

csp15/17

career service papers

csnd  Career Service Netzwerk
Deutschland e.V.



WIR MACHEN INHALTE SICHTBAR

Werbeanzeige

career service papers

Impressum

Herausgeber:

Career Service Netzwerk Deutschland e. V. (csnd)

ISSN: 1612-0698

Redaktion:

Jessica Assel, Christiane Dorenborg, Andreas Eimer, Dr. Ilke Kaymak,
Katharina Maier, Marcellus Menke, Martina Vanden Hoeck, Nelli Wagner

Redaktionsanschrift und Bezugsadresse:

Geschäftsstelle des csnd e. V.

c/o Hochschulrektorenkonferenz (HRK)

Leipziger Platz 11

10117 Berlin

Telefon: 030-206292-14

E-Mail: geschaeftsstelle@csnd.de

Internet: www.csnd.de

Bezugspreis: 5,- Euro (inklusive Versandkosten)

Für Mitglieder des csnd e. V. im Jahresbeitrag enthalten.

Satz: Text & Satz Thomas Sick, Kleinblittersdorf

Druck: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Auflage: 1.000 Stück, Erscheinungsweise: jährlich

Manuskripte: Bitte an die Geschäftsstelle senden.

Die in den career service papers veröffentlichten Beiträge geben die Meinung der Verfasser wieder, nicht unbedingt die des Herausgebers oder die der Redaktion. Um den unterschiedlichen, zum Teil bindenden hochschulspezifischen Vorgaben gerecht zu werden, überlässt die Redaktion den Autorinnen und Autoren, wie sie mit der Verwendung von männlicher und weiblicher Form umgehen. Da das Erscheinungsbild innerhalb eines jeden Artikels einheitlich ist, denkt die Redaktion dass die Lesbarkeit des gesamten Heftes weiter gegeben ist. Die Varianz im Erscheinungsbild spiegelt die Vielfalt möglicher und praktizierter Regelungen wider. In Beiträgen, in denen nur die männliche oder nur die weibliche Form verwendet wird, ist die jeweils andere Form mit gemeint.

Hinweise für Autoren finden Sie am Ende dieser Ausgabe.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|-----------------|---|
| Impressum | 4 |
| Grußwort | 7 |

| | |
|--|---|
| Esther Ostmeier, Dr. Maria Strobel, Prof. Dr. Isabell M. Welpel Proaktive Karrieregestaltung als zentrale Fähigkeit für die digitale Transformation: Wie können Career Services Studierende und Alumni dabei unterstützen? | 9 |
|--|---|

| | |
|---|----|
| Lutz Bellmann und Ute Leber „Akademikerwahn“ oder unerfüllte Erwartungen? | 26 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| Dr. Kerstin Janson, Dr. Choni Flöther Der Einsatz von Absolventenstudien im Career Service: Ein empirischer Überblick | 37 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| Sabine Weiß, Patrick Schardien, Ilke Kaymak, Nelli Wagner, Andreas Eimer und Rüdiger Hossiep Zum Einsatz von Persönlichkeitsfragebögen in Career Service-Einrichtungen – am Beispiel des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) | 59 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| An International Perspective of Career Service Work | 76 |
| CITY, University of London | 80 |
| University of Edinburgh..... | 85 |
| The University of Glasgow..... | 86 |
| University of Iceland | 88 |
| Università Ca' Foscari Venezia | 91 |
| German Jordanian University | 93 |
| Universidade de Lisboa..... | 95 |
| Alexandru Ioan Cuza University of Iași | 97 |

| | |
|--|-----|
| University of Salamanca | 100 |
| Universitat Politècnica de Valencia | 102 |
| L'institut Supérieur des Etudes Technologiques de Bizerte..... | 107 |
| University of Tampa | 108 |
| University of Texas at Austin..... | 110 |
| | |
| Kontaktadressen der Redaktion und des csnd e. V. | 112 |
| Autorenhinweise | 113 |

Liebe Leserin und lieber Leser,

Eine gute Planung ist das Eine, sich auf Entwicklungen einlassen zu können, das Andere. Wer Studierende beim Berufseinstieg, bei der Planung ihres Lebensweges unterstützt, der weiß, dass nicht immer planbar ist, in welche Richtung sich ein Gespräch, eine Perspektive entwickelt. Die Redaktion der csp hat bei der Erstellung dieser Ausgabe eine ganz ähnliche Erfahrung gemacht. Ursprünglich war das Thema Internationale Career Services nur als ein kleiner, kompakter Beitrag gedacht, ein schneller Überblick über das, was Kolleginnen und Kollegen international im Career Service machen mit dem Fokus auf neuen Entwicklungen und Fragestellungen. Doch das Thema hat im Laufe der Recherche eine eigene Dynamik entwickelt. Jetzt ist, zumindest von der Seitenanzahl, der Beitrag zu den internationalen Career Services der gewichtigste des Heftes. In erprobter Teamarbeit in der Redaktion entwickelt, ist eine Zusammenstellung von zwölf Darstellungen internationaler Kolleginnen und Kollegen entstanden. Sie zeigt die Themenvielfalt und Bandbreite ihrer täglichen Arbeit. Spannend.

Wir wünschen uns, dass der Beitrag ein Impuls ist, über den Tellerrand zu schauen, selbst internationale Kontakte wiederaufzunehmen, neu zu knüpfen und die vielfältigen Möglichkeiten, die sich hieraus ergeben, für die eigene Arbeit fruchtbar zu machen. Darüber hin-

aus ist es unser Wunsch, dass der Beitrag dazu anregt, nach dem zu suchen, was an Themen im Bereich internationaler Career Service zukünftig auf der Tagesordnung stehen wird, eigene Erfahrungen in den Austausch einzubringen und sich dann vielleicht mit einem Themenvorschlag oder einem Artikel in einer der kommenden Ausgaben der csp zu engagieren. Weil er Sprungbrett für neue Themen sein soll, haben wir diese Einblicke an das Ende des Heftes gesetzt.

Am Anfang dieser Ausgabe steht ein klassischer csp-Artikel. Die drei Wissenschaftlerinnen beschäftigen sich mit den aktuellen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, analysieren die Situation, in der sich Studierende heute befinden, und blicken auf die Fragen von Absolventinnen und Absolventen. Dabei entwickelt ihr Artikel Perspektiven zur Weiterentwicklung künftiger Career Service-Konzepte und -Angebote. So proaktiv wie Absolventinnen und Absolventen in Zukunft ihre Karriere gestalten sollten, so proaktiv kann auch Career Service-Arbeit sein.

Dabei stehen die Career Service-Einrichtungen an den Hochschulen in Deutschland mit ihren Angeboten in einer sich dynamisch ändernden Bildungslandschaft. Lutz Bellmann und Ute Leber beschäftigen sich in ihrem Beitrag mit den Veränderungen, die aufgrund der Zunahme der Studierendenzahl auf dem Arbeitsmarkt zu beobachten sind.

Sie stellen fest, dass das gestiegene Angebot von akademisch Qualifizierten auf eine erhöhte Nachfrage seitens der Unternehmen trifft. Eine gute Nachricht. Ihre differenzierte Analyse der besonderen Situation von Bachelorabsolventen auf dem Arbeitsmarkt bietet Anregungen für die Gestaltung von Angeboten im Career Service.

Viele Ergebnisse von Absolventenstudien haben ganz direkt eine Relevanz für die Arbeit des Career Service. Wie sich diese Ergebnisse nutzen lassen, zeigen Kerstin Janson und Choni Flöther in ihrem Beitrag. Sie beschreiben den gegenwärtigen Stand und zeigen anhand von zwei Beispielen, wie gut sich Ergebnisse aus Absolventenbefragungen ganz praktisch für die Career Service-Arbeit nutzen lassen.

Um praktische Anwendung geht es auch in dem Artikel zum Einsatz von

Persönlichkeitsfragebögen in Career Service-Einrichtungen. Die Darstellung des Verfahrens wird ergänzt von Beiträgen von Kollegen, die das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung in ihrem Career Service anwenden. Die Idee zu diesem Artikel entstand bei einer Reihe von Fortbildungen. Ein Ziel war, Anregung für weiteren fachlichen Austausch und kollegialen Dialog zu geben.

Dies ist auch die Intention des gesamten Heftes. Deshalb freut sich die Redaktion auf Ihre Rückmeldung zu den Texten dieser Ausgabe, eine spannende Diskussion und natürlich, wie immer, auf viele neue Themen. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine belebend fruchtbare Lektüre.

Ihre csp-Redaktion



Das csp-Redaktionsteam:

Jessica Assel, Christiane Dorenborg, Andreas Eimer, Dr. Ilke Kaymak, Katharina Maier, Marcellus Menke, Martina Vanden Hoeck, Nelli Wagner (von l. n. r.)

Proaktive Karrieregestaltung als zentrale Fähigkeit für die digitale Transformation: Wie können Career Services Studierende und Alumni dabei unterstützen?

Esther Ostmeier, Dr. Maria Strobel, Prof. Dr. Isabell M. Welpel

Abstract

Die Digitalisierung führt derzeit umfassende Veränderungen in Organisationen, Arbeitsmärkten und Berufsbildern herbei. Vor dem Hintergrund der hohen Innovationsgeschwindigkeit und starken Marktdynamik in der digitalen Transformation sind Studierende und Alumni mit berufsbezogener Unsicherheit konfrontiert. Sie können sich immer weniger auf etablierte Werdegänge verlassen und müssen ihren Berufsweg in zunehmendem Maß vorausschauend und eigenverantwortlich gestalten. Career Services stehen vor der Herausforderung, Studierende und Alumni für eine berufliche Zukunft zu beraten, die von starkem und schnellem Wandel geprägt ist und deren künftige Bedarfe und Anforderungen nicht umfassend vorhergesagt werden können. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, wie eine proaktive (d.h. eigeninitiierte und zukunftsorientierte) Karrieregestaltung in einer sich schnell wandelnden und zunehmend digitalisierten Arbeitswelt aussehen kann. Anschließend werden Ansatzpunkte benannt, wie Career Services Studierende und Alumni bei einer proaktiven Gestaltung ihrer beruflichen Zukunft unterstützen können, und wie sie digitale Technologien als Möglichkeit nutzen können, um ihre Angebote im Hinblick darauf zu innovieren.

1. Wie verändert die digitale Transformation die Arbeitswelt und die Anforderungen an Graduierte?

Die digitale Transformation verändert derzeit viele Arbeits- und Lebensbereiche in einer grundlegenden Art und Weise (Brynjolfsson & McAfee, 2015; Cascio & Montaelegre, 2016) und verändert damit auch die Anforderungen an Graduierte auf dem Arbeitsmarkt (Stifterverband, 2016). Im Folgenden werden einige grundlegende Entwicklungen der digitalen Transformation skizziert, welche die Anforderungen an Hochschulabsolventen am Arbeitsmarkt aktuell beeinflussen.

Digitalisierung führt zur Entstehung neuer Organisations- und Geschäftsmodelle und verändert die Struktur von Märkten und Branchen. Digitale Technologien können die Art und Weise, wie Organisationen funktionieren und erfolgreich sind, nachhaltig verändern. Eines der aktuell erfolgreichsten digitalen Geschäftsmodelle ist das Plattformmodell, wie es beispielsweise Apple mit dem App Store realisiert hat: Das eigentliche Angebot (die Inhalte und Funktionalitäten der App) wird hier nicht mehr durch den Anbieter (Apple) selbst erstellt, sondern durch App-Entwickler, die ihre Inhalte

über die Plattform zur Verfügung stellen. Sowohl App-Entwickler als auch Nutzer profitieren dabei von Netzwerkeffekten – je mehr Nutzer und je mehr Entwickler die Plattform anzieht, desto wertvoller ist sie für alle Beteiligten (vgl. van Alstyne et al., 2016). Die Organisation selbst übernimmt dabei lediglich eine vermittelnde Funktion. Auch die Qualitätskontrolle geschieht nicht nur innerhalb der Organisation, sondern vor allem direkt durch die Bewertungen der Nutzer. Immer mehr Organisationen versuchen heute, Plattformmodelle und andere neue, durch die Digitalisierung erst ermöglichte Organisations- und Geschäftsmodelle zu realisieren. Dadurch verändern sich die Kompetenzen, die Organisationen benötigen: Wichtiger erscheinen unter diesem Gesichtspunkt beispielsweise das Neuerfinden funktionierender Organisationsmodelle, die für alle Seiten Wert schaffen, schnelles Erkennen neu entstehender Trends und Bedarfe (vgl. Strobel et al., 2017), sowie die (digitale) Vernetzung mit Kunden und Partnern (vgl. Stifterverband, 2016; Strobel & Welp, 2017).

Neue Aufgaben und Berufsbilder lösen bestehende teils disruptiv ab und führen zu neuen Kompetenzbedarfen sowie zu Unsicherheit auf dem Arbeitsmarkt.

Datenforscher, Digitalstrategen und Analysten für Informationssicherheit hat es vor zehn Jahren noch nicht gegeben und weitere neue Berufe wie Big-Data-Mediziner, Analysten für Alternativwährungen und Berater für Privatsphäre könnten sich innerhalb der nächsten zehn Jahre etablieren (Stifterverband, 2016). Laufbahnen, Karrierewege und individuelle (Aus-) Bildungsbiografien am akademischen Arbeitsmarkt werden zunehmend durch-

lässig, flexibel und vielfältig (ebd.). Einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zufolge könnte in Zukunft etwa jeder dritte Spezialistenberuf, der einen weiterführenden Fachschul- oder Bachelorabschluss bzw. einen Meister- oder Technikerabschluss erfordert, und etwa jeder fünfte Expertenberuf, der ein mindestens vierjähriges abgeschlossenes Hochschulstudium voraussetzt, mit fortschreitender Digitalisierung potentiell durch Computer substituierbar werden (Dengler & Matthes, 2015). Der Umgang mit digitalen Werkzeugen wird zur Schlüsselkompetenz (Stifterverband, 2016), aber auch übergreifende Kompetenzen wie interdisziplinäres Denken und Handeln, ein bereichsübergreifendes Verständnis von Wertschöpfungsprozessen (acatech, 2016), Kreativität, kritisches Denken und emotionale Intelligenz (World Economic Forum, 2016) gewinnen an Bedeutung. Die hohe digitalisierungsgetriebene Innovationsgeschwindigkeit (Brynjolfsson & McAfee, 2015) und die daraus resultierende schnelle Veränderung arbeitsmarktrelevanter Kompetenzen macht Unsicherheit im Job immer weniger vermeidbar.

Mit neuen digitalen Möglichkeiten entstehen neue Arbeits- und Erwerbsformen.

Mit flexibleren Produktions- und Dienstleistungssystemen gehen flachere Managementstrukturen, organisationsübergreifende Netzwerke, eine dezentrale Steuerung von Entscheidungen und Informationsaustausch, Arbeit in projektbasierten Teams und flexible Beschäftigungsmodelle einher (van Laar et al., 2017; Welp et al., 2015; Welp et al. [in Vorbereitung]). Zudem entstehen auf digitalen Anwendungen basierende neue

Arbeits- und Erwerbsformen, wie zum Beispiel Crowd-, Cloud- und Clickworking (vgl. Apt et al., 2016), das online und außerhalb fester Arbeitsstrukturen stattfindet. Durch digitale Vernetzung zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen wie Kunden, Anbietern, Lieferanten, Partnerunternehmen und Wettbewerbern werden die Grenzen zwischen Organisationen durchlässiger und Austauschbeziehungen transparenter (Cascio & Montaelegre, 2016). Soziale Netzwerke, Plattformen und Apps ermöglichen Studierenden und Arbeitnehmern, direkt und unkompliziert mit Arbeitgebern in Kontakt zu treten, Informationen zu teilen, Feedback zu erhalten, Aufträge zu bearbeiten und gemeinsam Wissen und Ideen zu generieren (Schwarz Müller et al., 2016).

Allgegenwärtige rechnergestützte Informationsverarbeitung (ubiquitous computing) ermöglicht es, von überall, zu jeder Zeit und von jedem Ort zu lernen und zu arbeiten. ‚Ubiquitous computing‘ beschreibt Umgebungen, in denen Menschen mittels IT zu jeder Zeit und von überall mit ihrem Umfeld interagieren können, in denen IT allgegenwärtig ist und fast alles durchdringt (Cascio & Montaelegre, 2016). Digitale Informationstechnologien ermöglichen Studierenden und Arbeitnehmern von überall zu lernen oder zu arbeiten, mit Personen zu kooperieren, die sie noch nie persönlich getroffen und gesprochen haben, und jederzeit mit der Universität bzw. dem Büro in Kontakt zu stehen. Diese Entwicklung verwischt die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben (Schwarz Müller et al., 2016), und Studierende wie auch Arbeitgeber müssen neu definieren, was „Work-Life-Balance“ für sie bedeutet.

