hochschule. Wo sind Sie zum ersten Mal mit dem Thema Hochschule und Hochschulreform konfrontiert worden?

**Michael Kobl:** Ich war während meines Studiums Studentenvertreter und eingebunden in die Erarbeitung einer Studienreform. Dabei habe ich schon einmal erfahren, wie herausfordernd es ist, einen kompletten Studiengang zu reformieren. Das war damals noch nicht die

Einführung von Bachelor und Master, aber es ging immerhin schon um eine stärkere Praxisausrichtung. Vor neun Jahren bin ich in den Nachwuchsentwicklungsbereich der Bank eingestiegen. Seitdem habe ich mich immer wieder mit dem Thema befasst, einerseits über das Unternehmen, weil ich verantwortlich bin für die Rekrutierung, die Entwicklung und auch die Platzierung von Hochschulabsolventen. Auf der anderen Seite bin ich auch – gemeinsam mit Christian Schutz – Leiter des dapm-Arbeitskreises Bachelor/Master.

**csp:** Und was waren da ihre bisherigen Erfahrungen? Was war wichtig, was hat Ihre Einstellungen geprägt?

**Michael Kobl:** Nach meiner Erfahrung unterscheiden sich die verschiedenen Hochschulen sehr in der Herangehensweise und bei der Umsetzung der Bologna-Reform. Ich kenne extrem positive Beispiele, die eher bei den sehr jungen Universitäten zu finden sind oder auch

bei jüngeren Fachhochschulen. Die setzen die Reform, die ich absolut begrüße und hinter der ich auch stehe, sehr gut und zum Nutzen ihrer Studenten um. Allerdings habe ich auch negative Beispiele erlebt, sowohl von Universitätsseite als auch von Ministeriumsseite. Da hat man einfach die Inhalte aus einem Diplomstudiengang komprimiert in einen Bachelor gepresst. Vielleicht hat man noch einige kleinere Konzessionen an die Realität gemacht und an der einen oder anderen Stelle den Umfang etwas reduziert. Da ging es aber eher um eine Absicherung der Pfründe, indem die Lehrstühle dafür gesorgt haben, dass ihre Veranstaltungen durchgebracht worden sind. Da hat sich niemand noch einmal inhaltlich mit der Frage auseinandergesetzt: Wie vermittele ich denn employability? Und das ist ja das eigentliche Ziel der Reform.

**csp:** Sie haben eben gesagt es gibt positive und negative Beispiele. Ein negatives Beispiel haben sie gerade vorgestellt. Was sind die positiven Beispiele?

**Michael Kobl:** Positiv war die Umsetzung der Reform immer dann, wenn man den Kerngedanken aufgegriffen hat: Nämlich mit einem grundständigen Studiengang eine berufliche Qualifikation zu erzielen.

Und da ist meine Erfahrung, dass vor allem die Fachhochschulen, aber auch manche Universitäten die Chance genutzt haben, ihre Studieninhalte komplett zu screenen, um sich zu überlegen: Was ist Berufsbefähigung? Mit welchen Methoden vermittele ich sie? In welchen Inhalten schlägt sich das dann nieder?

**csp:** Das Schlagwort „employability“ steht fast in allen neuen Studienordnungen, meist in der Präambel. Wir haben den Eindruck, dass in der Diskussion oftmals sehr verschiedene Sachen mit diesem Schlagwort verbunden werden. Was sind sinnvolle Kriterien?

**Michael Kobl:** Für mich sind sinnvolle Kriterien: Praxisbezug, Internationalität, soziale Kompetenz und methodisches Handwerkszeug. Das ist übrigens auch das, was wir beim dapm in unserem Bachelor-Rating als zentrale Employability-Faktoren definieren: Berufspraxis, Internationalität, soziale Kompetenz und die Methodik, also wirklich die Vermittlung der Schlüsselqualifikationen.

**csp:** Wie ist das mit dem Praxisbezug? Wie muss der im Studium gestaltet sein? Reicht es, wenn ein Lehrender sich hinstellt und sagt: „Wenn ihr Lektor werden wollt, dann müsst ihr das und das machen.“ Oder was sollte als Praxisbezug ins Studium integriert sein?

**Michael Kobl:** Für Praxisbezug gibt es mehrere Kriterien. Die Hauptforderung für mich ist immer, dass im Studium ein Praxisteil fest verankert ist. Idealerweise sollte, wie bei den Fachhochschulen, wirklich ein Praxissemester vorgesehen sein. Oder, dass der Studiengang so konzipiert ist, dass man in den Semesterferien ein Praktikum macht, möglichst drei Monate. Also nicht nur ein kurzes Praktikum von vier bis sechs Wochen sondern eins, das diesen Namen auch verdient. Es gibt sicher auch noch andere Möglichkeiten, für Praxisbezug zu sorgen. Dazu gehören Dozenten, die selbst aus der Praxis kommen, dazu gehören auch Koopera-

tionsprojekte, Planspiele und praxisorientierte Fallbeispiele.

**csp:** Jetzt wissen wir, wie Sie sich eine positive Umsetzung der Reform vorstellen. Wie sieht es in der Wirklichkeit aus? Wie schätzen Sie den aktuellen Stand ein? Reicht ein bisschen nachsteuern, oder brauchen wir eine Reform der Reform?

**Michael Kobl:** Also, für mich ist am wichtigsten, dass eine Sensibilisierung dafür entsteht, dass ein sechssemestriges Studium zwar gut ist, dass es aber nicht allein auf die kurze Studienzzeit ankommt, wenn dafür am Ende des Bachelor-Studiums die employability steht. Die kann erreicht werden, indem man zum Beispiel noch ein zusätzliches Praxissemester einzieht oder indem man noch Zeit und Raum für ein Auslandssemester schafft. Es kann auch sein, dass man sich noch einmal eine Auszeit nimmt, sechs Monate im Ausland für ein soziales Projekt oder eine Non-Profit-Organisation, wie z.B. „Ärzte ohne Grenzen“ oder eine ähnliche Organisation. Das wäre für mich tatsächlich die berühmte Reform der Reform. Die Entwicklung von „früher studierte man 14 Semester lang und nun studiert man nur noch 6 Semester“, sollte sich auf ein gesundes Maß einpendeln, in dem Berufsbefähigung erworben werden kann. Das wäre für mich in der Größenordnung von sechs bis acht Semestern, die, je nachdem wie das Studium strukturiert ist, zur Berufsbefähigung führen. Es ist ja auch so, dass im Vertrag von Bologna nicht festgelegt ist, dass es nur sechs Semester sein müssen. So wird das nur in Deutschland, vor allem bei Universitäten, aufgefasst. Es kann doch

auch dieser siebensemestrigem Ansatz sein, wie ihn die Fachhochschulen haben, oder auch acht Semester – das wäre eine Anpassung an die Wirklichkeit.

**csp:** Also für Sie steht die Fokussierung auf die Studiendauer nicht so im Mittelpunkt, sondern eher die Berufsfähigkeit der Absolventen aus den neuen Studiengängen.

**Michael Kobl:** Richtig!

**csp:** Und verstehe ich das richtig, dass Sie sagen, aktuell ist das, auch durch die strukturellen Voraussetzungen insbesondere die Fixierung auf die Studiendauer, so nicht gegeben?

**Michael Kobl:** Korrekt, wobei es trotzdem Universitäten gibt, die die Vermittlung der employability auch in sechs Semestern schaffen. Die machen das durch die Studienstruktur und durch eine ganz gezielte Kombination von Methoden. Da sind zum Beispiel Planspiele in den Lehrplan eingebaut und Fallstudien. Blockseminare am Wochenende ergänzen den Lehrplan. Die Semesterferien werden gezielt freigehalten, um Praxisaufenthalte zu ermöglichen. Die Klausuren liegen am Semesterende und sind nicht gestückelt in den Semesterferien platziert. Also ich würde nicht sagen, es ist unmöglich, einen berufsbefähigenden Bachelor in sechs Semester zu packen, aber die Erfahrung zeigt, wie schwierig das ist. Einfach aufgrund der Masse der Inhalte. Als Unternehmensvertreter kann ich nur sagen: Dass Fachwissen im Studium vermittelt wird, ist für mich die Grundvoraussetzung. Aber worauf es mir wirklich beim Bachelor ankommt – ich sag das jetzt wahrscheinlich hundertmal in diesem Inter-

view – ist das Thema employability. Und das zeigt sich für mich eben durch viel mehr als durch die reine Vermittlung von Faktenwissen. Gerade Universitäten sehen ihren Schwerpunkt in der Vermittlung von Fachwissen, aber das veraltet schnell, und nur wenn ich wirkliche Schlüsselkompetenzen vermittele, Problemlösungskompetenz, Teamfähigkeit, methodisches Wissen, haben die Studierenden auch das, was Unternehmen immer brauchen. Das sind vor allem Faktoren, die dann Bachelor-Absolventen für die Unternehmen attraktiv machen. Also ich denke tatsächlich, da müssen alle Stakeholder ein bisschen nachsteuern. Die Universitäten sollten sich von diesem rein formalen Fachwissen-Konzept verabschieden. Die Unternehmen müssen umdenken und akzeptieren, dass ein Bachelor eben nicht mehr so viel Faktenwissen mitbringt wie ein Diplomstudent, auch nicht mehr so viele Praxisaufenthalte machen kann wie ein Diplomstudent. Es müssen die Ministerien umdenken und die Mittelvergabe eben nicht mehr daran kopeln, dass man eine sechssemestrige Studienzeit einhält, wie das teilweise der Fall ist. Auch mit der Genehmigung von Urlaubssemestern zu Praxisübungen sollten die Hochschulen großzügiger sein, um nur einiges zu nennen.