Digitale Technologien verändern Leistungsbewertung und Talentmanagement und machen individuelle Erfahrung und Leistung transparenter. Digitale Technologien erhöhen nicht nur die Kompetenzanforderungen an Arbeitnehmer, sondern ermöglichen auch eine immer höhere Transparenz individueller Leistungen (vgl. Schwarz Müller et al., 2016). Arbeit mit digitalen Medien und Werkzeugen produziert laufend Daten, die als Leistungsindikatoren herangezogen werden können. Auf Onlineplattformen werden Lebensläufe und berufliche Netzwerke für andere Personen sichtbar. Digitale Lerntechnologien ermöglichen eine detaillierte Analyse individueller Lernerfolge und Schwierigkeiten beim Wissenserwerb, sodass Lernprogramme in Echtzeit auf die jeweiligen Bedarfe angepasst werden können. Individuelle berufliche Erfolge und Leistungen werden somit transparenter und nachvollziehbarer auch für Personen außerhalb des eigenen Arbeitgebers.

Vor dem Hintergrund der digitalisierungsgetriebenen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt sind Career Services gefordert, Studierende und Alumni auf diese und weitere Veränderungen der zunehmend digitalisierten Arbeitswelt der Zukunft vorzubereiten. Die digitale Transformation bringt für die berufliche Laufbahnentwicklung neue Möglichkeiten, aber auch Risiken. Für die einzelne Person kann zur Zeit des Studiums kaum absehbar sein, wie diese Veränderungen ihren gewählten Berufsweg beeinflussen werden. Daher ist es wichtiger denn je, individuelle Berufs- und Karrierewege noch stärker als bisher proaktiv (d.h. selbstgesteuert und vorausschauend) zu gestalten, um sich nicht nur passiv an die

Veränderungen anzupassen, sondern sie auch aktiv mitgestalten und nutzen zu können. Im folgenden Abschnitt soll herausgearbeitet werden, wie eine proaktive Karrieregestaltung in der digitalen Transformation aussehen kann und welche Verhaltensweisen Career Services – auch unter Einbezug digitaler Technologien – gezielt fördern können.

2. Was bedeutet proaktive Karrieregestaltung in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt?

Proaktives Verhalten ist selbstinitiiertes Verhalten, das zukunftsbezogen ist (d.h. unter Vorwegnahme oder auf Basis der Erwartung zukünftiger Situationen geschieht) und darauf abzielt, antizipierte zukünftige Situationen kontrollierbar zu machen oder zu verändern (Parker & Collins, 2010). Bezogen auf Karrieregestaltung bedeutet dies, den individuellen Berufsweg aus eigener Initiative, zukunfts- und veränderungsorientiert zu steuern und zu beeinflussen (vgl. Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998).

Das Konzept „proaktives Karriereverhalten“ wurde von Claes & Ruiz-Quintanilla (1998) vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung definiert, die mit zunehmend diversen, entgrenzten Karrieren (engl. *boundaryless career*; vgl. Mirvis & Hall, 1996) und umfassenderen karrierebezogenen Anforderungen an Arbeitnehmer einher geht. Diese Konzeptualisierung umfasst die Facetten proaktiver Kompetenzerwerb (engl. *proactive skill development behavior*), proaktive Karriereplanung (engl. *proactive career planning behavior*), proaktives Netzwerken (engl. *proactive networking behavior*) und proaktive Beratungssuche (engl. *proactive consultation behavior*). Damit adressieren

Claes & Ruiz-Quintanilla (1998) umfassendere karrierebezogene Anforderungen, die aus einer Verschiebung der Verantwortungsübernahme für die Karriere von Arbeitgeberseite auf Arbeitnehmerseite (Strauss et al., 2012) resultieren und eine zunehmende Bedeutung selbstgesteuerten Karrieremanagements implizieren (Savickas, 2013; Strauss et al., 2012; Taber & Blankemeyer, 2015). Mit der Globalisierung sind neue globale Karrierepotentiale, aber auch neue Anforderungen entstanden, zum Beispiel der Aufbau internationaler und organisationsübergreifender Karrierenetze. Proaktives Karriereverhalten zielt in diesem Kontext nicht mehr primär auf eine Karriere innerhalb einer Organisation, sondern auf den Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit in verschiedenen Organisationen, Industrien und Nationen ab (Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998). Die digitale Transformation erweitert das Spektrum der Karrieremöglichkeiten und -anforderungen zusätzlich um die virtuelle Welt. Die weiter gesteigerte Geschwindigkeit und Dynamik des Arbeitsmarkts in der digitalen Transformation macht eine proaktive Karrieregestaltung insgesamt noch wichtiger als bisher. Zusätzlich ergeben sich in einer digitalisierten Arbeitswelt neue Möglichkeiten und Herausforderungen für die einzelnen Komponenten proaktiver Karrieregestaltung, die im Folgenden in Form einer Reihe von Thesen herausgearbeitet werden (im Überblick dargestellt in Tabelle 1, rechte Spalte).

Proaktives Erwerben von Kompetenzen bedeutet, aus eigener Initiative, zukunfts- und veränderungsorientiert die eigenen Kompetenzen weiter zu entwickeln, um die eigenen jobbezogenen

| Proaktive Karrieregestaltung | |
|--|---|
| <p>in einer globalisierten Welt: Weltweite Beschäftigungsfähigkeit und Karriere in verschiedenen Organisationen, Industrien und Nationen anstatt Laufbahn innerhalb einer einzigen lokalen Organisation (Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998)</p> | <p>in einer globalisierten und digitalisierten Welt zusätzlich: Beschäftigungsfähigkeit und Vernetzung auch in der digitalen Welt, Antizipation von und Umgang mit disruptiven Entwicklungen der digitalen Transformation</p> |
| KOMPETENZEN AUFBAUEN | |
| Proaktive Kompetenzentwicklung | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Lebenslanger Erwerb von berufsrelevantem Wissen, Können und Fähigkeiten • Aufbau von Reputation durch Sammeln von Arbeitserfahrung in verschiedenen Kontexten • Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit über die Grenzen einer einzigen Organisation hinaus | <ul style="list-style-type: none"> • Digitale Kompetenzen werden sowohl Ziel als auch Voraussetzung für proaktiven Kompetenzerwerb • Meta-Kompetenzen gewinnen weiter an Bedeutung in Bezug auf einen kreativen, aber auch verantwortlichen und reflektierten Umgang mit digitalen Technologien • Erfordert, selbst einen Überblick über die neuesten digitalen und analogen Lernangebote zu behalten • Bewertung und Auswahl hinsichtlich Qualität und Relevanz digitaler Lerninhalte und -angebote wird zur Herausforderung |
| SOZIAL VERNETZEN | |
| Proaktives Netzwerken | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines beruflichen Netzwerks als Quelle für Informationen, Beratung und Unterstützung • Netzwerk als Lernsystem für das „Wissen warum“ (Werte, Interessen, persönliche Identifikation) und das „Wissen durch wen“ (berufliche Kontakte) man seinen Karriereweg verfolgt | <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines beruflichen Netzwerks sowohl aus persönlichen Kontakten (analog) als auch über soziale Netzwerke (digital) • Erfordert spezifische neue Kommunikationskompetenzen für die digitale Welt • Zielt stärker als bisher auf einen frühzeitigen Erhalt von Informationen von außerhalb der eigenen Organisation ab |
| Proaktive Beratungssuche | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aktives Einholen von Informationen, Beratung und Unterstützung • Aufbau von Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen, um karriererelevante Informationen zu erhalten | <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines beruflichen Netzwerks sowohl aus persönlichen Kontakten (analog) als auch über soziale Netzwerke (digital) • Erfordert spezifische neue Kommunikationskompetenzen für die digitale Welt • Zielt stärker als bisher auf einen frühzeitigen Erhalt von Informationen von außerhalb der eigenen Organisation ab |
| BERUFLICHE ZUKUNFT AKTIV GESTALTEN | |
| Proaktive Karriereplanung | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für die eigene Karrieregestaltung übernehmen, „Manager der eigenen Karriere“ sein • Ziele setzen, Optionen explorieren, Pläne formulieren für die eigene Berufslaufbahn • Aktiv Karriereveränderungen angehen und verfolgen | <ul style="list-style-type: none"> • Beinhaltet Beobachtung digitalisierungsgetriebener Trends und Antizipation neuer Entwicklungen • Erfordert höhere Flexibilität, bei Unsicherheit und unter Vorbehalt unvorhergesehener Ereignisse berufliche Ziele immer wieder zu hinterfragen und neu zu definieren • Ermöglicht die Gestaltung und Erfindung völlig neuer Berufsbilder und -wege |
| <p>Quelle: nach Claes & Ruiz-Quintanilla (1998)</p> | <p>Quelle: eigene Darstellung (2017)</p> |

Tabelle 1: Karrierebezogene Anforderungen in Zeiten relativ stabiler, entgrenzter und von der digitalen Transformation geprägter Karrieren

Aufgaben zu beherrschen (Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998).

Digitale Kompetenzen werden sowohl Ziel als auch Voraussetzung für proaktiven Kompetenzerwerb.

Digitale Kompetenzen werden im Zeitalter der Digitalisierung fach- und disziplinübergreifend zu einer Schlüsselqualifikation (Stifterverband, 2016, Van Laar, 2017) und gleichzeitig auch zur Voraussetzung für das Nutzen digital gestützter Angebote im Bereich Karriereentwicklung. Die virtuelle Welt stellt mittlerweile eine Fülle von Lernmöglichkeiten bereit (z.B. Onlinekurse, Videotutorials, Expertengruppen in sozialen Netzwerken, Podcasts, Lern-Apps etc.), für deren Nutzung ein routinierter Umgang mit digitalen Medien Voraussetzung ist. Arbeitnehmer müssen jedoch nicht nur die erforderliche Software und Nutzeroberfläche bedienen können, sondern auch Informationen aus digitalen Quellen kreativ kombinieren und digitale Technologien gezielt zur Erreichung persönlicher Ziele einsetzen (vgl. Colbert et al., 2016). Auch die sogenannten „digital natives“, die mit digitalen Medien aufgewachsen sind, werden voraussichtlich im Lauf ihres Berufslebens neue und erweiterte digitale Kompetenzen erwerben müssen (z.B. Programmierung, Datenverarbeitung und -analyse), die es ihnen ermöglichen, aus digitalen Daten bedeutsame Informationen zu generieren.

Metakompetenzen gewinnen weiter an Bedeutung in Bezug auf einen kreativen, aber auch verantwortlichen und reflektierten Umgang mit digitalen Technologien. Mit der Entwicklung „smarter“ Software und Roboter, die

künftig immer mehr Aufgaben übernehmen könnten (Dengler & Matthes, 2015), sind Menschen zunehmend in ihren Kernfähigkeiten gefragt, die nicht automatisierbar sind. Metakompetenzen wie Kreativität, Flexibilität, Lernbereitschaft und kritisches Denken gewinnen weiter an Bedeutung (vgl. Apt et al., 2016; van Laar et al., 2017; World Economic Forum, 2016) – nicht nur im Hinblick auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit in sich mit hoher Geschwindigkeit verändernden beruflichen Positionen, Erwerbsformen, Organisationen und Industrien, sondern auch im Hinblick auf einen reflektierten und verantwortlichen Einsatz digitaler Technologien. Auch wenn ein Studium eine gute Grundlage für solche Metakompetenzen schafft, müssen diese Kompetenzen auch im weiteren Berufsverlauf aufrechterhalten und beständig weiterentwickelt werden. Dazu müssen Absolventen nicht nur die Wichtigkeit dieser Metakompetenzen erkennen, sondern auch wissen, wie man sie selbstgesteuert herausbildet und pflegt.

Wer proaktiv seine Kompetenzen weiter entwickelt, muss einen Überblick über die neuesten Lernangebote physischer und virtueller Institutionen behalten.

Mit der digitalen Transformation entsteht ein wachsendes Angebot an E-Learning- und Massive-Open-Online-Kursen (MOOC) sowohl für die Ausbildung von relativ neuen, fachspezifischen Kompetenzen, als auch zur Entwicklung von Metakompetenzen. Online-Plattformen vermitteln zum Teil Kompetenzen, die erst wenige beherrschen, die zukünftig jedoch stark gefragt sind. Ein Kurs in *Big Data Analyse*, *Machine Learning* oder *User Experience Design* kann beispielsweise heute leicht

online über MOOC-Plattformen, aber nicht unbedingt an jeder Hochschule vor Ort belegt werden. So deuten Angebot und Nachfrage auf Online-Plattformen auf zukunftsrelevante Kompetenzen hin. Für Studierende und Arbeitnehmer ist es dementsprechend wichtig, diese Angebote zu kennen, im Blick zu behalten und zu nutzen, um auch zukünftig kompetent und flexibel beschäftigungsfähig zu sein.

Die Bewertung und Auswahl digitaler Lerninhalte und -angebote hinsichtlich Qualität und Relevanz wird zur Herausforderung. Proaktives Erwerben von Kompetenzen ist im digitalen Zeitalter kaum institutionell, zeitlich und räumlich gebunden und dadurch mit zusätzlichen Herausforderungen verbunden. Online-Kurse können von jedem beliebigen Ort mit Internetverbindung, zu jeder Zeit und ohne institutionelle Bindung an ein bestimmtes Studienprogramm oder einen Hochschulabschluss genutzt werden. Mit dieser Flexibilität sind jedoch eine Reihe von Herausforderungen verbunden: Erstens, die benötigten Qualifikationen zu identifizieren, zweitens, aus einem Überangebot an Kursangeboten das qualitativ beste auszuwählen und gegebenenfalls drittens, relevante Dritte von der Qualität des Kurses und dem eigenen erworbenen Können zu überzeugen. Dies gilt insbesondere für neue Themen und Inhalte, bei denen Kompetenzanforderungen und Lerninhalte aufgrund fortschreitender Entwicklungen nicht genau und zeitstabil definiert werden können. Ob beispielsweise ein online erworbenes Zertifikat in Big-Data-Analyse beim Wunscharbeitgeber Anerkennung findet, muss im Einzelfall durch gezieltes Einholen von Informationen abgeschätzt werden.

Proaktives Netzwerken beinhaltet selbstinitiierte, zukunfts- und veränderungsorientierte Handlungen, die eine Person unternimmt zum Aufbau eines Karrierenetzwerks aus Kontakten, die Information, Beratung und Unterstützung bieten (Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998). Karrierenetzwerke sind „lernende Systeme“, die Individuen helfen zu erkennen, warum sie einen bestimmten Berufsweg verfolgen möchten (z.B. aufgrund von Werten, Interessen, persönlicher Identifikation), und wer sie diesbezüglich weiterbringen kann, beispielsweise durch berufliche, soziale und inner- oder inter-organisatorische Kontakte (ebd.; vgl. auch Defillippi & Arthur, 1994).

Studierende und Berufstätige müssen ihr Netzwerk auch digital ausbilden und pflegen, um ihre Karrierepotentiale ausschöpfen zu können. Im Zuge der Globalisierung und Digitalisierung sind institutions-, branchen- und länderübergreifende Kooperations- und Karrieremöglichkeiten sowie neue Arbeits- und Erwerbsformen entstanden, wie beispielsweise Führen aus der Distanz oder Clickworking (vgl. Abschnitt 1). Um sich über diese ein Bild machen und sie für sich selbst bewerten zu können, brauchen Informations- oder Beratungssuchende Kontakt zu Personen mit entsprechenden Tätigkeiten und Erfahrungen und ein entsprechend großes Netzwerk. Dafür reicht es nicht mehr aus, ein Netzwerk aus persönlichen Kontakten vor Ort aufzubauen, wie dies zu Zeiten relativ stabiler Karrieren der Fall war. Vielmehr müssen sie zusätzlich die Möglichkeit nutzen, über Online-Karriereplattformen ein weitaus größeres Karrierenetzwerk aufzubauen und zu pflegen. Dies ist online möglich, da Kon-

takte nicht mehr orts- und zeitgebunden sind, zum Beispiel an persönliche Treffen auf Messen oder Tagungen.