**csp:** Und wie ist das mit der Berufsbe-fähigung? Da könnte man doch als klas-sischer Universitätsvertreter sagen, „Wir wollen doch nicht akademische Handwerker ausbilden, auf bestimmte Berufsbilder hin, die so schnell veralten. Unsere Schwerpunkte sind Forschung und Lehre und dafür brauche ich eine ganz andere Ausbildung“. Da tritt employability vielleicht in den Hinter-

grund. Wie würden Sie darauf reagie-ren?

**Michael Kobl:** Also ich würde nicht sagen, dass employability und Fachwis-sen einen Widerspruch darstellen. Nehmen Sie zum Beispiel die Internationa-lität: Wenn jemand auf Forschung und Lehre ausgerichtet ist, wird es sicherlich internationale Forschungsstandards geben, z.B. sich mit englischsprachigen Artikeln auseinanderzusetzen, vielleicht Lehrver-anstaltungen auf Englisch zu besuchen, englischsprachige Dozenten zu haben etc. Die Forderung, Abschlussarbeiten auf Englisch zu verfassen, wäre sicher kein Schaden. Dann als Beispiel die Methodenkompetenz: Ich denke, ein sicherer Umgang mit dem Methoden-kasten würde auch einer Universität, die auf Forschung und Lehre ausgerichtet ist, nicht schaden. Und das könnte ich jetzt mit jedem anderen Kriterium für employability fortsetzen. Ich denke, dass auch ein gewisser Praxisbezug für Forschung und Lehre nicht schädlich ist, es sei denn, ich bin in der knallharten Grundlagenforschung. Das ist für mich kein Widerspruch. Es geht um die Art der Wissensvermittlung, und da sind für meine Begriffe manchmal zu antiquierte Vorstellungen vorhanden, die häufig auch noch mit altem Proporz-Denken korrelieren. Es gibt aber auch viele posi-tive Beispiele. Bologna ist gut, aber in einigen Fällen schlecht umgesetzt. Das ist sozusagen meine Konklusion dieser Reform.

**csp:** Was müssten – zusammengefasst – die Hochschulen tun, damit die Wirt-schaft sagt: „Die Absolventen können bei uns gut platziert werden“?

**Michael Kobl:** Also sie sollten in der Lage sein, die Schlüsselqualifikationen zu vermitteln und Freiräume im Studium zu schaffen, Freiraum für Praxiserfahrung, internationale Erfahrung, für andere Erfahrungen, die persönlichkeitsfördernd sind...

**csp:** Soll ich das als ein Plädoyer dafür verstehen, das aktuelle Kreditierungssystem und einen doch sehr strikt gestalteten Stundenplan wieder ein bisschen aufzulockern?

**Michael Kobl:** Persönlich, ja. Allerdings denke ich auch, dass ein sehr strukturiertes Studium, zumindest zu Beginn, wo doch sehr viel Orientierung nötig ist, große Vorteile hat – wir haben ja in Deutschland eine ziemlich hohe Studienabbrucherquote.

**csp:** Hat ein zu stark strukturiertes Studium nicht auch unselbständige Studierende zur Folge?

**Michael Kobl:** Genau richtig! Das ist tatsächlich eine Schwierigkeit. Also ich habe zum Beispiel auch sehr positive Erfahrungen mit Bachelorabsolventen gemacht. Diejenigen, die jetzt bei uns im Unternehmen einsteigen, das sind oft diejenigen, die quasi Experimentierkaninchen waren, wo sich die Studienordnungen in jedem Jahr noch grundlegend geändert haben und die sich einfach komplett durchkämpfen mussten. Die sind damit für die Turbulenzen der globalisierten Gesellschaft besser gewappnet als diejenigen, die einfach alles vorgegeben bekommen. Also ich glaube tatsächlich, dass Bachelorabsolventen da auch eine Chance haben, nämlich dass sie mit so einer gewissen Change-Adaptability, also einer großen Anpassungsfähigkeit ausgestattet sind,

weil sie in so einem unbestellten Terrain ausgebildet wurden.

**csp:** Wir haben jetzt viel über die Hochschule gesprochen. Wie sieht das mit der Wirtschaft aus? Was kann die Wirtschaft dafür tun, dass die Leute, die jetzt von Hochschulen mit einem Bachelorabschluss kommen, erfolgreich in den Beruf einsteigen können? Viele Absolventen sind sehr verunsichert. Sie können den Wert des Bachelor auf dem Arbeitsmarkt nicht einschätzen.

**Michael Kobl:** Okay. Das ist ein Problem. Die Wirtschaft sagt, die Universitäten müssen sich ändern, und die Universitäten sagen, die Wirtschaft muss sich ändern oder diejenigen, die in den Ministerien die Mittel zur Verfügung stellen. Und die Ministerien sagen, die Universitäten seien zu langsam. Das ist so ein „Wir-schieben-denschwarzen-Peter-hin-und-her-Spiel“. Was wir in den Unternehmen tun sollten, ist tatsächlich unsere Programme umzustellen, die Erwartungen zu verändern . . .

**csp:** Also Sie meinen Traineeprogramme?

**Michael Kobl:** Zum Beispiel. Also die Einstiegsprogramme zu verändern und wirklich zu akzeptieren, dass die Bachelor keine Diplomabsolventen sind, dass sie nicht das gleiche mitbringen. Dass es aber auch, wie soll ich es sagen, keine Abschlüsse zweiter Klasse sind, sondern dass man für sie die Programme etwas anders gestalten muss. Dass man akzeptieren muss, dass sie mit weniger Praxiserfahrung kommen. Dass man kürzere Praktika anbietet. Unternehmen können also nicht nur fordern: Sie müssen Sechs-Monats-Praktika machen. Sie können das weiterhin anbieten, aber es





geht nicht, dass sie sagen: Es muss mindestens ein sechsmonatiges Praktikum sein. Es gibt die Möglichkeit, Praktika zustückeln, also in den Semesterferien zweimal sechs Wochen hintereinander zu machen, um den Kontakt zu halten. Verstärkt Werkstudentenverträge anzubieten, ein Tag die Woche über ein halbes Jahr, nach einem Sechs-Wochen-Praktikum. Also auch da sich eher eines flexibleren modularen Baukastens zu bedienen. Was können wir in den Unternehmen noch tun? Stärker informieren. Ich glaube, die großen Befürworter und Player sind die Personalverantwortlichen im konkreten Business, diejenigen, die die Bachelor dann ausbilden. Die Führungskräfte beispielsweise sind ja oft noch ein Stück weit restriktiver bzw. skeptischer. Die Unternehmen müssen also auch die interne Aufklärungskampagne stärker betreiben. Ich denke, da sind die Großunternehmen ein Stück weiter als der Mittelstand.

**csp:** Ihr Fazit wäre also: „Bachelor soll der Abschluss sein, mit dem ich einen Berufseinstieg machen kann.“?

**Michael Kobl:** Definitiv.

**csp:** ...und wie sieht das aus für den Master?

**Michael Kobl:** Ganz kurz. Ich würde noch zum dritten Stakeholder etwas sagen, nämlich zu den Ministerien. Also ich denke, es ist ganz wichtig, dass in den Ministerien ein Umdenken stattfindet. Wir haben gerade die zentralen Forderungen des dapm an alle Kultusministerien der Länder, plus Kultusministerium des Bundes, plus Wissenschaftsministerium im Bund geschickt – das Ergebnis fand ich teilweise erschütternd.

Wir haben auf unsere Forderung nach mehr Praxiserfahrung und Internationalität zum Beispiel aus Hessen die Reaktion bekommen: „Naja, Internationalität soll doch bitteschön im Masterstudium erfolgen und nicht im Bachelor.“ Und das war das offizielle Statement des hessischen Bildungsministeriums. Da dachte ich mir: „Ojemine, das kann ja wohl nicht sein, dass eine offizielle Stelle einerseits eine höhere Flexibilität fordert und die andererseits gar nicht ermöglichen will, sondern unter diesem Spatzwang jetzt alle in so einen „Zwangs-Sechsemester-Bachelor“ zwingt.“

**csp:** Steige ich als Master auf jeden Fall besser ein oder gibt es Berufswege, wo ich sagen kann: „Als Bachelor komme ich rein“ oder mache ich dann als Bachelor nach einer Phase der Berufstätigkeit den Master? Was für Wege sehen sie da?