Der Aufbau beruflicher Netzwerke in der digitalen Welt erfordert spezifische neue Kommunikationskompetenzen. Um erfolgreich ein Karrierenetzwerk online aufzubauen, müssen Studierende und Arbeitnehmer einerseits sich selbst in den relevanten sozialen Netzwerken effektiv darstellen können. Andererseits müssen sie aus den enormen Kontaktmöglichkeiten die relevanten Kontakte identifizieren und sowohl persönlich als auch digital eine Beziehung zu diesen aufbauen können. Zudem müssen Studierende und Arbeitnehmer ein sehr umfassendes Netzwerk mit begrenzt zur Verfügung stehender Zeit erhalten können, also sich selbst über einen längeren Zeitraum als interessanten Kontakt präsentieren (z.B. durch das Verfassen und Teilen aktueller und vertrauenswürdiger Informationen) und anderen für Anregungen, Information und Beratung zur Verfügung stehen. Über digitale Medien explizit (z.B. Referenzen, für Onlinekurse erworbene Zertifikate, Berufserfahrungen auf Karriereportalen) oder implizit (z.B. über qualitativ hochwertige Blogbeiträge, hohe Followerzahlen auf Twitter, professionell gestaltete eigene Homepage) kommunizierte Kompetenz wird zum Katalysator für Netzworlbildung in der virtuellen Welt. Dabei gilt es zu entscheiden, wie viel Privatsphäre und Anonymität man wahren und welche Informationen man potentiellen Arbeitgebern und beruflichen Kontakten preisgeben möchte. Die Transparenz von Leistungen, Erfahrungen und Fähigkeiten in digitalen Netzwerken erfordert daher bewusste Entscheidungen zwischen Pri-

vatsphäre und berufsbezogener Selbstvermarktung in digitalen Medien.

Proaktives Netzwerken zielt stärker denn je auf den frühzeitigen Erhalt von Informationen, die Mitglieder der eigenen Organisation nicht unbedingt haben. Die hohe Innovationsgeschwindigkeit in der digitalen Transformation generiert eine große und unüberschaubare Menge an Informationen über neue Entwicklungen und Trends am Markt, die für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen relevant ist. Eine frühzeitige Kenntnis solcher Informationen ist also für Arbeitnehmer und Unternehmen aus strategischer Sicht bedeutsam. Insbesondere digitale und disruptive Innovationen werden jedoch oftmals von kleinen, unbekanntem Start-ups entwickelt und erscheinen nicht automatisch im Sichtfeld von Strategieabteilungen. Daher ist es wichtig, dass Organisationsmitglieder über ein großes, organisations- und länderübergreifendes Netzwerk nach Trends und strategisch relevanten Entwicklungen Ausschau halten (vgl. Strobel et al., 2017). Unter diesem Gesichtspunkt wird proaktives Netzwerken in der virtuellen Welt zur wichtigen Quelle externer Informationen und zum wertvollen sozialen Kapital auf dem unternehmensinternen und -externen Arbeitsmarkt.

Proaktive Beratungssuche meint, dass eine Person aus eigener Initiative, zukunfts- und veränderungsorientiert Informationen, Empfehlungen und Hilfe von anderen sucht und eine Beziehung zu diesen aufbaut, um karrierebezogene Informationen zu erhalten (Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998).

Proaktive Beratungssuche beinhaltet den Umgang mit einem Überangebot an digital vermittelten Informationen, Empfehlungen und Kontaktmöglichkeiten. Mit dem Entstehen professioneller digitaler Informations- und Beratungsangebote ist der Erhalt von Informationen oder Empfehlungen insofern einfacher geworden, als dass sie nicht nur vor Ort, sondern auch online erhältlich und weniger an einzelne Personen gebunden sind. Auch hier gilt es, aus einem Überangebot an Informationen und Empfehlungen die qualitativ hochwertigen und relevanten zu identifizieren sowie widersprüchliche Empfehlungen einzuschätzen und in Bezug auf die eigene Karriere zu bewerten. Beispielsweise können frei einsehbare Karriereprofile auf digitalen Plattformen Informationsquelle und Anregung für die eigene Karriere sein. Solche Karriereprofile sind jedoch oft unvollständig, können falsche Angaben enthalten und liefern keine detaillierte Information zu den individuellen Voraussetzungen und Hintergründen der jeweiligen Laufbahnentwicklung. Kontaktanfragen über Karriereplattformen können seriös (z.B. von Personalberatungen) oder unseriös (z.B. von Bots oder Personen, die lediglich hohe Followerzahlen anstreben) sein. Hier gilt es, die verschiedenen Informationsquellen kritisch zu bewerten und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile richtig zu kombinieren, um zu validen Schlussfolgerungen für die eigene Entwicklung zu kommen.

Proaktive Karriereplanung umfasst die Interventionen und Initiativen, die Individuen zur Gestaltung und Veränderung der eigenen Karriere unternehmen, zum Beispiel Ziele setzen, Pläne entwickeln

und Möglichkeiten explorieren (Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998).

Proaktive Karriereplanung kann in der digitalen Transformation nur noch unter Vorbehalt unvorhergesehener Entwicklungen des Berufsfelds erfolgen.

Die digitale Transformation geht mit einer starken Unvorhersehbarkeit bezüglich zukünftiger technologischer und organisationaler Entwicklungen einher. Deshalb setzt proaktive Karriereplanung in der digitalen Transformation eine besonders hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit voraus und erfordert, digitalisierungsgetriebene Trends und Entwicklungen kontinuierlich zu beobachten und einzuschätzen. Studierende und Alumni müssen heute mit der Unsicherheit umgehen, dass sich das von ihnen gewählte Berufsfeld und die gewählte Branche innerhalb weniger Jahre so stark verändern können, dass ihre Berufsziele und -motivationen dort künftig möglicherweise nicht mehr realisierbar sind. Geradlinige und langfristig planbare Karriereverläufe werden insgesamt seltener, und unvorhergesehene Entwicklungen der digitalen Transformation können grundlegende Umorientierungen erforderlich machen.

Proaktive Karriereplanung bietet Chancen zur Gestaltung und Erfindung völlig neuer Berufsbilder und -wege. Die Chancen, die die digitale Transformation durch die Ermöglichung neuer Berufsbilder bietet, müssen aktiv genutzt und gestaltet werden. Proaktive Karriereplanung bedeutet also auch, neue Möglichkeiten der Digitalisierung zu erkennen und selbst zu generieren. Beispielsweise wurde „Sallys Welt“, einer der erfolgreichsten deutschen youtube-Kanäle mit über ei-

ner Million Abonnenten, einem Blog und einem Online-Shop, von einer Grundschullehrerin ins Leben gerufen. Eine solche kreative Erfindung von Berufsbildern in der digitalen Welt erfordert die Fähigkeit und Motivation, sich mit Entwicklungen und Trends auseinanderzusetzen und gedanklich neu entstehende Situationen und Berufsbilder vorwegzunehmen, die zum derzeitigen Zeitpunkt noch nicht verfügbar sind. Offenheit für Neues und eine gewisse Risikobereitschaft sind dafür ebenso Voraussetzung wie die Bereitschaft, die beruflichen Ziele und das berufliche Selbstbild kontinuierlich zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

3. Wie können Career Services ihre Angebote innovieren, um proaktive Karrieregestaltung für eine digitalisierte Arbeitswelt zu fördern?

Um sich als Kompetenzzentren für die digitalisierte Arbeitswelt zu profilieren und Studierende wie auch Alumni bei der proaktiven Gestaltung ihrer individuellen Berufswege zu unterstützen, bieten sich für Career Services eine Reihe von Möglichkeiten, von denen einige im Folgenden aufgezeigt werden.

Studierende und Alumni im Umgang mit karrierebezogener Ungewissheit durch Förderung proaktiver Karrieregestaltung stärken. Wir befinden uns in einem Zeitalter „hyperaktiver“ Karriereentwicklung (Axmann, 2015), in der eine zentrale Rolle von Career Services darin besteht, Studierende im Umgang mit karrierebezogener Ungewissheit zu stärken und die erforderlichen Karriereressourcen zu vermitteln. Proaktive Karrieregestaltung beinhaltet, dass Individuen ihre berufliche Laufbahn selbst in die Hand nehmen und

neue Möglichkeiten nicht nur entdecken, sondern auch selbst erschaffen. Doch wie lässt sich die Fähigkeit und Motivation zur proaktiven Karrieregestaltung fördern? Zum einen können Career Services Studierenden und Alumni konkrete Möglichkeiten der proaktiven Karrieregestaltung in der digitalen Welt aufzeigen und ihre Fähigkeiten dazu durch entsprechende Angebote gezielt schulen. Motivation zu proaktivem Verhalten umfasst nach Parker, Bindl und Strauss (2010) das empfundene Können („can do“), Wollen („reason to“) und Energie („energized to“) sowie das Generieren und Verfolgen zukunfts- und veränderungsorientierter Ziele. Zur Förderung der Motivation für eine proaktive Karrieregestaltung können Career Services zum einen allgemeine psychologische Ressourcen stärken wie Selbstwirksamkeit, Resilienz, Optimismus, Neugierde, Risikobereitschaft und eine positive Einstellung zu lebenslangem Lernen (Hirschi, 2012). Zum anderen gilt es, Zukunftsorientierung und Offenheit für Veränderung (Parker et al., 2010) zu fördern. Dies könnten Career Services beispielsweise tun, indem sie plausible Zukunftsszenarien für verschiedene Berufsbilder entwickeln oder Trends und mögliche künftige Entwicklungen beschreiben und visualisieren. So werden Zukunftsthemen besser begreifbar und einschätzbar, liefern Gründe und Anhaltspunkte für die individuelle Weiterentwicklung und können zum Motivator für die Gestaltung einer zukunftsorientierten individuellen Berufsperspektive werden.

Aktuelle Entwicklungen und neue Anforderungen am Arbeitsmarkt im Blick behalten und aktiv an Studierende und Alumni kommunizieren. Neu entstehende Bedarfe am Arbeitsmarkt werden von verschiedenen Interessensgruppen postuliert und kommuniziert. In ihrer Position an der Schnittstelle zwischen Studierenden und Alumni, Arbeitgebern, Weiterbildungsanbietern und -nutzern können Career Services einzigartigen Wert schaffen, indem sie Studierenden und Alumni im Sinne ihrer jeweiligen Interessen Orientierung insbesondere zu den neu entstehenden Möglichkeiten geben. Erst aus der Kombination der Einschätzungen von 1) Arbeitgebern, die arbeitsplatz- und unternehmensspezifische Qualifikationsanforderungen feststellen, 2) Alumni, die Studieninhalte im Hinblick auf aktuelle Jobanforderungen bewerten, und 3) Experten, die fachspezifische und gesellschaftliche Trends diagnostizieren, zeichnen sich wahrscheinliche Szenarien und Entwicklungslinien ab. Auch die Beobachtung neuer digitaler Bildungsangebote kann hier relevante Informationen liefern, da diese oftmals gezielt berufsrelevante Lücken auf dem Bildungsmarkt adressieren und zukunftsrelevante Inhalte und Kompetenzen vermitteln (vgl. Strobel & Welp, 2017). Der beliebteste Kurs 2016 auf der MOOC-Plattform *Coursera* beispielsweise war „Learning How to Learn: Powerful mental tools to help you master tough subjects“. Auch Kurse in den Bereichen Programmieren, Datenanalyse, Psychologie, Unternehmensgründung und -analyse und Karriereerfolg sind stark nachgefragt (Coursera Blog, 2017). Career Services können hier eine entscheidende Funktion übernehmen: Studierende und Alumni über aktuelle

Entwicklungen und Bedarfe am Arbeitsmarkt informieren und diese Informationen in angemessener Weise und zielgruppengerecht kommunizieren, sodass sie zum kompetenten Ansprechpartner für diejenigen werden, die proaktiv Beratung zu künftigen Möglichkeiten und Bedarfen am Arbeitsmarkt suchen.

Im Hinblick auf bestehende Überangebote an Informationen zu Karriere- und Weiterbildungsangeboten als Kurator fungieren. Welche Fähigkeiten sind für welche Berufswege besonders relevant? Welche Anforderungen sind übergreifend wichtig, wo handelt es sich um eher spezifische Fertigkeiten? Was kann ich am besten im Hochschulkontext lernen, wo bieten Unternehmen die besseren Weiterbildungsmöglichkeiten? Welche Kompetenzen lassen sich gut selbstgesteuert digital erwerben, wo brauche ich persönliches Mentoring, um die erworbenen Kenntnisse auch richtig einsetzen zu können? Droht mein Beruf überflüssig zu werden? Karrieretipps sind in der digitalen Welt weit verbreitet, jedoch oft nicht unbedingt fundiert. Daher braucht es zukünftig mehr denn je qualifizierte, vertrauenswürdige Institutionen, die qualitativ hochwertige und seriöse Informationen und Kontakte auswählen und bereitstellen. Career Services haben durch ihren Kontakt zu Experten, Wissenschaftlern und Arbeitgebern dazu die besten Voraussetzungen. Zu den Herausforderungen der Funktion als Kurator zählen auch Antworten auf die Frage, welche Kompetenzen voraussichtlich zukünftig gefragt sein werden. Hierzu sollten Career Services sich mit den jeweils aktuellen Studien, Thesen und Konzepten auseinandersetzen (z.B. acatech, 2016, 2017;

Cascio & Montealegre 2016; van Laar et al., 2017) und auf einer wissenschaftlich fundierten Basis zielgruppengerecht beraten.

Mit individuell passgenauen Angeboten besser auf die Bedarfe ihrer zunehmend diversen Studierenden und Alumni eingehen und damit intrinsische Motivation unterstützen. Karrierebezogene Informationen und Beratung sind von einer zunehmend diversen Zielgruppe mit zum Teil sehr spezifischen Beratungsbedarfen gefragt – von Studienanfängern, von Studierenden inmitten ihres Studiums, von Studierenden am Übergang in den Arbeitsmarkt sowie von Alumni im weiteren Berufsleben. Mit den zunehmend differenzierten Studienangeboten (Görner & Kaßbaum, 2016) und der Diversität verfügbarer Informationsquellen (Axmann, 2015) bedürfen derzeit nicht nur Studierende kurz vor ihrem Abschluss der Beratung von Career Services, sondern auch potentielle künftige Studierende nach ihrem Schulabschluss. Der Wunsch nach Beratung von Alumni mag aus einer extern getriebenen Notwendigkeit entstehen, zum Beispiel, weil technologische Entwicklungen eine Weiterqualifikation erfordern (vgl. Dengler & Matthes, 2015) oder befristete Arbeitsverhältnisse auslaufen (vgl. Hohendanner et al., 2014). Er mag aber auch aus einem eigenen Wunsch nach Veränderung entstehen, beispielsweise, weil sich erwerbsbezogene Vorstellungen über die Generationen hinweg verändert haben und eine „traditionelle“ Unternehmenskultur unter Umständen nicht zu den Werten jüngerer Arbeitnehmer passt. So ist es für Career Services wichtig, ihre Angebote noch stärker hin zu einer individuell passgenauen,

spezialisierten Unterstützung zu entwickeln, was seitens der Career Services ein sehr genaues Verständnis der verschiedenen Stakeholder voraussetzt (Axmann, 2015). Anbieter von Online-Lösungen zur Entwicklung individueller Karrieren – beispielsweise das britische Unternehmen Abintegro Ltd. oder die Plattform T.R.E.E. (*Tools for Career Readiness, Exploration, and Evaluation*) des Career Development Centers der Stanford University – bieten Lösungen zur Identifikation individueller Fähigkeiten und Bedarfe, aufgrund derer den Nutzern weiterführende, individualisierte Angebote zur Entwicklung der eigenen Karriere angeboten werden. Diese reichen von einem digitalen Karriereentwicklungsplaner, Online-Interviewsimulatoren und „elevator pitch buildern“ bis hin zu virtuellem Mentoring und Coaching und Tools zur Nachverfolgung eigener Lern- und Karriereerfolge. Ein weiteres Beispiel dafür, wie selbstgesteuertes Karrieremanagement und eigenverantwortliche Persönlichkeitsentwicklung digital unterstützt werden können, ist die Plattform *mahara*, die auch einige deutsche Hochschulen nutzen. Dort können Studierende ein individuelles e-Portfolio anlegen, auf dem sie Erkenntnisse und Reflexionen aus ihrem Lernprozess speichern können sowie ein Profil in Form des eigenen Lebenslaufs anlegen, bloggen und Feedback geben. Auch die Kontaktnetzwerke Xing und LinkedIn weiten ihr Angebot beständig aus und empfehlen Veranstaltungen und Weiterbildungsmöglichkeiten basierend auf dem individuellen Profil. Die datenschutzrelevanten Themen und Fragen, die durch die erhöhte Transparenz individueller Interessensprofile, Leistungen und Karriereverläufe aufgeworfen wer-

den, sollten dabei nicht dazu führen, die bereits weltweit existierenden und auch in Deutschland zunehmend genutzten Angebote zu ignorieren. Vielmehr sollten Lösungen erarbeitet werden, wie Angebote gestaltet und entwickelt werden können, die sowohl den Informations- als auch den Datensicherheitsbedürfnissen auf Anbieter- und Nutzerseite in optimaler Weise gerecht werden.