**Michael Kobl:** Die Flexibilität ist das wichtigste Kriterium. Ich war selber im Unternehmen, wo keine Hochschulabsolventen nötig sind, weil die Aufgabe es einfach nicht erfordert. Ich habe bestimmte Bereiche, wenn ich jetzt mal an die HypoVereinsbank denke, wenn ich jetzt Vertriebsfunktionen habe, die sehr spannend sind, auch mit einer hohen Abwechslung und hoher Kundenberatungskompetenz, da brauche ich aber nicht zwingend einen Masterabsolventen. Es gibt andere Bereiche, wo ich Physiker und Mathematiker brauche, wenn es zum Beispiel um die Risikosteuerung der Bank geht, da geht es um analytisches Verständnis. Aber auch da ist noch wichtiger: Praxiserfahrung. Also ein Master, der nur ein Masterstudium hat ohne internationale

Erfahrung, ohne Sozialkompetenz, ohne Praxiserfahrung bringt mir auch da nichts, ich brauche tatsächlich ein bisschen mehr. Das heißt der Qualifikationsteppich ist so, dass ich stärker darauf schauen muss: „Welches Jobprofil im Unternehmen erfordert welche Qualifikation? Wo brauche ich einen Bachelor, wo einen Master? Was können dann andere Wege sein, um an die Qualifikation zu kommen?“ Ich habe die wunderbare Möglichkeit, als Bachelor ins Unternehmen zu kommen und danach noch einen Master zu machen, einen Weiterbildungsmaster oder konsekutive Varianten, und dann nach dem Master einzusteigen, oder aber eine längere Berufstätigkeit, fünf, sechs Jahre und dann den MBA zu machen. Also es ist ja gerade das Schöne, dass man für jedes Bedürfnis der Studenten eine Variante schafft. Master ist nicht zwingend der bessere Einstieg, sondern man muss genau schauen, auf welchen Job man abzielt.

**csp:** Zum Abschluss hätte ich gerne so etwas wie ein Plädoyer von Ihnen: Hätte man die Reform lieber sein lassen sollen oder war sie auf jeden Fall notwendig? Oder ist es ganz normal, nach-

zusteuern, um sich an Veränderungen anzupassen?

**Michael Kobl:** Insgesamt bin ich auf jeden Fall ein Befürworter, ja ein Fan der Reform! Aber man sollte sie so umsetzen, dass auch das Ziel, die Mobilität zwischen Deutschland und dem europäischen Ausland leichter und flexibler zu gestalten, bereits im Bachelor-Studium erreicht werden kann. Das ist für mich das Fazit. Und da hapert es noch bei der Umsetzung. Ich kriege mit, dass es schwieriger geworden ist ins Ausland zu gehen, weil die Inhalte so stark komprimiert wurden, dass Auslandsaufenthalte nur noch mit wenigen Partnerhochschulen möglich sind. Ich kriege mit, dass aus dem gleichen Grund Praxiserfahrungen kaum mehr möglich sind. Das sind so einige Schattenseiten. Mein Fazit in Kurzform: Reform gut, Umsetzung teilweise schlecht. Und: Sie variiert zu stark von Hochschule zu Hochschule – wobei Fachhochschulen deutlich besser sind.

**csp:** Vielen Dank für das Gespräch.

Das Gespräch führte Marcellus Menke.

# Buchbesprechung: Bologna-Schwarzbuch

Anne Schillo

*Pünktlich zum 10. Jahrestag der Bologna-Konferenz hat der deutsche Hochschulverband ein Bologna-Schwarzbuch herausgegeben. „Ein Schwarzbuch ist“, so Wikipedia „eine Sammlung von Negativbeispielen aus der Sicht des Autors oder Herausgebers, die in Buchform veröffentlicht wird“.*

Das Bologna-Schwarzbuch ist blau – aus gutem Grund sagen die Herausgeber. Denn einmal ist das die traditionelle Farbe der Verbandsveröffentlichungen und was noch wichtiger sei, die 13 Autoren sähen nicht grundsätzlich schwarz für die Zukunft, sofern jetzt ein Umdenken einsetze – und das wollen sie anstoßen.

Herausgeber sind Prof. Dr. Christian Scholz, Lehrstuhl für Organisation, Personal und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, und Prof. Dr. Volker Stein, Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen. Als Autoren haben sie eine Reihe namhafter Professorinnen und Professoren gewonnen, die ihr Anliegen teilen: Sie wollen die wichtigsten Informationen zusammenstellen darüber, was die Reform beabsichtigt hat und was daraus geworden ist. Manche der vorgelegten Befunde sind schockierend. So sehen sie alle nicht nur viele der angestrebten Ziele verfehlt, sondern Studenten und Professoren durch ständiges Aufsatteln immer neuer Konzepte gewissermaßen entmündigt. Hochschulrektorenkonferenz und externe Akkreditierungsagenturen sehen die Autoren mit „unlegitimierter Macht“ ausgestattet.

Kapitel eins bewältigt in neun Beiträgen die Vergangenheit. Ihre Verfasser sehen

die „Systemfehler“ vorprogrammiert und wollen aufzeigen, dass in den neun Zielen des Bologna-Prozesses (siehe Tabelle) die „eingebauten“ Schwachstellen offenbar übersehen oder billigend in Kauf genommen wurden.

Weitere neun Aufsätze behandeln in Kapitel zwei die „Problemeruptionen“ der Gegenwart. Deren Autoren wollen – korrespondierend zu den Beiträgen des ersten Kapitels – deutlich machen, was aus den Vorhaben geworden ist, wo Fehlentwicklungen sichtbar werden und welche systemimmanente Defizite ihre fatale Wirkung bereits entfaltet haben bzw. welche neuen Probleme entstanden sind (siehe Tabelle).

Das dritte Kapitel liefert auf zwei Seiten komprimiert Konsequenzen – „exemplarische Entwicklungslinien“ genannt, darunter die sofortige Abschaffung der Akkreditierungen, das Ersetzen der aktuellen zentralen Planwirtschaft durch echte Marktlösungen und den Verzicht auf den Versuch, die Universitäten in Fachhochschulen umzufunktionieren. „Natürlich kann nicht erwartet werden“, so die Herausgeber, „dass wir eine komplette Alternativkonzeption entwerfen für das, was Tausende von Bürokraten über Jahre hinweg hervorgebracht haben.... Daher werden wir uns an dieser Stelle auf das exemplarische Auflisten jeweils genau eines Vorschlages aus jedem der 18 Beiträge ... beschränken“. Ihr Abschlusswunsch „...gemeinschaftlich in eine Phase der wirklichen Hochschulreform ein(zu)treten“, dürfte vielen aus der Seele sprechen.

Ziele	Systemfehler	Problemeruptionen
strukturieren	Bologna-Struktur als widersprüchliche Grundlage, <i>Wolfgang A. Halang</i>	Erfahrungen aus den Niederlanden als Warnung, <i>Wolfgang A. Halang</i>
motivieren	Matroschka Bolognese als Massen-Vernichtungswaffe, <i>Christian Scholz</i>	Reformumsetzung als Irrenhaus, <i>Wilfried Krüger</i>
globalisieren	Bologna als internationale Systemdivergenz, <i>Karl-Otto Edel</i>	Anpassung als Identitätsverlust, <i>Walter Krämer</i>
integrieren	Vernetzung als Planwissenschaft, <i>Walter Slaje</i>	Privatisierung als neue Fessel der „entfesselten“ Hochschule, <i>Dietrich von der Oelsnitz</i>
positionieren	Akkreditierung als rechtlicher Systemfehler, <i>Joachim Lege</i>	Bologna als unnötige Bildungs-Reform, <i>Konrad Paul Liessmann</i>
kontrollieren	Dienstleistungsprimat als Autonomie-Demontage, <i>Andrea Liesner</i>	Fehlende Kontrollgruppen als Manko, <i>Volker Stein</i>
ökonomisieren	Kooperation und Partizipation als Auslaufmodell, <i>Jürgen Weibler</i>	Kostenfokussierung als Humankapital-Denkblockade, <i>Volker Stein</i>
steuern	Bologna-Prozess als Organisationsform der Ineffizienz, <i>Peter J. Brenner</i>	Feudalistische Steuerungslogik als Marktverhinderung, <i>Christian Scholz</i>
mobilisieren	Bologna als traurige Mogel-Packung, <i>Thomas Hering</i>	Bologna als akademische Illusion, <i>Thomas Hering</i>

Quelle: Bolognaschwarzbuch

Christian Scholz/Volker Stein  
 Bologna-Schwarzbuch  
 Bonn: Deutscher Hochschulverband 2009  
 Brosch. 202 Seiten, 21,- EUR  
 ISBN: 978-3-92066-89-5

# Qualifizierungsbedingungen des akademischen Mittelbaus

## Befragungsergebnisse aus drei Universitäten

Dieter Grünh/Boris Schmidt

*Unter der Überschrift „Career Services für Promovierende“ wurden in den csp 6/08 vorab einige Ergebnisse der im Auftrag der Gewerkschaft ver.di erstellten Studie „Der wissenschaftliche ‚Mittelbau‘ an deutschen Hochschulen – zwischen Karriereaussichten und Abbruchtendenzen“ veröffentlicht. Inzwischen liegt die Studie vor und liefert erstmals in dieser Form eine aktuelle und zuverlässige Datenbasis für die Einschätzung der Situation von Promovierenden in diesem Land.*

Seit geraumer Zeit steht die sogenannte „Nachwuchsförderung“ im deutschen Hochschulsystem, insbesondere an den Universitäten, in der Kritik (vgl. BMBF, 2008). Zu lange Promotionszeiten, zu viele Abbrüche, den beruflichen Anforderungen zu wenig entsprechende Qualifikationsprofile, eine allzu weit getriebene fachliche Spezialisierung, die Vernachlässigung von Kompetenzen in den Bereichen von Lehre und Hochschulmanagement. Andererseits halten sich Vorstellungen hartnäckig, dass „alle“ diese Promovierenden im Grunde eine Professur anstreben und dass all diejenigen, die vor oder nach der Promotion die Hochschule verlassen, gescheitert seien, den Herausforderungen nicht gewachsen oder eben „nicht gut genug“ gewesen seien. Um derartige Aussagen zu treffen, fehlt die empirische Datenbasis – um sie zu widerlegen, allerdings ebenso.