Career Services stärker aufstellen und bekannt machen als zukunftsorientierte Plattform, die Möglichkeiten im gesamten Berufsleben vermittelt. Career Services haben durch ihre neutrale Position an Hochschulen, mit ihrem Auftrag, Studierende beim Übergang ins Berufsleben zu unterstützen und mit ihren Kontakten zu Studierenden, Alumni und Arbeitgebern bereits grundlegende Strukturen und Funktionen einer Plattform etabliert. Diese sollten Career Services stärker ausbauen und kommunizieren – verstärkt auch mit Hilfe digitaler Technologien. Durch digitale Plattformen können Career Services ihren Stakeholdern ermöglichen, eigenständiger und schneller, orts-, zeit- und personenunabhängig (auch ohne persönliche Vermittlungsleistungen der Career Services) miteinander in Kontakt zu treten und relevante Inhalte untereinander zu teilen. Die Plattform *handshake* des Career Development Center der Stanford University beispielsweise vermittelt Studierenden Informationen zu Jobangeboten, Kontakte und Veranstaltungshinweise, während Arbeitgeber Jobangebote und Veranstaltungen auf der Plattform einstellen und selbst Kontakt zu Studierenden aufnehmen können (Handshake, 2017). Diese und weitere erfolgreiche Online-Karriereplattformen sind Beispiele

dafür, wie das Herausbilden und Verfolgen von Karrierezielen digital unterstützt werden kann, wie Arbeitgeber ohne die Beteiligung von Mitarbeitenden der Career Services in Kontakt mit Studierenden treten können und wie karrierebezogene Lehrinhalte auch über Onlinekurse erfolgreich vermittelt werden können. Digitale Plattformen erleichtern nicht nur organisatorische Aufgaben wie das Management von Teilnehmenden und Terminen, Karrieremessen und anderen Veranstaltungen, sondern stellen auch Daten zu Verfügung (z.B. Angebot und Nachfrage von Stellenausschreibungen), die analysiert und für eine gezielte individuelle Beratung genutzt werden können. Digitale Technologien sollten dabei die persönliche Beratung keineswegs ersetzen, sondern auch Freiräume schaffen für Dienstleistungen, in denen tatsächlich eine persönliche Interaktion mit Mitarbeitenden von Career Services benötigt wird. Dazu zählen die Unterstützung von Studierenden und Alumni bei der Lösung individueller anspruchsvoller Problemstellungen, die Vermittlung von Kompetenzen, die online schwer ausbildbar sind, aber auch die Auswahl und Evaluation bestehender oder das Entwickeln neuer innovativer Angebote. Digitale Technologien können somit Career Services dabei unterstützen, sich als berufslaufbahnübergreifende Anlaufstelle auch in der digitalen Welt aufzustellen, die Experte für zukunftsrelevante Entwicklungen ist und passend zur jeweiligen Situation die richtigen Angebote und Kontakte vermittelt.

4. Fazit

Proaktive Karrieregestaltung ist in der digitalen Transformation wichtiger denn je und mit zusätzlichen Anforderungen aber auch Chancen verbunden. Um sich als Kompetenzzentren für eine zukunftsorientierte Karrieregestaltung in einer digitalisierten Welt gut aufzustellen, müssen Career Services neu entstehende Kompetenzbedarfe kennen und kommunizieren, Kompetenzen zur Bildung von Karrierenetzwerken in der digitalen Welt stärken, als Kuratoren in einem Überangebot digitaler Lern- und Beratungsmöglichkeiten fungieren und zukünftige Entwicklungen und Chancen der Digitalisierung frühzeitig erkennen und kommunizieren. Digitale Technologien können Career Services dabei unterstützen, stärker individualisierte und personalisierte Angebote zu

machen, Kontaktnetzwerke bedeutsam zu erweitern, eine große Menge an qualitativ hochwertigen Angeboten zur Verfügung zu stellen und ortsunabhängige Begleitung über den gesamten Karriereweg anzubieten. Nicht zuletzt können digitale Technologien vormals ressourcenintensive Aufgaben übernehmen und Career Services so ermöglichen, sich auf konzeptuell anspruchsvolle zukunftsorientierte Aufgaben zu konzentrieren, die digitale Angebote allein nicht leisten können: über aktuelle Entwicklungen informiert und reflektiert zu beraten, Individuen im Umgang mit Unsicherheit angesichts sich wandelnder Anforderungen und Berufsbilder zu stärken und zur Plattform zu werden, die neue Möglichkeiten zur Gestaltung innovativer und individuell passender Berufswege schafft.

Autorinnen



Esther Ostmeier

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF) und Doktorandin an der Technischen Universität München.



Dr. Maria Strobel

ist wissenschaftliche Referentin am Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF) und Habilitandin an der Technischen Universität München.



*Professor Dr. Isabell M. Welp
ist wissenschaftliche Leiterin des Bayerischen Staatsinstituts für
Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF) und Inhaberin
des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Technischen
Universität München.*

Literatur

- acatech (2017). Arbeit in der digitalen Transformation. Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel. Verfügbar unter http://www.acatech.de/fileadmin/user_upload/Baumstruktur_nach_Website/Acatech/root/de/Publikationen/acatech_diskutiert/170609_DISKUSSION_HR-Kreis_WEB.pdf
- acatech (2016). Kompetenzentwicklungsstudie Industrie 4.0. Erste Ergebnisse und Schlussfolgerungen, München.
- Apt, W., Bovenschulte, M., Hartmann, E. A., & Wischmann, S. (2016). Foresight-Studie „Digitale Arbeitswelt“. Forschungsbericht 463. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2.
- Axmann, U. (2015). 10 Trends für Career Center – Wohin geht die Reise?. Career Service Papers, 13, 91–101.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2015). The Digitization of Just About Everything. Harvard Business Review. ROT275.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3, 349–375.
- Claes, R., & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1998). Influences of early career experiences, occupational group, and national culture on proactive career behavior. Journal of Vocational Behavior, 52 (3), 357–378.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. Academy of Management Journal, 59 (3), 731–739.
- Coursera Blog (2017). The Most Popular Courses of 2016, 3. Januar 2017. <https://blog.coursera.org/popular-courses-2016/> [19.06.2017].
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. Journal of Organizational Behavior, 15 (4), 307–324.
- Dengler, K.; Matthes, B. (2015). Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland. IAB-Forschungsbericht, 11.
- Görner, R., & Kaßbaum, B. (2016). Was hat Berufsvorbereitung mit einem guten Studium zu tun?. Career Service Papers, 14, 9–20.
- Handshake (2017). About. <https://www.joinhandshake.com/about/>

- Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40 (4), 369–383.
- Hohendanner, C.; Ostmeier, E. & Ramos Lobato, P. (2015): Befristete Beschäftigung im öffentlichen Dienst. Entwicklung, Motive und rechtliche Umsetzung. IAB-Forschungsbericht, 12/2015.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1996). Psychological success and the boundaryless career. In: Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Hrsg.). *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era* (S. 237–255). New York: Oxford University Press.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36 (3), 633–662.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36 (4), 827–856.
- Savickas, M. L. (2013). 6 Career Construction Theory and Practice. In: Brown, S. D., & Lent, R. W. (Hrsg.). *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. John Wiley & Sons. 2nd, 147–182.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., & Welpel, I. M. (2016). Digital Work Design – Wie die Digitalisierung Geschäftsmodelle, Arbeit und Führung verändert. München: Working Paper. Stifterverband (2016). Hochschul-Bildungs-Report 2020. Hochschulbildung für die Arbeitswelt 4.0. Jahresbericht 2016.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: how salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97 (3), 580.
- Strobel, M., & Welpel, I. M. (2017). Hochschule 4.0. Die Zukunft der Hochschule erfinden. Forschung & Lehre, 4.
- Strobel, M., Tumasjan, A., Spörrle, M., & Welpel, I. M. (2017). Fostering employees' proactive strategic engagement: Individual and contextual antecedents. *Human Resource Management Journal*, 27 (1), 113–132.
- Taber, B. J., & Blankemeyer, M. (2015). Future work self and career adaptability in the prediction of proactive career behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 20–27.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94 (4), 54–62.
- van Laar, E., van Deursen, A. J., van Dijk, J. A., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in human behavior*, 72, 577–588.
- Welpel, I.M., Brosi, P., & Schwarz Müller, T. (in Vorbereitung). *Digital Work Design: Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter*. Frankfurt: Campus.
- Welpel, I. M., Tumasjan, A., & Theurer, C. (2015). „Der Blick der Managementforschung“, in: Sattelberger, T.; Welpel, I. & Boes, A. (Hrsg.): *Das demokratische Unternehmen – Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. Freiburg: HaufeLexware, 77–91.

World Economic Forum (2016). The future of jobs. Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. Global Challenge Insight Report, Geneva, Switzerland.

lesen diskutieren weitergeben

**career service
papers**

„Akademikerwahn“ oder unerfüllte Erwartungen?

Lutz Bellmann und Ute Leber

1. Einleitung

Zu den größten Veränderungen im Bildungswesen in Deutschland gehört die Zunahme der Zahl der Studienanfänger. Dies ist auf den längerfristigen Prozess des Übergangs von der Produktions- über die Dienstleistungs- hin zur Wissensgesellschaft sowie die Veränderung der Elite- zur Massenbildung zurückzuführen. Die Erweiterung des Kreises der Hochschulzugangsberechtigten durch die Anerkennung von beruflichen Abschlüssen und die Durchlässigkeit des Bildungssystems haben ebenfalls diesen Prozess unterstützt. Angesichts der steigenden Studierendenzahlen sind Fehlentwicklungen im Sinne einer Zunahme der Arbeitslosigkeit, der inadäquaten Beschäftigung sowie einer Abnahme der Einkommen von Hochschulabsolventen prinzipiell nicht auszuschließen.

In den folgenden Abschnitten stellen wir zunächst die Entwicklung der Studienanfängerzahlen – auch im internationalen Vergleich – dar. Anschließend gehen wir auf die Bedeutung des technologischen und organisatorischen Wandels sowie der Globalisierung als die relevanten Trends für die betriebliche Arbeitsnachfrage ein. Wie sich die Anreizstrukturen für die Schulabsolventen entwickelt haben, untersuchen wir sodann anhand von Indikatoren der Entlohnung und der Arbeitslosigkeit. Dabei zeigt sich, dass dem steigenden Angebot an akademisch Qualifizierten auch eine steigende Nachfrage seitens der Unternehmen

gegenübersteht. Danach richten wir das Augenmerk auf die spezifische Arbeitsmarktsituation von Bachelorabsolventen, bevor unser Beitrag mit einem Fazit abschließt.

2. Entwicklung der Anzahl der Studienanfänger

Im Jahr 2015 begann insgesamt über eine halbe Millionen junger Menschen in Deutschland ein Studium. Damit übertraf die Studienanfängerzahl erneut die Zahl der Neuzugänge in die betriebliche Berufsausbildung. Wie Abbildung 1 zeigt, hat sich die Anzahl der Studienanfänger zwischen 1995 und 2015 in Deutschland fast verdoppelt. Im Laufe von 100 Jahren hat sich die Akademisierung in Deutschland damit verzwanzigfacht (Müller-Benedict 2016).

Doch auch wenn die Zahl der Studienanfänger in Deutschland in den letzten Jahrzehnten stark gestiegen ist, bewegt sich die Studienanfängerquote im internationalen Vergleich nach wie vor unter dem OECD-Durchschnitt. So lag die Studienanfängerquote im OECD-Mittel im Jahr 2013 bei 67 % und in einzelnen Ländern wie Neuseeland, Chile oder Dänemark sogar bei über 80 % (OECD 2014). Nach Ansicht der OECD (2007) kann man in vielen Staaten von einem Paradigmenwechsel sprechen: von der traditionellen Ausbildung, die darauf abzielt, den gegenwärtigen Qualifikationsbedarf des Arbeitsmarktes abzudecken, hin zur Investition in die weiterführende Bildung

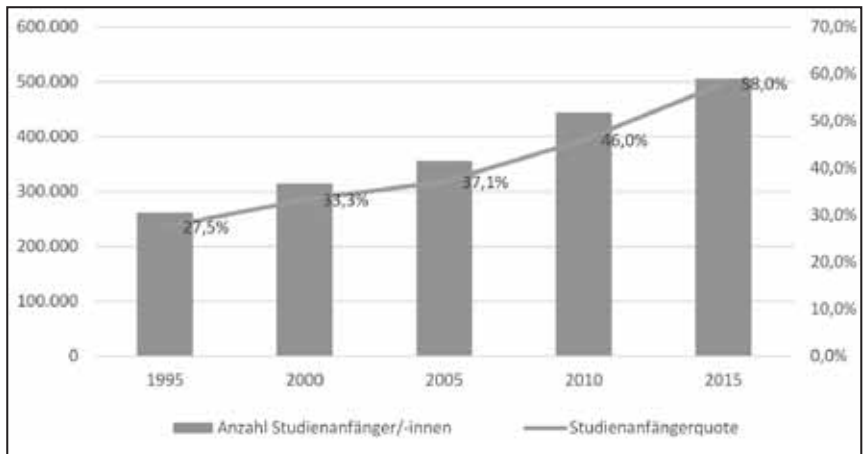


Abbildung 1: Studienanfänger/-innen und Studienanfängerquoten (1995-2015)
Quelle: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2016)

junger Menschen, um diese zu befähigen, den wirtschaftlichen und sozialen Wandel der Gesellschaft aktiv zu gestalten.

In der jüngeren Vergangenheit haben sich die Studienanfängerquoten in Deutschland und im Schnitt der OECD-Länder jedoch angenähert. So ist die Studienanfängerquote an den Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland zwischen 2010 und 2012 von 42 % auf 53 % gestiegen, während sie im OECD Durchschnitt in den letzten Jahren stetig gesunken ist (2010: 61 %, 2011: 60 %, 2012: 58 %).

Im Hinblick auf die Struktur der Studienanfänger sind wichtige Veränderungen zum einen bei den gewählten Fächergruppen festzustellen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2016): Aktuell sind die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften die am häufigsten gewählte Fächergruppe. Auf Platz 2 befinden sich die Ingenieurwissenschaften, auf Platz 3 die Geisteswissenschaften, während die

Mathematik und Naturwissenschaften den 4. Platz belegen. Auf dem 5. Platz des Fächergruppen-Rankings finden sich die Humanmedizin und die Gesundheitswissenschaften. Studierende scheinen sich somit bei ihrer Studienfachentscheidung auch von den aktuellen Arbeitsmarktgegebenheiten bzw. den Bedarfen der Wirtschaft leiten zu lassen.

Zum anderen ist eine Verschiebung hin zu den Fachhochschulen auszumachen (Abb. 2). So ist im Zeitraum 2005 bis 2014 der Anteil der Studienanfänger an den Fachhochschulen von 33 % auf 42 % – also um fast zehn Prozentpunkte – gestiegen, wohingegen der Anteil der Studienanfänger an den Universitäten von 67 % auf 58 % gefallen ist (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2016). Diese Entwicklung ist nicht zuletzt deshalb von Interesse, weil zum Bildungsauftrag der Fachhochschulen eine besondere Praxisorientierung von Forschung und Lehre gehört.

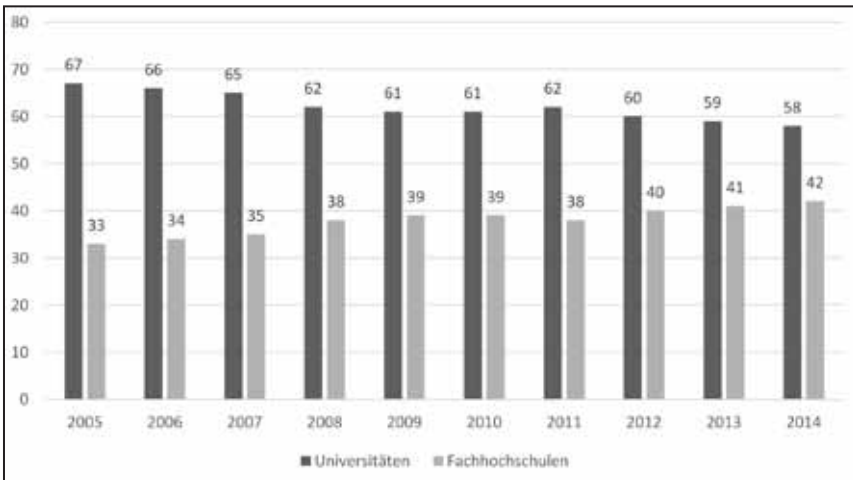


Abb. 2: Anteile der Studienanfänger nach Hochschularten in Deutschland 2005–2014
Quelle: Autorengruppe Bildungsberichtserstattung (2016)

Betrachtet man die Absolventenquoten an Hochschulen im internationalen Vergleich, so zeigt Tabelle 1, dass Deutschland im Jahr 2012 mit 31 % eine ähnlich hohe Absolventenquote wie die Schweiz (32 %) und Österreich (35 %) hat. Diese Länder verfügen über ein Berufsbildungssystem, das mit dem deutschen System wesentliche Gemeinsamkeiten aufweist. Andere Länder wie Großbritannien, USA, Japan oder Polen hingegen – die kein der deutschen Berufsausbildung vergleichbares System haben – erreichen deutlich höhere Werte bei den Absolventenquoten.

Der Anstieg der Studierendenzahlen kann zum einen mit der Attraktivität akademischer Berufe hinsichtlich verschiedener Größen wie der Einkommens- und Beschäftigungssituation erklärt werden. Zum anderen ist er aber auch auf den Wunsch vieler Jugendlicher bzw. ihrer

Eltern nach sozialem Aufstieg bzw. dem Verhindern von sozialem Abstieg zurückzuführen. Auch wenn sich im Zuge der Bildungsexpansion die Bildungschancen über alle Schichten hinweg erhöht haben, gilt nach wie vor, dass Akademikerkinder höhere Chance haben, ein Studium aufzunehmen als Kinder aus einem nichtakademischen Elternhaus – selbst bei gleichen schulischen Leistungen (Marschetzke 2009). Neben dem Wunsch nach der Fortsetzung der Bildungstradition in der Familie ist in diesem Zusammenhang auch zu beachten, dass Akademikerkinder in der Regel während ihres Studiums besser durch ihre Eltern unterstützt werden. Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass finanzielle Gründe, trotz der Fördermöglichkeiten durch BAföG, eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung gegen ein Studium spielen (Autorengruppe Bildungsberichtserstattung 2016).

| | 1995 | 2005 | 2012 |
|----------------|------|------|------|
| OECD | 20 | 34 | 30 |
| Österreich | 10 | 15 | 35 |
| Tschechien | 13 | 14 | 41 |
| Dänemark | 25 | 37 | 50 |
| Deutschland | 14 | 18 | 31 |
| Italien | - | 10 | 32 |
| Japan | 25 | 26 | 44 |
| Niederlande | 20 | 35 | 42 |
| Polen | 34 | 55 | 58 |
| Schweiz | 9 | 32 | 32 |
| Großbritannien | - | 47 | 55 |
| USA | 33 | 34 | 39 |

Tabelle 1: Absolventenquote in Studiengängen an Hochschulen im internationalen Vergleich
Quelle: OECD (2013)

3. Trends der betrieblichen Arbeitsnachfrage

Kann die steigende Anzahl an Hochschulabsolventen vom Arbeitsmarkt aufgenommen werden? Entscheidend hierfür ist die qualifikationsspezifische Arbeitsnachfrage seitens der Betriebe. Aufgrund von Globalisierung sowie dem technologischen und organisatorischen Wandel ist die Nachfrage nach (hoch-)qualifizierten Beschäftigten in Ländern mit hoher Sach- und Humankapitalausstattung in den vergangenen Jahren gestiegen (Bellmann/Leber 2017).

Der entscheidende Einfluss der Globalisierung auf die Arbeitsnachfrage entsteht dadurch, dass durch das Internet Kosten- und Qualitätsunterschiede schnell und mit geringen Kosten weltweit kommuniziert und Dienstleistungen aus dem Ausland verhältnismäßig günstig beschafft werden können. Für die Unter-

nehmen erhöht sich dadurch der Wettbewerbsdruck. Durch Anpassungen wie z.B. die Schaffung dezentraler Entscheidungsstrukturen, Qualitätssicherung, Weiterbildung, flexiblere Beschäftigung und Arbeitszeit können Wettbewerbsvorteile realisiert werden und das Potenzial des technologischen Wandels genutzt werden (z.B. Osterman 1994, Lindbeck/Sno-
wer 2000). Mit den geschilderten Reorganisationsprozessen werden bestimmte Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Kreativität, Urteilsvermögen und Initiative für die Unternehmen wichtiger. Da diese Kompetenzen eher qualifizierten Mitarbeitern zugeschrieben werden, erhöht sich entsprechend der Bedarf an diesen Beschäftigten.

Mit der zunehmenden Ausdifferenzierung von Produktionsprozessen und der Reorganisation von Wertschöpfungsprozessen kommt es in steigendem Umfang

zu Outsourcing, d.h. der Auslagerung von Tätigkeiten aus Betrieben und ihre Erledigung durch eigenständige Unternehmen. Dies gilt sowohl für einfache als auch für anspruchsvolle Tätigkeiten. In diesem Zusammenhang nehmen etwa hochkomplexe Expertentätigkeiten zu, für die Akademiker von den Unternehmen als besonders geeignet angesehen werden. Aber auch ganz allgemein gilt, dass die Nachfrage nach qualifizierten Beschäftigten stärker als die nach anderen Beschäftigtengruppen zunimmt. So werden für anspruchsvolle Tätigkeiten qualifizierte Beschäftigte eingesetzt, die daran gewöhnt sind, sich ständig neues Wissen anzueignen, was Vorteile bei der Implementation neuer Technologien und bei der Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien bringt (Bartel/Lichtenberg 1987).

Eine besondere Bedeutung kommt diesem Aspekt im Zusammenhang mit der Digitalisierung zu. Nutzen Betriebe moderne Digitalisierungs- und Automatisierungstechnologien, so geht dies mit veränderten Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter einher. Gefragt sind insbesondere IT-Wissen, aber auch Fähigkeiten wie Kreativität oder Problemlösungskompetenz. Einfache Routinetätigkeiten verlieren an Bedeutung, wohingegen abstrakte, wissensintensive Tätigkeiten immer wichtiger werden. Einer aktuellen Studie von Dengler und Matthes (2015) zufolge weisen sowohl Helfer- als auch Fachkräfttätigkeiten ein vergleichsweise hohes Substitutionspotenzial auf, wohingegen Tätigkeiten, die typischerweise eine höhere Qualifikation erfordern, weniger Gefahr laufen, durch Computer oder computergestützte Maschinen ersetzt zu werden.

4. Beschäftigungs- und Einkommens-chancen von Hochschulabsolventen

Dass dem steigenden Angebot an Hochschulabsolventen auf dem Arbeitsmarkt auch tatsächlich eine große Nachfrage seitens der Unternehmen gegenübersteht, wird deutlich, wenn man verschiedene Kennzahlen zur Beschäftigungs- und Einkommenssituation von Akademikern betrachtet. Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit (2016) hat sich die Zahl der beschäftigten Akademiker im Verlauf der letzten zehn Jahre um fast die Hälfte erhöht, wohingegen sich die Zahl der Arbeitsplätze, die keinen formalen Berufsabschluss erfordern, verringert hat.

Auch die qualifikationsspezifischen Arbeitslosenquoten verdeutlichen, dass eine gute Ausbildung bei der Suche nach einem Arbeitsplatz immer wichtiger geworden ist. So bewegte sich die Arbeitslosenquote der An- und Ungelernten im Jahr 2015 bei 20,3 %. Gut jeder fünfte An- bzw. Ungelernte in Deutschland war damit zuletzt arbeitslos. Sehr viel günstiger stellte sich die Situation dagegen für Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung und insbesondere solche mit einem (Fach-) Hochschulabschluss dar. So lag die Arbeitslosenquote der Personen mit mittlerer Qualifikation im Jahr 2015 bei 4,6 %, und die der Akademiker bei 2,4 %. Im Zeitverlauf fällt zudem auf, dass die Arbeitslosenquote der Geringqualifizierten seit den 1990er Jahren angestiegen ist, wenn auch die Un- und Angelernten von der günstigen Arbeitsmarktlage in der jüngeren Vergangenheit profitieren konnten (Abb. 3). Die Arbeitslosenquote der Akademiker hingegen bewegt sich seit Beginn der 1990er Jahre auf einem niedrigen Niveau, und auch die

Wirtschafts- und Finanzkrise der Jahre 2008/2009 haben die Hochschulabsolventen weitgehend unbeschadet überstanden (Söhnlein et al. 2017).

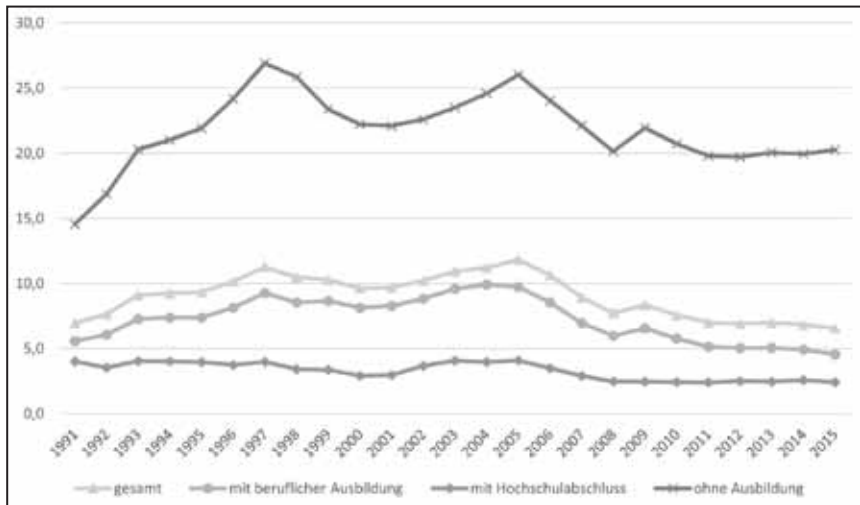


Abb. 3: Qualifikationsspezifische Arbeitslosenquoten 1991–2015
Quelle: Söhnlein et al. (2017)

Akademiker haben jedoch nicht nur bessere Beschäftigungschancen als Personen mit einer beruflichen Ausbildung sowie Personen ohne Ausbildung, sie erzielen in der Regel auch ein höheres Einkommen. So beträgt das durchschnittliche Lebensentgelt von Hochschulabsolventen einer Untersuchung von Schmillen und Stüber (2014) auf Basis der Stichprobe der integrierten Arbeitsmarktbiografien zufolge circa 2.320.000 Euro und das von Universitätsabsolventen rund 2.002.000 Euro. Personen mit Abitur und mit oder ohne Berufsausbildung verdienen danach über ihre gesamte Erwerbskarriere hinweg 1.561.000 Euro, Personen mit Berufsausbildung, aber ohne Abitur, 1.325.000 Euro. Am geringsten ist das Einkommen

bei den Personen ohne Berufsausbildung, die über das Erwerbsleben hinweg im Schnitt rund 1.083.000 Euro verdienen. Die Autoren zeigen zudem, dass sich das durchschnittliche Jahresentgelt zu Beginn der Erwerbskarriere zwischen den Qualifikationsgruppen nicht stark voneinander unterscheidet, dass der Einkommensabstand aber bis zur Mitte des Erwerbslebens anwächst und sich dann auf einem relativ stabilen Niveau einpendelt (Abb. 4). Auch weitere Untersuchungen, z.B. von Stichnoth/Pfeiffer (2016) oder Anger et al. (2010) bestätigen, dass Akademiker wesentlich höhere Einkommen als andere Qualifikationsgruppen erzielen. Doch auch wenn Akademiker im Durchschnitt mehr verdienen als Personen mit

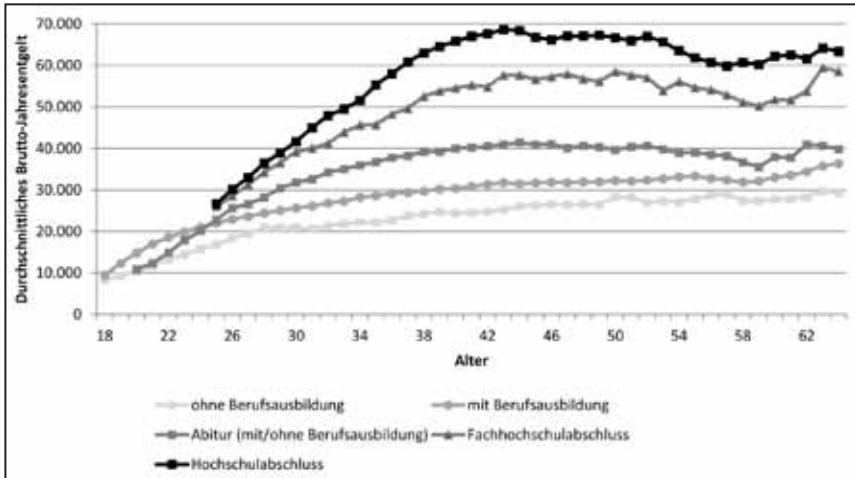


Abb. 4: Durchschnittliche Brutto-Jahresentgelte nach Alter und höchstem Bildungsabschluss
Quelle: Schmillen/Stüber (2014)

einer beruflichen Ausbildung, ist festzustellen, dass dieser Zusammenhang nicht für alle Berufe gilt. Verdeutlicht wird dies durch eine Studie von Glockner und Storck (2012), die die Verdienstmöglichkeiten einer Vielzahl von Studien- und Ausbildungsfächern auf Basis der Daten des Mikrozensus analysieren. Die Autoren zeigen nicht nur, dass sich die Einkommenschancen deutlich zwischen verschiedenen Studien- und Ausbildungsfächern unterscheiden, sondern auch, dass sich die Einkommensverteilung für beruflich Qualifizierte und Akademiker in einzelnen Bereichen überlappt. So verdienen bei den Frauen zwar die meisten Hochschulabsolventen mehr als die beruflich qualifiziert Beschäftigten, aber die Uniabsolventen in der Fachrichtung Sozialarbeit erhalten mit einem Netto-Stundenlohn von 8,10 Euro wesentlich weniger als Zahnmediziner mit einem Netto-Stundenlohn von 15,50 Euro und

weniger als die beruflich Qualifizierte in den Bereichen Marketing und Werbung (9,54 Euro) und öffentliche Sicherheit (8,91 Euro) und nur wenig mehr als Chemielaboranten (7,97 Euro). Bei den Männern erhalten die Hochschulabsolventen höhere Netto-Stundenlöhne, die bei den Zahnmedizinern bei 19,33 Euro liegen, aber bei den Mathematikern mit 12,02 Euro wesentlich niedriger sind. Auf der Einkommenspyramide folgen dann die beruflichen Qualifizierten mit Ausbildungsabschlüssen in der Betriebswirtschaftslehre, öffentlichen Sicherheit, Marketing und Werbung sowie die Chemielaboranten, noch vor den Sozialarbeitern mit 8,90 Euro.

5. Zur Arbeitsmarktsituation von Bachelorabsolventen

Mittlerweile sind über 90 % aller Studiengänge in Deutschland auf die gestufte Studienstruktur Bachelor und Master umgestellt, und die Absolventen der neuen Abschlüsse sind am Arbeitsmarkt angekommen. Laut Mikrozensus verfügten im Jahr 2014 fast 1,2 Millionen Erwerbstätige über einen „Bologna“-Abschluss (BA 2016). Auch wenn der Bachelor als erster berufsqualifizierender Abschluss nach politischen Vorgaben den Regelabschluss eines Hochschulstudiums darstellt, zeigt sich in der Realität, dass der Großteil der Bachelorabsolventen nach dem Abschluss in ein Masterstudium übergeht. Nach der Absolventenbefragung des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW [früher: HIS] 2011) traf dies im Jahr 2011 auf gut jeden zweiten Fachhochschulabsolventen und mehr als drei von vier Uniabsolventen zu. Als wichtigster Grund hierfür wird von den Studierenden das fachliche Interesse genannt, doch auch die Absicht, mit dem Master die Berufschancen zu verbessern, spielt aus Sicht vieler Studierenden eine wichtige Rolle.