### **Der wissenschaftliche Nachwuchs: Ein diffuser Sammelbegriff**

Von den 20.000 Promovierenden, die jährlich ihre Promotion abschließen, ist mittelfristig nur für 2.000 und damit für rund zehn Prozent eine Perspektive auf eine Professur gegeben, zuzüglich eines kleinen Anteils, der auf die wenigen pro Jahr neu zu besetzenden unbefristeten Stellen unter den 20.000 Post-Doc-Stellen entfällt: Rund 90 Prozent des wissenschaftlichen Nachwuchses müssen daher mit der Promotion oder in den darauf folgenden Jahren aus dem Hochschulsystem ausscheiden. Die Anzahl derjenigen, die bereits vor der Promotion die Hochschule verlassen, ist hierbei noch nicht berücksichtigt.

Die überwältigende Mehrheit der Promovierenden verlässt also die Hochschule somit binnen weniger Jahre. Dennoch unterstellt das System bereits mit dem Begriff „wissenschaftlicher Nachwuchs“, dass die Promovierenden eine Hochschullehrerlaufbahn eingeschlagen haben und interpretiert damit implizit die gesellschaftlichen Kosten für Promovierende bzw. für die Förderung der Nachwuchswissenschaftler/-innen als Fehlinvestitionen, sofern diese nicht am Ende tatsächlich Hochschullehrer/-innen werden: Eine Interpretation, die nicht mit der Aufgabe der Hochschule vereinbar ist, Studierende und Promo-

vierende auf wahrscheinliche Berufsperspektiven vorzubereiten.

### **Die Studie und ihre zentralen Ergebnisse**

Promovierenden und kürzlich Promovierten der Technischen Universität Berlin (TUB), der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (Universität Oldenburg) und der Friedrich-Schiller-Universität Jena (Universität Jena) wurde ein rund 10-seitiger schriftlich oder online zu bearbeitender Fragebogen zugesandt, der unter der Überschrift „Zwischen Karriereaussichten und Abbruchtendenzen“ Fragen und Aussagen zu folgenden Themen enthielt:

- Wie sieht die bisherige und derzeitige berufliche und promotionsbezogene Situation der Nachwuchswissenschaftler/-innen aus?
- Wie erleben sie ihre Situationen und als wie unsicher bzw. „prekär“ empfinden sie diese?
- Wie schätzen Promovierende ihre berufliche Zukunft ein?
- Wie steht der „Mittelbau“ den Gewerkschaften und hochschulischen Personalräten gegenüber?

Insgesamt kamen 931 ausgefüllte, auswertbare Fragebögen zurück. Etwa zwei Drittel der Antwortenden waren an den Hochschulen befristet beschäftigte wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen, entsprechen also der im Fokus stehenden Zielgruppe der Befragung. Innerhalb dieser Gruppe wurde ein Rücklauf von ca. 20% der in entsprechender Position an den drei Universitäten Beschäftigten erzielt.

Die in diesem Bericht dargestellten Ergebnisse beziehen sich, soweit nicht anders erwähnt, auf die Antworten der

621 befristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen in unserer Stichprobe.

### **Motive und Beschäftigungssituation der befristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen**

Die beiden wichtigsten Motive zur Aufnahme einer Tätigkeit an der Hochschule sind das Interesse zu forschen bzw. eine Promotion zu verfassen (jeweils von über 80 Prozent genannt). Der Weg in das Beschäftigungsverhältnis als wissenschaftliche/-r Mitarbeiter/-in verlief für etwa ein Drittel einfach, schnell und gerade ohne vorherige Erfahrungen mit dem Beschäftigungssystem und/oder mit dem Stipendienwesen – zum Beispiel, indem der/die künftige Vorgesetzte ihnen bereits während der Abschlussarbeit oder im Zuge einer Tätigkeit als studentische Hilfskraft eine entsprechende Stelle oder Promotion anbot.

Insgesamt haben 42 Prozent der befristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen volle Stellen, 12 Prozent Zwei-Drittel Stellen und 45 Prozent halbe Stellen. Die durchschnittliche Vertragsdauer beträgt 28 Monate.

Die wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen arbeiten in der Regel deutlich mehr als in ihren Arbeitserträgen vereinbart. Dies trifft ganz besonders für diejenigen zu, die Teilzeitstellen innehaben. Der mit Abstand größte Arbeitszeitanteil entfällt mit durchschnittlich 40 Prozent während der Vorlesungszeit bzw. 50 Prozent während der vorlesungsfreien Zeit auf die Arbeit an der Promotion bzw. an anderen eigenen Forschungsprojekten. Fast die Hälfte der wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen beklagt trotzdem zu wenig

Zeit für ihre Promotion zu haben, und das Verhältnis zwischen bezahlter und tatsächlich geleisteter Arbeit wird mehrheitlich als nicht angemessen eingeschätzt (nämlich von etwa 60 Prozent).

Ihre aktuelle Arbeitssituation schätzen 43 Prozent insgesamt positiv ein, während sich nur acht Prozent insgesamt demotiviert fühlen. Fast drei Viertel der wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen würden wieder einen Arbeitsplatz an einer Hochschule wählen, was ebenfalls die überwiegend positive Beurteilung der Arbeitssituation widerspiegelt.

Diese subjektive Wahrnehmung wird offenbar unter anderem davon beeinflusst, ob die wissenschaftlichen Nachwuchskräfte auch außerhalb der Hochschule Möglichkeiten sehen, sich mit den

Inhalten ihres Faches bzw. ihres Forschungs(um)feldes zu befassen. Je stärker konturierte fachnahe Berufsbilder, also klar erkennbare berufliche Alternativen auf den außerwissenschaftlichen bzw. außerhochschulischen Teilarbeitsmärkten existieren, desto weniger attraktiv erscheint aus dieser Perspektive der Hochschulbereich: Drei Viertel der Sprach- und Kulturwissenschaftler/-innen würden den Weg in die Hochschule hinein nochmals einschlagen, jedoch nur 55 Prozent der Mediziner/-innen und Pharmazeuten.

### Zukunftserwartungen, Karriereaussichten und Prekarität

Phantasien über einen sicheren langfristigen Verbleib in der Hochschule beste-

Erwartete Anschluss-tätigkeit	N	M	SD	wahr-scheinlich	unwahr-scheinlich	% - Verteilung		
						1+2	3	4+5
Verlängerung/neuer befristeter Vertrag an der selben Hochschule	584	2,70	1,51			52,9	15,8	31,3
Verlängerung des Stipendiums bzw. neues Stipendium	69	3,96	1,38			18,8	13,0	68,1
Übergang in eine befristete Stelle an einer anderen Hochschule	411	3,86	1,18			15,3	22,1	62,5
Übergang in eine befristete Stelle außerhalb der Hochschule	442	3,35	1,28			29,4	24,7	45,9
Übergang in eine unbefristete Stelle an einer Hochschule	424	4,59	0,87			5,4	6,1	88,4
Übergang in eine unbefristete Stelle außerhalb der Hochschule	446	3,61	1,33			25,3	18,8	55,8
Arbeitslosigkeit	465	3,88	1,20			15,1	18,5	66,5
Selbständigkeit/ freiberufliche Tätigkeit	424	4,11	1,05			9,2	17,0	73,8
Erst einmal keine berufliche Tätigkeit	359	4,43	1,04			7,8	10,3	81,9

**Erwartete Anschluss-tätigkeit nach Auslaufen des aktuellen Vertrages (N Anzahl der Antwortenden, M Mittelwerte, SD Standardabweichungen; Balken entsprechen Mittelwerten; %-Verteilung der Antwortkategorien 1+2 „(eher) wahrscheinlich“, 3 „teils – teils“, 4+5 „(eher) unwahrscheinlich“).**