Wie aber stellen sich die Arbeitsmarktchancen der Absolventen der neuen Studiengänge dar? Aus früheren Arbeitgeberbefragungen ist bekannt, dass anfangs viele Unternehmen eine gewisse Skepsis gegenüber Personen mit einem Bachelorabschluss hegten (Rehburg 2006). In den letzten Jahren ist jedoch die Bereitschaft der Betriebe, Bachelorabsolventen einzustellen, gestiegen, und gerade kleine und mittlere Unternehmen geben jüngeren Untersuchungen zufolge an, dass Personen mit einem Bachelorabschluss für viele Positionen in

Frage kommen. In größeren Betrieben dagegen gibt es laut Angaben der Arbeitgeber häufiger Positionen, die Personen mit Abschlüssen oberhalb des Bachelors vorbehalten bleiben (Konegen-Grenier et al. 2015). Doch auch wenn viele Betriebe dem Bachelorabschluss mittlerweile positiv gegenüberstehen, gibt es auch kritische Stimmen. So sieht einer aktuellen Umfrage des DIHK (2015) zufolge rund die Hälfte der Unternehmen ihre Erwartungen an die Bachelorstudiengänge nicht erfüllt, wobei vor allem eine zu geringe Anwendungsorientierung, aber z.B. auch fehlende methodische oder soziale Kompetenzen beklagt werden.

Betrachtet man das Einkommen von Bachelorabsolventen, so zeigen die Ergebnisse von Absolventenbefragungen, dass die Einstiegsgehälter von Bachelorabsolventen unter denen von Beschäftigten mit einem Diplomabschluss (z.B. Müller und Reimer 2016) sowie unter denen von Masterabsolventen (Fabian et al. 2016) liegen. Dabei gilt, dass Personen mit einem Bachelorabschluss an einer Fachhochschule tendenziell ein höheres Einstiegsgehalt erzielen als Bachelorabsolventen einer Universität. Bei den Masterabsolventen dagegen ist dieser Zusammenhang umgekehrt: Hier liegt das Einstiegsgehalt von Absolventen einer Universität über dem der Absolventen einer Fachhochschule (Müller und Reimer 2016). In einer längerfristigen Perspektive können Christoph et al. (2017) zudem zeigen, dass die Einkommensunterschiede zwischen Bachelor- und Masterabsolventen mit steigendem Alter bzw. mit steigender Berufserfahrung größer werden. So gelingt es Masterabsolventen zunehmend, Einkommensvorteile gegenüber Bachelorabsolventen zu realisieren. Ba-

chelorabsolventen können sich ihrerseits aber mit steigendem Alter einkommensmäßig zunehmend von Absolventen mit einem Fortbildungsabschluss (z.B. Meister, Fachwirt) sowie von Absolventen einer beruflichen Ausbildung absetzen.

6. Fazit

Die Zahl der Studienanfänger in Deutschland hat in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen, auch wenn die Studienanfängerzahlen im internationalen Vergleich nach wie vor unterdurchschnittlich sind. Der Anstieg der Studierendenzahlen kann zum einen mit dem Wunsch vieler Jugendlicher und ihrer Eltern nach sozialem Aufstieg bzw. dem Verhindern von sozialem Abstieg begründet werden. Auch wenn sich im Zuge der Bildungsexpansion die Bildungschancen über alle Schichten hinweg erhöht haben, gilt nach wie vor, dass Akademikerkinder höhere Chance haben, ein Studium aufzunehmen als Kinder aus einem nicht-akademischen Elternhaus. Zum anderen ist davon auszugehen, dass die Entscheidung für ein Studium mit der Attraktivität akademischer Berufe hinsichtlich verschiedener Größen wie der Einkommens- und Beschäftigungssituation erklärt werden kann. Vorliegende Studien zeigen, dass sich höhere Bildung nach wie vor lohnt und Akademiker nicht nur seltener arbeitslos sind als geringer qualifizierte Personen, sondern auch im Schnitt mehr verdienen als Absolventen einer beruflichen Ausbildung. Dies gilt allerdings nicht gleichermaßen für alle Fachrichtungen. So liegt das Einkommen von Hochschulabsolventen mancher Disziplinen unter dem Einkommen von Absolventen einer Ausbildung in bestimmten Berufen. Generell kann jedoch festgehalten werden,

dass die in den letzten Jahr(zehnt)en zu beobachtende Ausweitung akademischer Bildung nicht zu der oft befürchteten Beeinträchtigung ihrer Arbeitsmarktchancen geführt hat.

Dies liegt vornehmlich daran, dass die Nachfrage nach hochqualifizierten Beschäftigten in der Vergangenheit stärker gestiegen ist als das Angebot. Verantwortlich hierfür sind Entwicklungen wie die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft sowie der technische und organisatorische Wandel. Inwieweit sich die hohe Nachfrage nach Akademikern aber auch in der Zukunft fortsetzen wird, ist fraglich. Vorliegenden Projektionen zufolge wird zukünftig ein hoher Bedarf vor allem an Personen mit beruflicher Ausbildung bestehen, wohingegen sich die Arbeitsmarktlage was die Nachfrage nach Akademikern betrifft tendenziell entspannen wird (Helmrich et al. 2012). Dass bereits heute der Bedarf an Auszubildenden bzw. entsprechenden Fachkräften nicht immer gedeckt werden kann, zeigt sich u.a. daran, dass immer mehr Betriebe ihre angebotenen Ausbildungsstellen nicht besetzen können. So sind Stellenbesetzungsprobleme im Bereich der Ausbildung in den letzten Jahren stark angestiegen, und vor allem kleinere Betriebe tun sich oftmals schwer damit, (geeignete) Auszubildende zu finden. Zu beachten ist jedoch, dass der wachsenden Zahl an unbesetzten Ausbildungsplätzen eine nach wie vor hohe Zahl an unversorgten Ausbildungsplatzbewerbern gegenübersteht, deren Potenzial es für die Ausbildung zu erschließen gilt.

Autoren



Lutz Bellmann

ist seit Mai 2009 Professor für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Arbeitsökonomie, an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Leibniz Universität Hannover. Er promovierte 1985. 2004 erfolgte die Habilitation. Er nahm Lehrtätigkeiten an den Universitäten Bamberg, Hannover, Köln, Passau, Speyer, Trier und Tübingen wahr. Seit 1988 ist Lutz Bellmann im IAB, seit 1997 Leiter des IAB-Betriebspanels und seit 2000 Forschungsbereichsleiter (Betriebe und Beschäftigung). Lutz Bellmann ist Fellow des Labor and Socio-Economic Research Center (LASER) der Universität Erlangen-Nürnberg und Research Fellow des Forschungsinstituts zur Zukunft der Arbeit. Er beteiligt sich an den Bachelor-Studiengängen und Master-Studiengängen der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Erlangen-Nürnberg.



Ute Leber

studierte Volkswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg; 2003 schloss sie dort ihre Promotion ab. Seit 2000 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung“ des IAB und seit 2016 Co-Leiterin des Forschungsbereichs „Bildung und Erwerbstätigkeit“. Zudem ist sie Lehrbeauftragte an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Literatur

- Acemoglu, D./Pischke, J. (1999): Beyond Becker: Training in imperfect labour markets. *Economic Journal* 109, 112-142.
- Anger, C./Plünnecke, C./Schmidt, J. (2010): Bildungsrenditen in Deutschland – Einflussfaktoren, politische Optionen und volkswirtschaftliche Effekte. IW-Studie im Auftrag des BMBF, 1-142.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2016): Bildung in Deutschland 2014. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Bartel, A./Lichtenberg, F.R. (1991): The comparative Advantage of Educated Workers in Implementing New Technology. *Review of Economics and Statistics* 69, I-II.
- Bellmann, L./Leber, U. (2017): Bildungsökonomik, Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Bundesagentur für Arbeit (2016): Gute Bildung – gute Chancen. Der Arbeitsmarkt für Akademikerinnen und Akademiker in Deutschland, Nürnberg.
- Christoph, B./Leber, U./Stüber, H. (2017): Einkommen von Bachelor- und anderen Hochschulabsolventen: Höhere Abschlüsse zahlen sich mit dem Alter zunehmend aus. IAB-Kurzbericht 13/2017, Nürnberg.

- Dengler, K./Matthes, B. (2015): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt: In kaum einem Beruf ist der Mensch vollständig ersetzbar. IAB-Kurzbericht, 24/2015, Nürnberg.
- Fabian, G./Hillmann, J./Trennt, F./Briedis, K. (2016): Hochschulabschlüsse nach Bologna. Werdegänge der Bachelor- und Masterabsolvent(inne)n des Prüfungsjahrgangs 2013. Forum Hochschule 1/2016, DZHW, Hannover.
- Maschetzke, C. (2009): Die Bedeutung der Eltern im Prozess der Berufsorientierung. In: M. Oechsle/H. Knauf/C. Maschetzke/E. Rosowski (Hrsg.), Abitur und was dann? Berufsorientierung und Lebensplanung junger Frauen und Männer und der Einfluss von Schule und Eltern, Wiesbaden, 181–228.
- Müller, C./Reimer, M. (2015): Einkommen von Bachelor- und Diplomabsolventen. Die Rolle von Fach und Arbeitsmarkt. Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 2, 88–114.
- OECD (2013): Education at a Glance, Paris.
- OECD (2007): Education at a Glance. Paris.
- Pfeiffer, F./Stichnoth, H (2015): Fiskalische und individuelle Bildungsrenditen – aktuelle Befunde für Deutschland. Perspektiven der Wirtschaftspolitik 16 (4), 393–411.
- Rehburg, M. (2006): Hochschulreform und Arbeitsmarkt. Die aktuelle Debatte zur Hochschulreform und die Akzeptanz von konsekutiven Studienabschlüssen auf dem deutschen Arbeitsmarkt, Kassel.
- Schmillen, A./Stüber, H. (2014): Lebensverdienste nach Qualifikation: Bildung lohnt sich ein Leben lang. IAB-Kurzbericht, 01/2014, Nürnberg.
- Söhnlein, D./Weber, B./Weber, E./Leber, U. (2017): Qualifikationsspezifische Arbeitslosigkeit. In: Möller, J./Walwei, U. (Hrsg.): Arbeitsmarkt kompakt. Analysen, Daten, Fakten. IAB-Bibliothek 363, Nürnberg, 54–56.

Der Einsatz von Absolventenstudien im Career Service: Ein empirischer Überblick

Dr. Kerstin Janson, Dr. Choni Flöther

Abstract

Berufseinstieg, Schlüsselkompetenzen und die Verbindung von Hochschule und Arbeitsmarkt sind zentrale Fragen im Career Service sowie auch in Absolventenstudien. Absolventenstudien bieten somit vielfaches Potenzial für die Arbeit des Career Service. Der Beitrag beschäftigt sich mit der derzeitigen Nutzung dieser Potentiale und greift dabei auf die Erfahrungen aus dem bundesweiten Kooperationsprojekt Absolventenstudien (KOAB) zurück. Neben der Darstellung der theoretischen Potentiale werden zum einen anhand von Daten aus dem KOAB interessante Ergebnisse mit Relevanz für den Career Service exemplarisch vorgestellt. Zum anderen wird anhand einer aktuellen Befragung der Hochschulen untersucht, inwieweit Absolventenstudien für den Bereich des Career Service in der Praxis genutzt werden. Schließlich wird anhand zweier Best-Practice-Beispiele eine mögliche Verbindung von Absolventenstudien und Career Services beschrieben.

1. Einleitung

Career Services an Hochschulen und Absolventenstudien sind inhärent miteinander verbunden. Zum einen erheben Absolventenstudien diejenigen Informationen, die im Career Service die Basis für die Berufsinformation darstellen. Zum anderen evaluieren Absolventenstudien die Zielstellung, die auch der Gründung von Career Services zugrunde liegt: *Inwieweit nämlich den Absolvent/inn/en der eigenen Hochschule der Übergang und der Einstieg in die Berufswelt gelingt.*

In diesem Sinne waren auch Absolventenstudien der Anstoß für die Gründung der ersten Career Service Center. In den 1970er Jahren zeigten Ergebnisse von Absolventenstudien, dass Hochschulabsolvent/inn/en sich zwar fachlich gut ausgebildet fühlten, aber ihnen die Informationen und Kompetenzen fehlten, um den Übergang in den Beruf und

die Anforderungen des Berufsalltags zu meistern (Dorenburg und Grünh 2006). Als Reaktion auf diese Studienergebnisse und die sich damals abzeichnende Akademikerarbeitslosigkeit wurden zahlreiche Praxisinitiativen und berufsvorbereitende Programme gegründet, welche die Vorläufer der heutigen Career Services darstellen. Die ersten Initiativen wurden damals häufig von Studierenden initiiert und organisiert. Eine Verstetigung und Institutionalisierung dieser berufsorientierenden Programme fand erst mit der Gründung der Career Services in den 1990er Jahren statt (Grünh 2007).

Trotz dieser ursprünglichen Verknüpfung wurden Absolventenstudien kein festes Element der Career Services. In den Career Service Papers erörterte Schomburg 2005 die Notwendigkeit von hochschulspezifischen Absolventenstudien für einen Einsatz in den Career Services.

Gröhn (2006) führte an gleicher Stelle aus, welche Potentiale Absolventenstudien für die Arbeit der Career Services haben. Schomburgs Plädoyer für die Einrichtung hochschulspezifischer Absolventenstudien wurde 2007 mit der Gründung des Netzwerks Absolventenstudien und des Starts des Kooperationsprojekts Absolventenstudien umgesetzt. Das Career Service Netzwerk Deutschland (csnd) war Mitglied der Initiativgruppe Absolventenstudien, welche in das Kooperationsprojekt Absolventenstudien (KOAB) übergang. Der Initiator Dieter Gröhn schrieb hierzu (2006, S. 48): „*Career Services sehen auch die Möglichkeit selbst im Bereich der Absolventenforschung aktiv zu werden oder sich an der Vorbereitung von Absolventenstudien zu beteiligen, um z.B. die eigenen Interessen an bestimmten Informationen einzubringen (...)*“.

Im Jahr 2007 startete die praktische Umsetzung des Kooperationsprojekts (KOAB). Das Konzept des KOAB sieht eine kooperative Durchführung von hochschulspezifischen Absolventenstudien vor, bei dem ein einheitlicher Kernfragebogen genutzt wird. Dieser ermöglicht die Erstellung eines bundesweiten Gesamtdatensatzes, der Vergleichsmöglichkeiten für die Hochschulen bietet aber auch für übergreifende Forschungszwecke genutzt werden kann. Der Kernfragebogen kann von jeder Hochschule um individuelle Fragen ergänzt werden, so dass spezifische Bedarfe jeder Hochschule berücksichtigt werden können. Koordiniert wird dies durch ein Forschungsinstitut, welches auch die Administration von Fragebögen, Datenerhebung und -bearbeitung übernimmt und standardisierte Ergebnisse für Hochschulen erstellt (von 2007 bis 2016 durch das Internatio-

nal Centre for Higher Education Research (INCHER-Kassel), seit 2017 durch das Institut für angewandte Statistik (ISTAT)). Das KOAB hat schnell eine hohe Nachfrage verzeichnet, so dass statt ursprünglich 10 teilnehmenden Hochschulen mittlerweile mehr als 60 Hochschulen in Deutschland und Österreich regelmäßig am KOAB beteiligt sind.

Aus der Perspektive der nun 10-jährigen Projektlaufzeit des Kooperationsprojekts soll im vorliegenden Artikel die Beziehung zwischen Absolventenstudien und Career Services erneut beleuchtet werden. Neben der Darstellung der theoretischen Potentiale, welche Absolventenstudien für die Nutzung im Career Service haben, sollen anhand empirischer Daten aus dem KOAB zum einen interessante Ergebnisse mit Relevanz für den Career Service exemplarisch vorgestellt werden und zum anderen anhand einer aktuellen Befragung der Hochschulen untersucht werden, inwieweit Absolventenstudien für den Bereich des Career Service genutzt werden. Schließlich wird anhand zweier Best-Practice-Beispiele eine mögliche Verbindung von Absolventenstudien und Career Services beschrieben.

2. Potentiale von Absolventenstudien für die Arbeit der Career Services

Absolventenstudien erfüllen häufig mehrere Ziele und Fragestellungen zugleich: Sie sind zum einen ein zentrales Instrument um Informationen über den Übergang von der Hochschule ins Berufsleben und die (frühere) berufliche Situation zu erhalten, zum anderen werden sie in der Regel auch für eine retrospektive Evaluation des abgeschlossenen Studiums genutzt. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist der Fragebogen im KOAB relativ um-

fangreich und deckt eine hohe Bandbreite an Themen ab (das gleiche gilt für alle weiteren etablierten Absolventenstudien in Deutschland, z.B. DZHW, Bayerisches Absolventenpanel u.a.). Hierzu gehören:

- Studienverlauf,
- retrospektive Bewertung der Studienangebote und -bedingungen,
- (selbstbewertete) Kompetenzen bei Studienabschluss,
- weitere Studienepisoden (Bachelor-Master-Übergang),
- Beschäftigungssuche (z.B. Suchdauer, Wege der Stellenfindung),
- erste und derzeitige Beschäftigung (z.B. Wirtschaftszweig, Tätigkeiten, Einkommen, Befristung),
- Kompetenzerfordernisse im Beruf,
- Passung von Studium und Beruf,
- Berufszufriedenheit,

- regionale und internationale Mobilität,
- Angaben zur Person und zur vorhochschulischen Biographie.

Die mit Hilfe des KOAB erhobenen Absolventendaten auf Hochschulebene können auf vielfältige Weise für die Arbeit und Weiterentwicklung von Career Services genutzt werden. Orientiert man sich an den drei Kernaufgaben von Career Services – Information und Beratung, Zusatzqualifizierung und Schlüsselkompetenzen sowie Kontakte mit Arbeitgebern – so sind Absolventenstudien für alle drei Bereiche nutzbar. Wir folgen bei den Arbeitsbereichen der Career Services der Definition von Grünh (2007), welche in der einschlägigen Literatur weitgehend akzeptiert ist (siehe von Luckwaldt 2010, Jörns 2008). Abbildung 1 gibt eine Kurzbeschreibung dieser drei Arbeitsbereiche

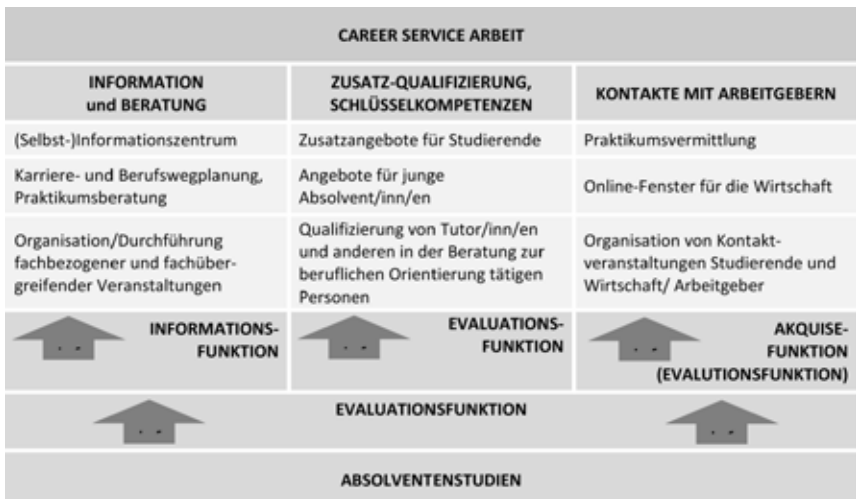


Abbildung 1: Arbeitsbereiche von Career Services
Eigene Abbildung nach Grünh (2007: 140) mit Ergänzungen (Janson 2014)

und zeigt, mit welcher Funktion Absolventenstudien diese jeweils unterstützen können. Diese Darstellung nach Grünh (2007) wurde um eine allgemeine Einordnung von Absolventenstudien als Evaluationsinstrument ergänzt (Janson 2014).

2.1 Nutzung von Absolventenstudien für die Information und Beratung

Die Information und Beratung ist die bekannteste Aufgabe von Career Services. Für Studierende stellt sich immer auch die Frage „Was kann ich mit meinem Studium eigentlich werden?“ Sie stellt sich insbesondere dann, wenn Studiengänge wenig berufsbezogen sind (z.B. in den Geisteswissenschaften), aber auch bei Studierenden aus bildungsferneren Schichten hat sie eine besondere Bedeutung. Diese Studierenden benötigen für die Legitimierung ihrer Studienentscheidung valide Informationen über den späteren beruflichen Nutzen bzw. mögliche Berufsfelder. Hierfür stellen Informationen über Berufsverläufe und Indikatoren des beruflichen Erfolgs von Absolvent/inn/en, basierend auf Absolventenbefragungen der eigenen Hochschule oder alternativ auf deutschlandweit repräsentativen Absolventenstudien (z.B. DZHW-Absolventenbefragung), eine wichtige Quelle für Studieninteressierte, Studierende in ihrer Schwerpunktwahl und Absolvent/inn/en im Bewerbungsprozess dar. Ergebnisse aus Absolventenstudien fließen beispielsweise auch in Informationsmaterialien der Bundesagentur für Arbeit ein (z.B. Raabe 2005).

Hochschuleigenen Absolventenstudien wird dabei eine höhere Glaubwürdigkeit als deutschlandweit repräsentativen Erhebungen zugesprochen. Die Berufsverläufe ehemaliger Kommiliton/

inn/en werden als der eigenen Biographie näher interpretiert als die Berufsverläufe einer unbekanntens deutschlandweit erhobenen Stichprobe ohne Bezug zur eigenen Hochschule, zum Profil des Studiengangs und zu den Charakteristika des regionalen Arbeitsmarktes. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft eine Ergebnisdarstellung aus den Absolventenstudien der Humboldt Universität Berlin: Abbildung 2 gibt die Situation der Absolvent/inn/en 1,5 Jahre nach ihrem Studienabschluss wieder, diese sind nach Fächergruppen differenziert und vergleichen die Ergebnisse der Abschlussjahrgänge 2011 und 2014. Deutlich wird hier vor allem die große Vielfalt der Wege nach dem Studienabschluss: Während ein Teil der Befragten in das Berufsleben startet, schließt sich für viele Absolvent/inn/en zunächst ein weiteres Studium, eine Promotion oder der Vorbereitungsdienst an. Bei den erwerbstätigen Absolvent/inn/en überwiegen „reguläre“ Erwerbstätigkeiten, „Gelegenheitsjobs“ und Beschäftigungssuche sind relativ selten. In den Fächergruppen Sportwissenschaften und Kunst (SPK) werden Gelegenheitsjobs jedoch häufiger genannt als in anderen Fächern, auch selbständige Tätigkeiten haben hier einen höheren Stellenwert. Auch der Zeitvergleich bietet aufschlussreiche Ergebnisse: So kann man in mehreren Fächern beim Jahrgang 2014 einen etwas höheren Anteil an Absolvent/inn/en in „regulärer“ Erwerbstätigkeit feststellen und in einzelnen Fächergruppen ebenfalls einen höheren Anteil Selbständiger.

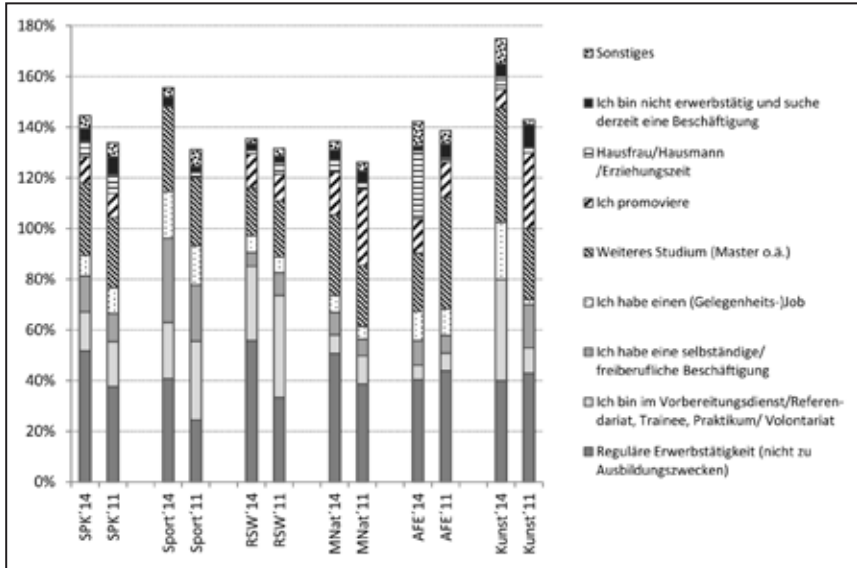


Abbildung 2: Verbleib nach dem Studium nach Fächergruppen, Absolvent/inn/en der HU Berlin, Abschlussjahrgang 2011 und 2014 (prozentuale Darstellung, Mehrfachnennungen, n = 838)

Quelle: Krempkow (2016, S. 1), Erläuterung der Abkürzungen: SPK = Sprach- und Kulturwissenschaften, Sport = Sportwissenschaften, RSW = Rechts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, MNat = Mathematik und Naturwissenschaften, AFE = Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Kunst = Kunstwissenschaften.

2.2 Nutzung von Absolventenstudien für die Evaluation von Schlüsselkompetenzen

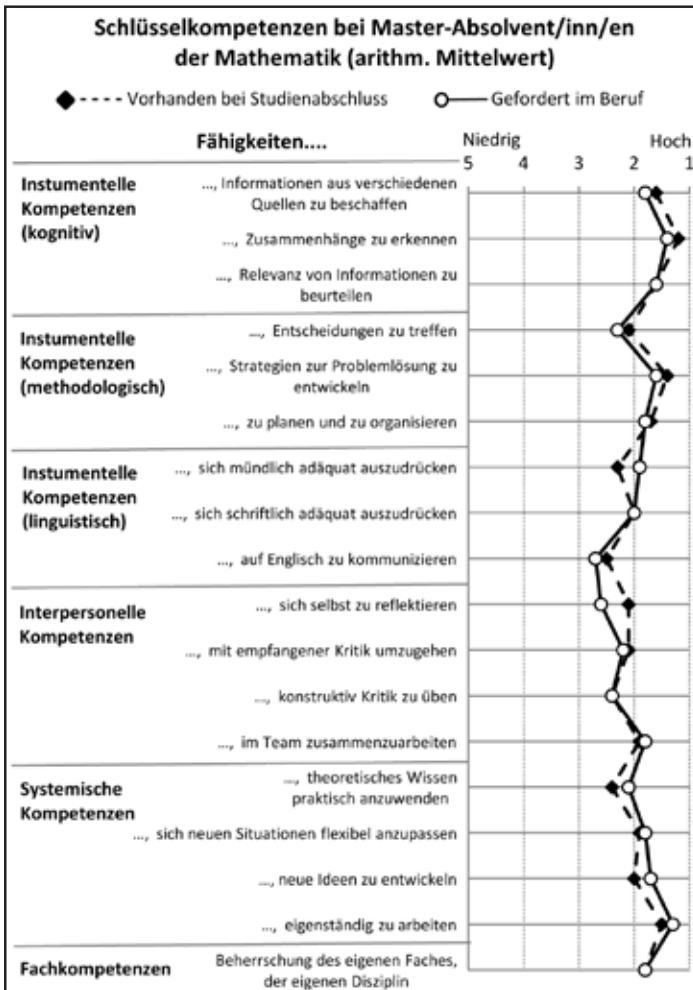
Die Vermittlung von fächerübergreifenden Qualifikationen erfolgt teilweise in den einzelnen Studiengängen, fällt in vielen Hochschulen aber auch in den Aufgabenbereich der Career Services. Absolventenstudien können einen sinnvollen Beitrag zur Evaluation solcher Angebote liefern.

Die Erhebung einer Reihe von Schlüsselkompetenzen, basierend auf einer retrospektiven Selbsteinschätzung zum Studienende ist ein anerkanntes und festes Element in der Absolventenforschung, siehe z.B. KOAB (Domeyer 2011)

oder Sächsisches Absolventenpanel (Lenz et al. 2015). Einige Absolventenstudien fokussieren die Evaluation der Schlüsselkompetenzen, in dem sie nicht (nur) fragen, in welchem Maße die Schlüsselkompetenzen zum Zeitpunkt des Studienabschlusses vorhanden waren, sondern auch um eine Einschätzung bitten, in welchem Maße die Hochschule zur Entwicklung dieser Schlüsselkompetenzen beigetragen hat. Häufig wird auch danach gefragt, welche Schlüsselkompetenzen in der Erwerbstätigkeit tatsächlich gefordert werden. Die Angaben zu den im Berufsalltag gestellten Anforderungen an Schlüsselkompetenzen geben wichtige Hinweise darauf, welchen

Schlüsselkompetenzen von Seiten der Hochschulen eine höhere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Ein Beispiel ist in Abbildung 3 wiedergegeben: die Kompetenzprofile gleichen ab, in welchem Maß unterschiedliche Schlüsselkompetenzen bei den Befragten vorhanden waren (Rauten) und in welchem

Maß diese nun in der Berufstätigkeit gefordert werden (Kreise). Hier wird ersichtlich, dass in einigen Bereichen Kompetenzdefizite vorliegen, durchaus auch in Bereichen, in denen die Absolvent/inn/en bereits ein hohes Maß an vorhandenen Kompetenzen angeben.



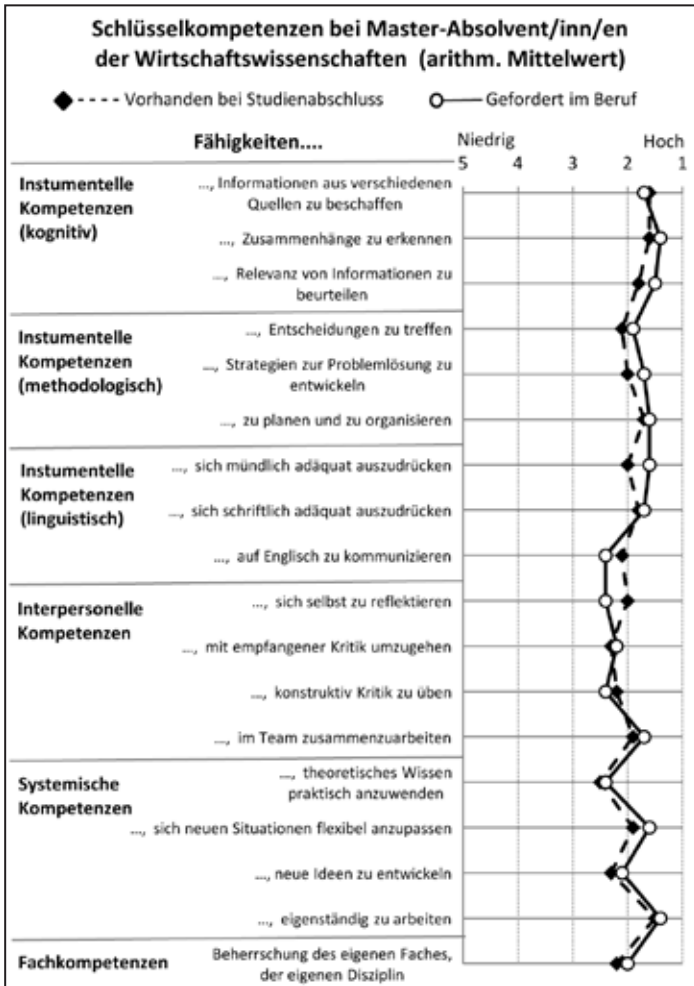


Abbildung 3: Kompetenzprofil bei Studienabschluss und geforderte Kompetenzen im Beruf, Absolventenjahrgang 2014 (Mittelwerte)

Die Formulierung der einzelnen Kompetenzitems sowie der übergeordneten Dimensionen basiert auf dem Konzept des europäischen TUNINIG-Projekts (González & Wagenaar 2008).

Quelle: eigene Darstellung, Daten: ISTAT (2016b; S. 117ff.) und ISTAT (2016c; S. 117ff.), KOAB-Absolventenbefragung 2016 (Jahrgang 2014).