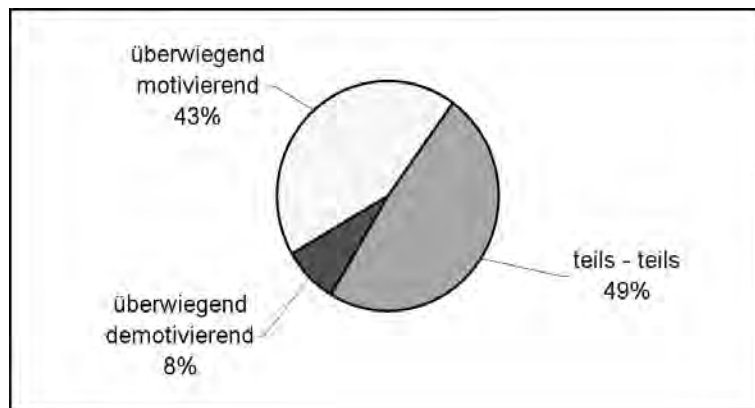
hen bei der Mehrzahl der Befragten nicht. Sie schätzen die Chance auf eine sich alsbald eröffnende längerfristige berufliche Perspektive an der Hochschule durchaus realistisch ein: Nur sechs Prozent erwarten, in naher Zukunft eine unbefristete Stelle an einer Hochschule zu bekommen, wohingegen 88 Prozent nicht davon ausgehen (vgl. Abbildung). Das Bewusstsein, einer unsicheren beruflichen Zukunft entgegen zu gehen, spiegelt sich auch in den Antworten bezüglich einer unbefristeten Stelle außerhalb der Hochschule wider: Nur etwa ein Viertel der Befragten erwartet dies, mehr als die Hälfte der Befragten hingegen nicht.

Diese „objektiv“ prekäre Situation wird allerdings vom wissenschaftlichen Nachwuchs überwiegend nicht auch subjektiv als prekär empfunden (vgl. Klecha/Krumbein 2008): Nur rund 15 Prozent

halten die Arbeitslosigkeit nach Auslaufen ihres aktuellen Vertrages für eine (eher) wahrscheinliche Option. Fast 80 Prozent sehen ihre berufliche Zukunft (eher) optimistisch, während lediglich sieben Prozent ihre berufliche Zukunft (eher) pessimistisch einschätzen.

Die Absolvent/-innen von Fächern, die auf dem Arbeitsmarkt stärker nachgefragt sind, wie z.B. Ingenieure, strahlen dabei einen höheren Optimismus aus. Entsprechend ist der berufliche Optimismus dort am geringsten, wo alternative Berufsbilder und Beschäftigungsmöglichkeiten außerhalb von Wissenschaft und Forschung am seltensten existieren, in den Sprach- und Kulturwissenschaften. In diesen Fächergruppen äußern nur 66 Prozent der Promovierenden, sie sähen ihre berufliche Zukunft (eher) optimistisch, von den Mathematikern und Naturwissenschaftlern hingegen

#### ver.di-Befragung „Zwischen Karriereaussichten und Abbruchtendenzen“



„Als wie motivierend empfinden Sie Ihre gegenwärtige persönliche Arbeitssituation insgesamt?“ (alle Befragten, 7-stufig von 1 „demotivierend“ bis 7 „motivierend“, zusammengefasst 1 & 2 überwiegend motivierend, 3-5 teils-teils, 6 & 7 überwiegend motivierend, Bericht S. 40)

bereits 76, bei den Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern 78 und von den Medizinern und Pharmazeuten 82 sowie von den Ingenieurwissenschaften sogar 91 Prozent (vgl. zu Fächerunterschieden ausführlich: Schmidt 2009).

Die hohe Identifikation mit den Inhalten der Arbeit und dem eigenen Forschungsthema und die Möglichkeit zu promovieren, ferner die „gefühlten“ weiteren Berufsaussichten, führen unter dem Strich offenbar zu einer Zufriedenheit mit der Situation bzw. zu einem bewussten und auch die negativen Seiten vorübergehend in Kauf nehmenden Arrangement mit der Realität.

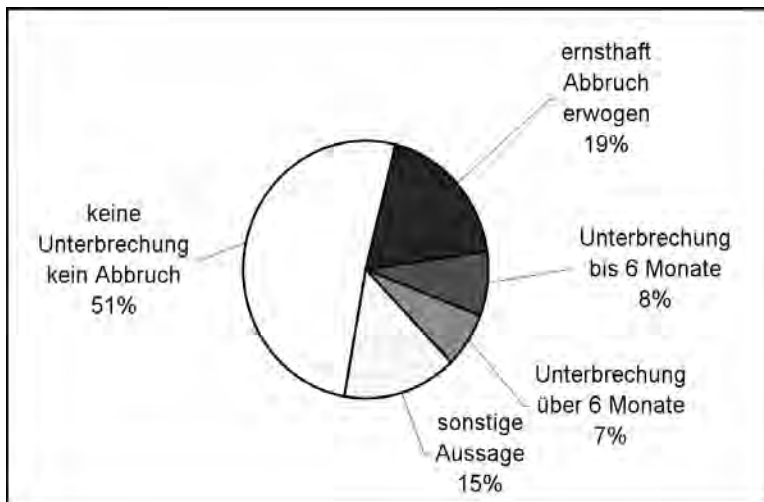
### Die Promotion, Belastungsfaktoren und Abbruchtendenzen

Viele der befristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen klagen

über zu wenig Zeit für die Promotion. Rund die Hälfte der Befragten in unserer Studie gibt zudem an, die Arbeit an der Promotion für einen längeren Zeitraum unterbrochen oder ernsthaft über einen Abbruch nachgedacht zu haben. Schätzungen gehen davon aus, dass bis zu zwei Drittel aller Promotionsvorhaben nie zu Ende gebracht, auf unbestimmte Zeit verschoben oder explizit abgebrochen werden (vgl. Burkhardt et al., 2008).

Fragt man zur Klärung der Gründe dieser hohen Abbruch- bzw. Unterbrechungstendenz nach der wahrgenommenen Unterstützung bei der Promotion, so zeigt sich ein Viertel unzufrieden mit der Hilfestellung durch Betreuende und 20 Prozent mit den Gelegenheiten zum kollegialen Austausch auf fachlicher Ebene. Auch bei der Klarheit der fachlich-inhaltlichen

### ver.di-Befragung „Zwischen Karriereaussichten und Abbruchtendenzen“



„Welche Aussage über den Stand Ihrer Promotion trifft am ehesten zu?“ (nur Promovierende im Rahmen von Haushalts-/Projektstellen, Bericht S. 44)

Anforderungen an die Promotion, bei planerisch-organisatorischen Fragen der Durchführung der Promotion, bei der Unterstützung beim Eintritt in die jeweilige Scientific Community, den Hilfestellungen bei der Publikationstätigkeit sowie bei der Unterstützung in puncto Auslandsaufenthalten sind jeweils ein Drittel bis 40 Prozent der wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen mit der Unterstützung nicht zufrieden. Lediglich die Möglichkeiten zur Teilnahme an internationalen Konferenzen, Tagungen und Workshops werden von zwei Drittel der wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen als gut eingestuft. Offenbar gibt es eine Reihe von Problemfeldern, deren Ursachen nicht ausschließlich auf der Ebene der Strukturen zu finden sind, sondern in den Arbeits- und Promotionsprozessen, in der Ausgestaltung der Arbeitszusammenhänge innerhalb der gegebenen Strukturen liegen und dort zu Belastungsfaktoren führen können.

Als die beiden insgesamt am stärksten ins Gewicht fallenden Belastungsfaktoren werden die Arbeitsbelastung durch dissertationsfremde Aufgaben in der Lehre (fast die Hälfte gibt dies als „hoch“ an) sowie inhaltliche Schwierigkeiten mit der Dissertation (mehr als ein Drittel hoch, allerdings 31 Prozent gering) herausgestellt. Von Problemen, Konflikten bzw. Unzulänglichkeiten bei der Betreuung fühlt sich knapp ein Drittel beeinträchtigt. Eine in ihrem Ausmaß hinderliche Arbeitsbelastung durch dissertationsfremde Forschungsaufgaben betrifft ebenfalls knapp ein Drittel, und die unklare Weiterbeschäftigung bzw. Befristung der Arbeitsverträge wird von gut einem Drittel als belastend und promoti-

onshinderlich eingeschätzt (38 Prozent hoch, allerdings 45 Prozent gering).

### **Unterstützungsangebote der Hochschule**

Bei den Unterstützungsangeboten der Hochschulen für „ihre“ Promovierenden, für „ihren“ wissenschaftlichen Nachwuchs existieren aus Sicht der Befragten erhebliche Mängel: 43 Prozent der Befragten sind der Auffassung, dass die Unterstützungsangebote an ihrer Hochschule nicht an ihrem aktuellen Bedarf und ebenso wenig an ihren künftigen beruflichen Anforderungen ausgerichtet sind. Dies gilt für nahezu alle Themenfelder, in denen Weiterbildungsangebote bereitgestellt werden könnten – am ehesten noch wird die Unterstützung von Seiten der Hochschuldidaktik als ausreichend empfunden.

Darüber hinaus artikulieren die Promovierenden einen dringlichen Bedarf an Unterstützung, um sich bereits während der Promotionsphase auf berufliche Perspektiven außerhalb des Hochschulbereichs vorbereiten und mit diesen auseinandersetzen zu können (z.B. Coaching, Karriereplanung, Vorbereitung auf berufliche Optionen inklusive „Plan B“). So wird die Vorbereitung auf berufliche Perspektiven außerhalb des Hochschulbereichs von drei Viertel der wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen als „nicht gut“ eingestuft. Die Hälfte von ihnen ist mit der Unterstützung bei der persönlichen Karriereplanung unzufrieden, und nur ein Viertel empfindet die Unterstützung in diesem Bereich als ausreichend. Gerade hinsichtlich der Gestaltung der Übergänge – in die Hochschule hinein, aus dem Status „Studierende“ in den Status „Promovierende“, aus der Hochschule

heraus – werden die Unterstützungsangebote der Hochschulen damit als unzureichend empfunden.

### **Fazit und Empfehlungen: Aktive und passive Potenziale für die Gewerkschaften**

Promovierende sind, auch aufgrund ihrer typischerweise kurzen Verweildauer am „Arbeitsplatz Hochschule“, eine sehr spezifische gewerkschaftliche Zielgruppe. Deren Spezifika müssen anerkannt werden. Prekarität an der Hochschule ist etwas anderes als Prekarität im sonstigen Beschäftigungssystem.

Unterstützungsangebote für Promovierende müssen daher primär auf die erfolgreiche Bewältigung der Promotionsphase und der in dieser Zeit anfallenden Arbeitsaufgaben in der Hochschule gerichtet sein.

Tarifvertragliche Regelungen sind ein wichtiges Thema gewerkschaftlicher Arbeit – für die meisten Promovierenden jedoch sind andere Themen von größerer Bedeutung: Nach wie vielen Jahren Dienstzeit ein Aufstieg erfolgt, ist eine Frage ohne jede Bedeutung, wenn die Dienstzeit von vornherein als befristete Qualifizierungszeit verstanden wird und auf wenige Jahre begrenzt ist. Auch die Höhe der Bezahlung an sich wird nur von

wenigen als explizit demotivierend empfunden – geldwerte wie auch der eigenen Weiterqualifikation dienende Mehrarbeit wird von fast allen geleistet und als selbstverständlich wahrgenommen.

Gewerkschaftliche Arbeit muss anerkennen, dass es viele wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen gibt, die freiwillig weit mehr arbeiten, als in ihrem Vertrag steht und die zahlreiche Aufgaben übernehmen, die über das notwendige Maß hinausgehen – und mit dieser Situation absolut zufrieden sind (und sie möglicherweise vergleichen mit dem vorangegangenen Studium, in dem sie weitgehend dasselbe geleistet und dafür nicht nur kein Geld bekommen, sondern ggf. welches gezahlt haben). Offenbar liegt bei vielen das Verständnis vor, dass die Promotion eine vorübergehende Durchgangsphase, eine individuelle Investition in die eigene Zukunft ist, und dass viele Eigenarten dieser Phase daher akzeptabel sind und durch das Ziel belohnt werden.

Die vollständige Studie (Grünn, Hecht, Rubelt, Schmidt 2009) kann bei der Gewerkschaft ver.di, Fachbereich Bildung, Wissenschaft und Forschung, Publikationsreihe „anstöße“, angefordert werden.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Hrsg. (2008): Bundesbericht zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (BuWiN). Burkhardt, Anke / König, Karsten / Krempkow, Rene (2008): Dr. Unsichtbar im Visier. Erwartungen an die Forschung zum wissenschaftlichen Nachwuchs. die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung, 17 (1), 74-90. Grünn, Dieter / Hecht, Heidemarie / Rubelt, Jürgen / Schmidt, Boris (2009): Der wissenschaftliche Mittelbau an deutschen Hochschulen – zwischen Karriereaussichten und Abbruchtendenzen. Klecha, Stephan / Krumbein, Wolfgang (2008): Die Beschäftigungssituation von wissenschaftlichem Nachwuchs. Wiesbaden. Schmidt, Boris (2009): „Alles anders?“ Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Promotionsgeschehen verschiedener Fächergruppen. die hochschule. Journal für Wissenschaft und Bildung, 18 (2), 126-152.

# Berufsfeld Career Service-Management – Ergebnisse einer hochschulübergreifenden Befragung

Albrecht Blümel/Katharina Kloke

Die Etablierung von Career Service-Einrichtungen an den meisten deutschen Hochschulen ist Bestandteil eines generellen Wandels der Hochschuladministration zu einer stärker dienstleistungs- und beratungsorientierten Serviceeinrichtung, ausgelöst von zunehmenden externen und internen Anforderungen an Hochschulen.

Mitarbeiter/innen von Career Service-Einrichtungen können dabei als eigene Expertengruppe innerhalb der „neuen Hochschulprofessionen“ (Klump/Teichler 2005, S. 2) verstanden werden, welche sich als neue Funktionalbereiche neben der klassischen Routineadministration innerhalb der letzten zehn Jahre an Hochschulen etabliert haben. Doch wie gestaltet sich das Berufsbild von Mitarbeiter/innen dieser neuen Hochschulprofessionen, insbesondere im Bereich Career Services? Während das mit der Etablierung von Career Service-Einrichtungen einhergehende Organisationsprofil an deutschen Universitäten bereits Gegenstand empirischer Untersuchungen gewesen ist (Jörns 2002; von Luckwald 2008), gibt es bislang nur wenig empirisch gestützte Informationen über das Berufsbild der Mitarbeiter/innen.

## 1. Befragung und Sample

Zu diesem Zweck wurde in Zusammenarbeit mit dem Dachverband des career service netzwerks deutschland e.V. (csnd) im März 2009 am Deutschen Forschungsin-

stitut für öffentliche Verwaltung (FÖV) in Speyer eine deutschlandweite Befragung von leitenden Mitarbeiter/innen in Career Service-Einrichtungen durchgeführt. Die Befragung ist Bestandteil einer mehrere Funktionalbereiche umfassenden Befragung leitender Mitarbeiter/innen im Hochschulmanagement in Deutschland (Blümel/Kloke/Krücken 2009). Sie basiert auf einem standardisierten Online-Fragebogen, der über den csnd hochschulübergreifend an 126 tätige Mitglieder des Netzwerkes gesendet wurde. Insgesamt nahmen 68 Personen an der Umfrage im Bereich Career Service teil, was einer zufriedenstellenden Rücklauf-Quote von 53,9% entspricht. 79,1% der Teilnehmer fungieren als Leiter/in oder arbeiten als einzige Mitarbeiter/in in ihrer Organisationseinheit (65,7%+13,4%). Das Durchschnittsalter der Befragten ist mit 39 Jahren relativ niedrig und liegt vermutlich unter dem Alter anderer Mitarbeiter/innen im mittleren Management des öffentlichen Sektors. Ein weiteres biographisches Charakteristikum ist der hohe Frauenanteil: 77,6% der Befragten sind weiblich. Diese Entwicklung im Bereich des Career Services entspricht einer verstärkten Rekrutierung von Frauen in der Hochschuladministration seit Beginn der 1990er Jahre, und insbesondere in den sogenannten neuen Hochschulprofessionen (Adamczak u.a. 2008, S. 45).

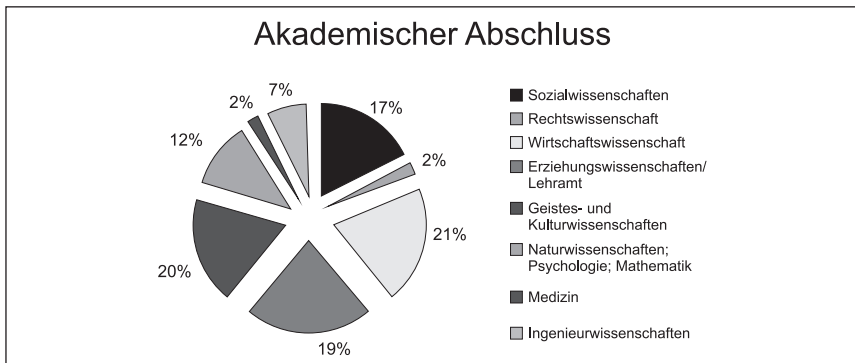
## 2. Ausbildung und beruflicher Werdegang

Anders als in früheren Befragungen (Jörns 2002) scheint sich im Hinblick auf den Studienhintergrund der Befragten ein sehr heterogenes Bild abzuzeichnen: Absolventen der Geisteswissenschaften (einschließlich Musik- und Kunstwissenschaft) machen 20% der Befragten aus, während 21% Wirtschaftswissenschaften, 19% Erziehungswissenschaften sowie 17% andere Sozialwissenschaften und immerhin 12% ein Fach aus der Fächergruppe Naturwissenschaften studiert haben.

Im Unterschied zu anderen untersuchten Bereichen des mittleren Hochschulmanagements (z.B. Forschungsreferenten; leitende Mitarbeiter/innen im Bereich Qualitätssicherung und Internationales) sind im Tätigkeitsfeld Career Services mit lediglich 11% der Befragten relativ wenig Mitarbeiter/innen promoviert. Darüber hinaus geben 10,2% an, dass sie auch ohne die Promotion vor ihrer jetzigen Tätigkeit nach dem Studium Arbeitserfahrung in der Forschung gesammelt haben. Hervorzuheben ist, dass sich die Befragten offensichtlich umfangreich fortgebildet haben: Mehr als je ein Drittel der

Befragten haben vor oder während ihrer jetzigen Tätigkeit Fortbildungen im Personalbereich bzw. im Bereich PR/Werbung/Kommunikation absolviert.

Doch welche beruflichen Erfahrungen haben Mitarbeiter/innen bis zur Aufnahme ihrer jetzigen Position erworben? Grob lassen sich hier drei Gruppen identifizieren: Zum einen haben 44,6% der Befragten unmittelbar vor Aufnahme ihrer jetzigen zumeist leitenden Tätigkeit an einer Wissenschafts- oder Hochschuleinrichtung bzw. direkt im Bereich Career Service gearbeitet. Mit 30,8% der Gesamtgruppe ist dabei ein großer Teil dieser Mitarbeiter/innen innerhalb der gleichen Hochschule rekrutiert bzw. befördert worden. Auf der anderen Seite sind 26,1% der befragten Mitarbeiter/innen aus einer Tätigkeit im privatwirtschaftlichen Bereich (einschließlich Selbstständigkeit) bzw. 10,8% aus dem öffentlichen und Not-Profit Bereich auf ihre jetzige Stelle im Career Service gewechselt. Eine dritte Gruppe (13,8%) der befragten Mitarbeiter/innen ist direkt im Anschluss an ihr Studium auf eine Stelle im Bereich Career Services gewechselt. Fragt man zudem nach sämtlichen Tätigkeitsbereichen, in denen die Mitarbeiter/innen im



Career Service bereits beschäftigt waren, so zeigt sich, dass mit 66,7% noch ein weit größerer Anteil der Career Service-Manager Arbeitserfahrungen im privatwirtschaftlichen Sektor gesammelt hat. Offensichtlich gehören in privatwirtschaftlichen Kontexten erworbene Berufserfahrungen und Kompetenzen zu einem wichtigen Bestandteil des Qualifikationsprofils der Career Service-Manager. Zugleich gibt die Befragung einige Indizien, dass sich bei der Berufsgruppe schon relativ früh ein Interesse bzw. eine Affinität zum Bereich Hochschul- und Wissenschaftssystem entwickelt hat: So haben z.B. knapp ein Drittel der Befragten während ihrer Studienzeit Erfahrungen in der akademischen Gremienarbeit gemacht.

Angesichts dieser Charakteristika des Werdegangs verwundert es kaum, dass für mehr als die Hälfte (60,8%) der Befragten die Aufnahme ihrer derzeitigen Tätigkeit im Bereich Career Service eine bewusste Berufsentscheidung gewesen ist, da sie sich explizit für diesen Bereich interessiert haben. Immerhin mehr als ein Viertel der Befragten (27,5 %) geben an, dass sie durch Zufall auf diese Stelle gestoßen sind bzw. durch Bekannte/Vorgesetzte darauf aufmerksam gemacht wurden.

### 3. Arbeitsprofil und Kompetenzen

Mittlerweile scheint sich das Tätigkeitsfeld des Career Service-Managements an deutschen Hochschulen am Schnittfeld Wissenschaft und Hochschuladministration etabliert zu haben: Die Hälfte (52,3%) der Befragten arbeitet auf einer unbefristeten Stelle, wobei insgesamt 41,5% der Mitarbeiter/innen auf einer Stelle als wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen eingestellt sind.

Das Tätigkeitsprofil der Career Service-Mitarbeiter/innen ist neben der Kernaktivität der Beratung von Studierenden sowie der Konzeption/Organisation von Veranstaltungen und Workshops vor allem durch die Kontaktpflege und Zusammenarbeit mit Personen aus der Privatwirtschaft, aber auch durch Außenkommunikation, Marketing und Pressearbeit für die eigene Career Service-Einrichtung geprägt: Je knapp 80% der Befragten geben an, dass diese Tätigkeiten eine sehr hohe bzw. hohe Bedeutung in ihrem Tätigkeitsspektrum haben. Darüber hinaus zeigt die Befragung, dass die Arbeit der Mitarbeiter/innen in den Career Service-Einrichtung in vielfältiger Weise durch intensive Vermittlungsarbeit und Kommunikation sowohl mit externen als auch mit internen Partnern geprägt ist.

Daher wird von den Befragten im Hinblick auf die Bedeutung von Kompetenzen/Kenntnissen für ihre alltägliche Arbeit die „Trias“ Beratungs- und Verhandlungskompetenz sowie Teamfähigkeit übergreifend als besonders wichtig eingeschätzt. Betriebswirtschaftliche und juristische Kenntnisse werden demgegenüber als wesentlich weniger wichtig befunden.

Aus den Antworten zu ihrem beruflichen Selbstverständnis ergibt sich ein sehr differenziertes Bild der Befragten: So stimmt der weitaus größte Teil jeweils zu, sich als Generalist/in im Hochschulmanagement zugleich aber auch als spezialisierter Berater/in zu verstehen. Hingegen wird die Zugehörigkeit zur Routineverwaltung abgelehnt; vielmehr überwiegt die Zustimmung, eher zwischen Verwaltung und Wissenschaft zu agieren.

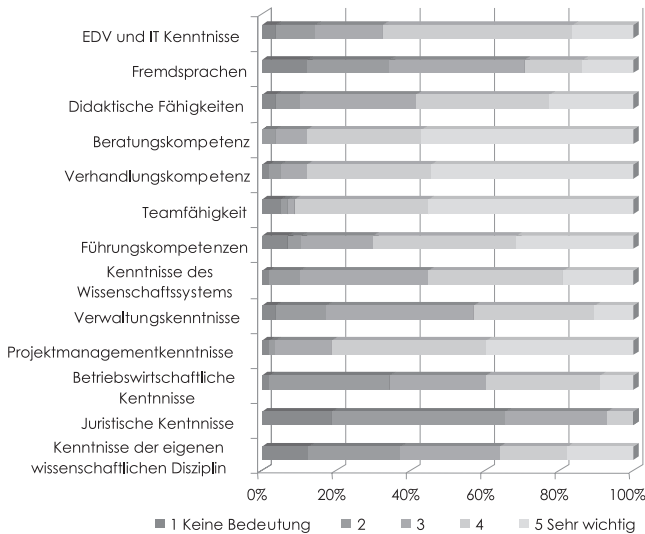
**4.Ausblick:**

Damit scheint das Berufs- und Tätigkeitsfeld Career Service-Management aus Sicht der befragten Mitarbeiter/innen durch eine Schnittstellenfunktion charakterisiert zu sein: zum einen zwischen Wissenschaftlern, Studierenden und Verwaltungsmitarbeitern, zum anderen zwischen klassischer Routineadministration und Hochschulleitung, und nicht zuletzt als „Kommunikator“ zwischen Hochschule und ihren externen Partnern. Darüber hinaus hat die Befragung deutlich gemacht, dass sich das Berufsfeld Career Service-Management

ungeachtet der kurzen Etablierungsdauer u.a. aufgrund der intensiven Fortbildungs- und Vernetzungsaktivität der befragten Mitarbeiter/innen mittlerweile zu einem relativ spezialisierten Tätigkeitsfeld entwickelt hat.

Der Gesamtbericht zur Befragung soll im Herbst 2009 dem Dachverband zur Verfügung gestellt werden. Im Zusammenhang mit der Veröffentlichung der Studie zur Gesamtbefragung werden dann auch weiterführende Ergebnisse einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt.

**Bedeutung von Kompetenzen/Kenntnissen**



Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G. (2009): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland, In: Andreas Langer (Hrsg.), Professionalisierung im Not-for-Profit-Management, Wiesbaden: VS Verlag, Im Erscheinen. Adamczak, W./Debusmann, A./Merkator, N. (2007): Traumberuf Forschungsreferentin. Werkstattbericht 68, Kassel: Verlag Winfried Jenior. Jörns, S. (2002): Berufsvorbereitung durch Career Services im Rahmen der universitären Ausbildung, Göttingen: Dissertation. Klumpp, M./Teichler, U. (2005): Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration, In: Hochschule innovativ 16, Kassel. Von Luckwald, J. (2008): Stellenwert der Career Service-Arbeit an deutschen Universitäten, In: Seiber, G. (Hrsg.): Forschungsfelder der Wirtschaftsdidaktik, Schwalbach: Wochenschau Verlag.

## NACE in Nevada

Ruth Girmes

An der Jahreskonferenz der NACE (National Association of Colleges and Employers), die vom 9. bis 12. Juni 2009 in Las Vegas stattfand, nahmen diesmal rund 1400 Hochschul- und Unternehmensvertreter/innen teil.

In 80 Veranstaltungen aus den Bereichen Diversity, Experiential Education, Issues in Career Services, Global Issues, Legal/Ethical Issues, Professionel Development, Technology, Recruitment and Retention wurden unterschiedliche Aspekte dieser Themen diskutiert. Darüber hinaus lieferten zahlreiche Kontakte und Gespräche am Rande der Veranstaltungen Einsichten in die derzeitigen Entwicklungen an der Schnittstelle von Studium und Beruf.

Drei Keynote Speaker zu aktuellen Tendenzen in der Career Service Arbeit und zahlreiche Networking Opportunities wie z.B. Foren für verschiedene professionelle Interessen rundeten das Angebotsspektrum ab. Zudem gab es wieder

eine Messe, diesmal mit 80 Ausstellern, die ihre Services präsentierten.

Den deutschen Beitrag zum Thema „Global Career Services: Managing employer and student expectations“ lieferte Ruth Girmes vom Career Service der Universität Duisburg-Essen. Der Workshop fand das Interesse zahlreicher Teilnehmer/innen sowohl von Arbeitgeberseite als auch von Repräsentanten der Career Center aus Kanada, USA, Australien und Großbritannien.

Das wechselseitige Interesse an den Erfahrungen in den Career Services verschiedener Länder vor dem Hintergrund fortschreitender Internationalisierung war dabei sehr groß. Es herrschte Offenheit im Austausch von Informationen und Einschätzungen sowie der Behandlung von Problemen.

Weitere Informationen sind zu finden unter [www.naceweb.org](http://www.naceweb.org)

## Kontaktadressen

### **Marcellus Menke**

Universität Siegen  
Student Service Center (SSC)  
Leitung Career Service  
Hölderlinstraße 3  
57068 Siegen  
Tel.: 0271 – 740 3180  
Fax.: 0271 – 740 4473  
E-Mail: marcellus.menke@uni-siegen.de

### **Dr. Eva Reichmann**

Universität Bielefeld  
Career Service K5-100  
Universitätsstr. 25  
33615 Bielefeld  
Telefon: 0521 / 106 3368  
E-Mail: eva.reichmann@uni-bielefeld.de

### **Andreas Eimer**

Career Service der Universität Münster  
Leonardo-Campus 11, 48149 Münster  
Tel.: 0251-83-30042  
E-Mail: andreas.eimer@uni-muenster.de  
URL: www.uni-muenster.de/CareerService

### **Anne Schillo**

Career Service der FU Berlin  
Illtisstraße 7, 14195 Berlin  
Tel.: 030-838-55090, -55444, -51407  
E-Mail: gruehn@zedat.fu-berlin.de  
E-Mail: schillo@zedat.fu-berlin.de  
URL: www.fu-berlin.de/career

### **Dr. Susanne Jörns**

Career Service der Universität Göttingen  
Wilhelmsplatz 2, 37073 Göttingen  
Tel.: 0551-39-4434  
E-Mail: susanne.joerns@zvw.uni-goettingen.de  
URL: www.career.uni-goettingen.de

### **Career Service Netzwerk Deutschland e. V. (csnd)**

Geschäftsstelle:  
c/o Hochschulrektorenkonferenz (HRK)  
Franziska Piorkowski  
Monbijouplatz 10  
10178 Berlin  
Telefon: 030/206292-14  
Fax: 030/206292-15  
E-Mail: geschaeftsstelle@csnd.de

## Kontaktadressen der Kooperationspartner

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG  
Auf dem Esch 4  
D-33619 Bielefeld  
[www.wbv.de](http://www.wbv.de)

Staufenbiel Media GmbH  
Maria-Hilf-Straße 15  
D-50677 Köln  
[www.staufenbiel.de](http://www.staufenbiel.de)

DIE ZEIT  
Speersort 1  
D-20095 Hamburg  
[www.zeit.de](http://www.zeit.de)

DAAD  
Deutscher Akademischer Austausch Dienst e.V.  
Kennedyallee 50  
D-53175 Bonn  
[www.daad.de](http://www.daad.de)

FEDORA  
resident of European Forum for  
Student Guidance  
Président de Forum Européen de  
l'Orientation Académique  
Akad. Dir. Dr. Gerhart Rott  
Direktor der ZSB  
Bergische Universität Wuppertal  
Gaussstrasse 20  
D-42119 Wuppertal  
[www.fedora.eu.org](http://www.fedora.eu.org) bzw.  
[www.zsb.uni-wuppertal.de/html/d,38,000.htm](http://www.zsb.uni-wuppertal.de/html/d,38,000.htm)

Fulbright  
Oranienburger Straße 13-14  
D-10178 Berlin  
[www.fulbright.de](http://www.fulbright.de)

Hochschulrektorenkonferenz  
Ahrstraße 39  
D-53175 Bonn  
[www.hrk.de](http://www.hrk.de)

NACE  
National Association of  
Colleges and Employers  
62 Highland Avenue  
Bethlehem, PA 189017  
USA  
[www.naceweb.org](http://www.naceweb.org)

Bundesagentur für Arbeit  
Regensburger Straße 104  
D-90478 Nürnberg  
[www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

Bundesvereinigung der  
deutschen Arbeitgeberverbände  
Haus der Deutschen Wirtschaft  
Breite Straße 29  
D-10178 Berlin  
[www.bda-online.de](http://www.bda-online.de)

Körper-Stiftung  
21027 Hamburg  
[www.stiftung.koerber.de](http://www.stiftung.koerber.de)

Deutsches Studentenwerk  
Monbijouplatz 11  
D-10178 Berlin  
[www.studentenwerk.de](http://www.studentenwerk.de)

netzwerk für karrieren

Interessieren Sie sich für eine **Mitgliedschaft** im **csnd e. V.** oder wollen Sie Kolleginnen und Kollegen auf die Möglichkeit einer Mitgliedschaft hinweisen? Informationen zur Mitgliedschaft und das Anmeldeformular finden Sie auf: <http://www.csnd.de>

**csnd** Career Service  
Netzwerk  
Deutschland e. V.

Dachverband der Career Service Einrichtungen  
an deutschen Hochschulen

## Autorenhinweise

1. Die Manuskripte senden Sie bitte als Word- oder RTF-Datei im Anhang einer E-Mail. Als Schrifttyp „Arial“ mit der Größe 12 Punkt verwenden. Die Manuskripte sollten ohne weitere Formatierungen abgeliefert werden (Bitte den Text **NICHT (!)** mit Seitenzahlen, Überschrift-Formatierungen, Mehrspaltensatz, Kopf- oder Fußzeilen versehen). Bitte machen Sie Hervorhebungen im Manuskript durch die Zeichenformate kursiv und oder fett kenntlich.
2. Bitte verwenden Sie **KEINE (!)** mit dem entsprechenden Befehl Ihrer Textverarbeitung erzeugten Fußnoten. Am Textende können Sie eine Liste der Quellen angeben. Falls Sie im Text auf die Quelle hinweisen möchten, im Manuskript eckige Klammern verwenden und die Quellen einfügen.
3. Kapitel und Unterabschnitte wie folgt nummerieren: 1, 1.1, 1.2, 2, 3 usw. Abbildungen für das Manuskript bitte als reproduktionsfertige Vorlagen im Format jpg, eps oder tif gesondert in den Anhang der E-Mail einfügen. Grafikauflösung mindestens 300 dpi und 11 cm breit. Im Manuskript die Stelle angeben, wo sie eingefügt werden sollen.
4. Literaturhinweise im Text durch Nennung des Autorennamens, des Erscheinungsjahres und ggf. der Seitenzahl. Bei mehrfacher Zitierung der gleichen Quellen Literaturhinweis in dieser Form wiederholen und keine Abkürzungen wie „a.a.O.“, „op. cit.“, „ebda.“ etc. benutzen. Wenn Autorenname im Text vorkommt, Erscheinungsjahr der Quelle in Klammern einfügen [... Königsstein (1942)...]. Seitenangabe hinter dem Erscheinungsort mit „S“ [... Dahrendorf (1967, S. 13)... ,...(Meisenbrink 1990, S. 15...)]. Bei zwei Autoren beide Namen angeben, bei drei und mehr Autoren den ersten Namen und „et. al.“ schreiben. Wenn zwei Autoren den gleichen Namen haben, Initialen der Vornamen zur Unterscheidung benutzen. Bei institutionellem Autor den Namen der Institution so weit ausschreiben, dass Identifizierung möglich ist. Mehrere aufeinander folgende Literaturhinweise durch Semikolon trennen und in gemeinsame Klammer einschließen [...(Kampholz 1983; Negt/Kluge 1972; Bolte et al. 1975)...“].
5. Literaturliste am Schluss des Manuskripts: Alle zitierten Texte alphabetisch nach Autorennamen (Vorname ausschreiben) und je Autor nach Erscheinungsjahr geordnet (absteigend) unter der Überschrift „Literatur“ ausführen. Hier „et al.“ nicht benutzen, sondern bei mehreren Autoren alle Namen nennen. Keine Unterstreichungen, keine Anführungszeichen, keine Abkürzungen! Beispiel: Steffan, Trude; Ast, Peter; Hering, Manfred; Kasten, Siegrun; 1992: Eine Sekundäranalyse von Hochschulabsolventenstudien im Zeitraum 1980 bis 1990. München.