So geben die Absolvent/inn/en in den Wirtschaftswissenschaften beispielweise relativ hohe kognitive und linguis-

tische instrumentelle Kompetenzen an (z.B. „Fähigkeiten, sich mündlich auszudrücken“), die Anforderungen im Be-

ruf liegen jedoch darüber. Die Abbildung zeigt zudem, dass die Kompetenzprofile je nach Studienfach bzw. Studiengang unterschiedlich ausfallen. Auch die berichteten Anforderungen im Beruf unterscheiden sich, so dass die Identifikation von Defiziten je nach Studiengang verschiedene Ergebnisse zu Tage fördern kann. So geben in unserem Beispiel die Mathematiker/innen keine Defizite bei den methodologischen instrumentellen Kompetenzen an, die Wirtschaftswissenschaftler/innen hingegen schon. Beim Einzel-Item „Fähigkeiten, Strategien zur Problemlösung zu finden“ ergibt sich dies aus höheren vorhandenen Kompetenzen der Mathematiker/innen, beim Einzel-Item „Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen“ geben die Befragten aus den Wirtschaftswissenschaften hingegen höhere Kompetenzen an, als die der Mathematik, allerdings wird diese Fähigkeit von ihnen im Beruf in sehr viel höherem Maße gefordert. Solche Vergleiche ermöglichen es, fachspezifische Bedarfe für die Förderung von Schlüsselkompetenzen zu ermitteln.

Die Erfassung von Kompetenzen über Selbsteinschätzungen hat sicherlich auch methodische Schwächen, jedoch gibt es (bislang) für den Hochschulbereich keine überzeugenden Alternativen, um Informationen über Schlüsselkompetenzen zu erhalten. Die große Stärke von Absolventenstudien liegt im möglichen Abgleich mit den (ersten) beruflichen Erfahrungen, so dass konkludiert werden kann, dass es kein anderes Instrument gibt, mit dem die Angebote von Schlüsselkompetenzen ähnlich zuverlässig evaluiert werden können wie mit Absolventenstudien.

2.3 Nutzung von Absolventenstudien für das Arbeitsfeld „Kontakte zu Arbeitgebern“

Der letzte Arbeitsbereich „Kontakte mit Arbeitgebern“ umfasst die Verbindung von Hochschule und Arbeitsmarkt. Konkret nennt Grünh (2007, S. 140) hier die Praktikumsvermittlung, das Online-Fenster für die Wirtschaft sowie die Organisation von Kontaktveranstaltungen für Studierende und Wirtschaft/Arbeitgeber wie z.B. die sogenannten Job-Fairs (Firmenkontaktmessen). Career Services fungieren hier also als Kontaktstelle für den Arbeitsmarkt. Ergänzend zu den Ausführungen von Grünh (2007) erfüllen Absolventenstudien im Bereich des Kontaktes mit Arbeitgebern auch eine Evaluationsfunktion.

Absolventenstudien liefern hierzu Informationen auf zwei unterschiedlichen Ebenen: zum einen direkte Nachfragen zur Bewertung verschiedener Service-Einrichtungen der Hochschule, zum anderen liefern Absolventenstudien Auskunft über die Beschäftigungssuche, sowohl hinsichtlich Dauer, genutzter Kanäle und erfolgreicher Vorgehensweise. Absolventenstudien sind die einzig verfügbare Quelle, aus der Informationen zur Nutzungshäufigkeit des Career Services im Bewerbungsprozess erhoben werden können.

Für die Beschäftigungssuche nutzen Absolvent/inn/en eine Vielzahl unterschiedlicher Wege wie z.B. den Besuch von Firmenkontaktmessen, die Initiativbewerbung oder die Bewerbung auf eine ausgeschriebene Stelle. Career Services begleiten Studierende bei diesem Prozess und bereiten sie auf den Berufsübergang vor. Es findet in der Regel keine direkte Vermittlung statt. Entsprechend wenig werden die Angebote des Career Services

von den Absolvent/inn/en als Weg der Beschäftigungssuche genannt: Lediglich 8 Prozent der Universitätsabsolvent/inn/en geben dies an und bei den Fachhochschulen sind es mit 4 Prozent noch weniger. Als erfolgreicher Weg der Beschäftigungssuche werden die Career Services dann auch fast gar nicht genannt (0 bis 1 Prozent) (siehe Tabelle 1). Die Nutzung von Firmenkontaktmessen bei der Be-

schäftigungssuche, welche in der Tabelle unabhängig vom Career Service genannt wird, stellt ein weiteres Angebot dar, das in den meisten Hochschulen durch die Career Services bereitgestellt wird. Bei den genutzten Wegen werden Firmenkontaktmessen von einem Viertel der Absolvent/inn/en genannt, als erfolgreicher Weg jedoch ebenfalls nur sehr selten (2 Prozent).

| | Genutzte Wege | | Erfolgreicher Weg | |
|---|---------------|----------|-------------------|----------|
| | Uni | FH | Uni | FH |
| Bewerbung auf ausgeschriebene Stellen (z.B. Zeitung, Internet, Aushang) | 76 | 75 | 46 | 47 |
| Eigenständige Kontaktaufnahme zu Arbeitgebern (Blindbewerbung/ Initiativbewerbung) | 53 | 52 | 13 | 13 |
| Besuch von Firmenkontaktmessen | 25 | 26 | 2 | 2 |
| Bewerbung auf Vorbereitungsdienst/Referendariat | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Inanspruchnahme von Angeboten der Agentur für Arbeit | 19 | 21 | 1 | 1 |
| Nutzung von webbasierten Netzwerken (z.B. XING, LinkedIn) | 29 | 33 | 1 | 2 |
| Nutzung von privaten Vermittlungsagenturen | 6 | 8 | 1 | 1 |
| Nutzung der Angebote des Career Service/ Career Center | 8 | 4 | 0 | 1 |
| Nutzung anderer Angebote zur Stellensuche an der Hochschule (ausgenommen Career Service/ Career Center) | 6 | 6 | 0 | 0 |
| Über bereits bestehende persönliche Kontakte | 50 | 45 | 25 | 22 |
| Sonstiges | 7 | 8 | 5 | 4 |
| Nicht zutreffend, ich habe noch keine Beschäftigung gefunden | - | - | 5 | 8 |
| Gesamt | 280 | 281 | 100 | 100 |
| Anzahl (n) | 5.547 | 1.165 | 5.337 | 1.112 |

Tabelle 1: Wege der Beschäftigungssuche nach dem Studienende, Absolvent/inn/en des Abschlussjahrgangs 2014 (nur Master-Abschlüsse, Angaben in Prozent)

Frage G1: Wie haben Sie nach Studienabschluss versucht, eine Beschäftigung zu finden?
Frage G2: Erfolgreicher Weg.

Quelle: ISTAT (2016a; S. 95), KOAB-Absolventenbefragung 2016 (Jahrgang 2014)

Die dargestellten Ergebnisse verdeutlichen zweierlei: Erstens spiegeln sie wider, dass der Fokus der Career Service an deutschen Hochschulen beim Bewerbungsprozess weniger auf der Vermittlung liegt, sondern sich vielmehr auf die eher offene Bereitstellung von Kontakten (Firmenkontaktmesse), der Hilfe zur Praktikumsvermittlung sowie Unterstützungsleistungen (z.B. Bewerbungsmappencheck) konzentriert. Zudem zielt die hier genutzte Frage nicht explizit auf den Nutzen der Career Services bei der erfolgreichen Stellenfindung ab. Wird eine Stellenausschreibung über die Hochschul-Webseite gelesen, werden die Befragungsteilnehmer/innen angegeben, dass die Bewerbung auf eine ausgeschriebene Stelle erfolgreich gewesen ist. Trotz dieser methodischen Einschränkung zeigen die Ergebnisse zweitens, dass die erfolgreichen Wege bei der Stellensuche nach wie vor die eher klassischen und selbstständigen Wege sind: Bewerbungen auf Stellenausschreibungen, Initiativbewerbungen und persönliche Kontakte. Eine Vermittlung über Institutionen, hier sind auch die Agentur für Arbeit und private Vermittler zu nennen, ist in Deutschland für die Gruppe der Hochschulabsolvent/inn/en weitgehend unüblich.

2.4 Nutzung von Absolventenstudien für die Evaluation des Career Service

Darüber hinaus bieten Absolventenstudien die Möglichkeit Serviceeinrichtungen und -angebote retrospektiv zu bewerten (Evaluationsfunktion). Die retrospektive Bewertung von Absolvent/inn/en hat den Vorteil, dass diese den Berufseinstieg in der Regel schon durchlaufen haben und somit die genutzten Hochschulleistungen abschließend bewerten können. Der

Kernfragebogen des KOAB enthält deshalb Bewertungsfragen zu den berufs- und praxisorientierenden Elementen auf Fachbereichs- und zentraler Ebene. Optional kann auch der Bekanntheitsgrad und die Nutzungshäufigkeit erhoben werden oder die Erreichbarkeit und Serviceorientierung des Career Services.

Im Kernfragebogen des KOAB wird hinsichtlich Berufsberatung, Praxisbezug oder dem Erwerb von Schlüsselkompetenzen nach der *Bewertung der Angebote im jeweiligen Studienfach* gefragt. Bei der Bewertung von Studienbedingungen zeigt sich, dass die Career- und Transferaktivitäten der Studiengänge weitgehend negativ bewertet werden. An den Universitäten ebenfalls der Praxisbezug, welcher an den Fachhochschulen meist positiv bewertet wird. Zum Vergleich: alle anderen Bereiche, wie Beratung und Betreuung, Studienorganisation oder Ausstattung werden mehrheitlich positiv beurteilt (siehe Tabelle 2, vgl. auch Rehn et al. 2011, S. 42).

Eine *Bewertung der Angebote der zentralen Ebene* ist im (einheitlichen) Kernfragebogen nicht enthalten, hier können jedoch hochschulspezifische Fragen eingesetzt werden. Für die Angebote der Career Services macht rund ein Viertel der Hochschulen im KOAB hiervon Gebrauch. Die Fragen sind auf die jeweiligen Angebote der eigenen Hochschule zugeschnitten und umfassen beispielsweise den Career Service im Allgemeinen, Bewerbungsmappencheck, Firmenkontaktmes- sen oder Informationsveranstaltungen zu Berufsfeldern. Während einige Hochschulen ausschließlich nach der Bewertung von Angeboten fragen, interessiert an manchen Hochschulen auch, ob Angebote genutzt wurden oder überhaupt

Der Einsatz von Absolventenstudien im Career Service

| | FH | Uni | Gesamt |
|--|-------|--------|--------|
| Gute Ausstattung (Index) | 56 | 59 | 58 |
| Gute Studienorganisation (Index) | 65 | 54 | 56 |
| Gute Lehrinhalte (Index) | 52 | 54 | 53 |
| Gute Betreuung/Beratung durch Lehrenden (Index) | 67 | 47 | 52 |
| Gute Methodenvermittlung (Index) | 38 | 41 | 40 |
| Gute Praxisorientierung (Index) | 58 | 25 | 33 |
| Gute Career-Aktivitäten (Index) | 18 | 9 | 11 |
| Gute Fremdsprachenvermittlung (Index) | 16 | 19 | 18 |
| Career-Aktivitäten im Einzelnen: | | | |
| Gute Unterstützung bei der Stellensuche | 15 | 6 | 8 |
| Gutes Angebot berufsorientierender Veranstaltungen | 24 | 16 | 18 |
| Gute Unterstützung bei der Suche geeigneter Praktikumsplätze | 25 | 15 | 17 |
| Gute individuelle Berufsberatung in Ihrem Fach | 28 | 17 | 20 |
| Gute individuelle Studienberatung in Ihrem Fach | 37 | 37 | 37 |
| Gute Angebote zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen | 42 | 30 | 33 |
| Anzahl (n) | 8.961 | 29.471 | 38.432 |

Tabelle 2: Bewertungen von Studienangeboten und -bedingungen im Studienfach (nach Hochschultyp; Prozent; Bewertung „Gut“ = zusammengefasste Antwortkategorien: Werte 1 und 2)

Frage D2: Wie beurteilen Sie die folgenden Beratungs- und Betreuungselemente in Ihrem Fach? Antwortskala von 1 = ‚Sehr gut‘ bis 5 = ‚Sehr schlecht‘.

Frage D5: Wie beurteilen Sie die folgenden praxis- und berufsbezogenen Elemente in Ihrem Fach? Antwortskala von 1 = ‚Sehr gut‘ bis 5 = ‚Sehr schlecht‘. Kernfrage.

Quelle: ISTAT (2016a; S. 25), KOAB-Absolventenbefragung 2016 (Jahrgang 2014)

bekannt waren (vgl. Abbildung 4). Fragen zu den Angeboten der Career Services können eher allgemein gehalten sein, wie im ersten Beispiel, bei dem der Career Service ein Item neben diversen anderen Angeboten wie dem Hochschulsport ist. Im zweiten Beispiel wird hingegen um die Bewertung von detaillierten Angeboten des Career Service gebeten (die hier nur in Auszügen dargestellt sind). Denkbar wäre auch, solche individuellen Fragen noch stärker auf den Evaluations-

bedarf der Career Service zuzuschneiden: so könnte man zum Beispiel fragen, in welchem Maße die Angebote des Career Service als Hilfe bzw. als Vorbereitung für den Übergang in den Arbeitsmarkt gesehen wurden.

| Wie bewerten Sie die folgenden zentralen Angebote der Universität Kassel? | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--|
| Sehr gut | | | Sehr schlecht | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Career-Service | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Online-Job Portal der Universität Kassel | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Firmenkontakttmesse (meet@uni-kassel) | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Zentrale Studienberatung | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Angebote des Hochschulsport | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | (.....) | |

| Wie bewerten Sie die folgenden Angebote des Career Service? | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| Sehr gut | | | Sehr schlecht | | Habe ich nicht genutzt | War mir nicht bekannt | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Lehrveranstaltungen in Kooperation mit Lehrstühlen, die als Studienleistung anerkannt werden, z. B. Ringvorlesungen |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Individuelle Beratung zu persönlichen Anliegen, z. B. Career Coaching |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | (.....) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Aufbereitung und Darstellung von Informationen, z. B. Bewerbungshilfen, Berufsfeldinformationen |

Abbildung 4: Beispiele eingesetzter Fragen zu Angeboten der zentralen Career Services

Die Formulierung solcher individuellen Fragen erfolgt an den Hochschulen in der Regel in Absprache zwischen den jeweiligen Projektkoordinator/inn/en für die KOAB-Befragung und den Einrichtungen an der Hochschule. Das INCHER-Kassel bzw. ISTAT berät abschließend bei der methodisch angemessenen Formulierung der Frage.

Die Ergebnisse aus den hochschulspezifischen Fragen zeigen, dass die zentralen Career Services an vielen Hochschulen weitgehend positiv bewertet werden, es gibt jedoch auch Hochschulen mit abweichenden Ergebnissen. Im Unterschied zu diesem meist positiven Urteil werden jedoch spezifische Angebote häufig weniger gut bewertet als der Career Service im Allgemeinen. Solche Informationen können dem Career Service somit wichti-

ge Hinweise zur Weiterentwicklung seiner einzelnen Angebote liefern.

3. Die aktuelle Praxis: Potentiale nicht ausgeschöpft?

Die Ausführungen haben deutlich gemacht, wie groß das Potential von Absolventenstudien für die Career Service Arbeit ist. Trotzdem scheint es bisher nur an einigen Hochschulen eine enge Zusammenarbeit zwischen Absolventenforschung und Career Services zu geben oder Career Services selbst Absolventenstudien durchzuführen. Zur Untersuchung der Frage, für welche Bereiche der Hochschulentwicklung Absolventenstudien heute eingesetzt werden, wurde von den Autorinnen 2016 eine Befragung an Hochschulen durchgeführt. Daraus ergeben sich auch einige Informationen über

die Nutzung durch Career Services, die im Folgenden vorgestellt werden.

3.1. Nutzung von Absolventendaten im KOAB – eine Umfrage

Für die Befragung wurden im August und September 2016 alle 73 Projekthochschulen des KOAB angeschrieben. Zielpersonen waren die Ansprechpersonen an den Hochschulen (Projektkoordinator/inn/en). 74 Prozent haben den Online-Fragebogen ausgefüllt, so dass Angaben von 54 Hochschulen aus 12 Bundesländern vorliegen, sowohl von Universitäten als auch

Fachhochschulen. Die Dauer, seit der die 54 Hochschulen Absolventenstudien im Rahmen des KOAB durchführen, liegt zwischen zwei und neun Jahren.

Die Befragung ergab mehrere interessante Implikationen für die Beziehung von Career Services und Absolventenstudien: Zunächst zeigt sich, dass die inhärente thematische Verbindung von Absolventenstudien und Career Services sich nicht in einer institutionellen Verbindung widerspiegelt. Nur an knapp jeder 10. Hochschule sind die Absolventenstudien zumindest teilweise im Bereich des Career

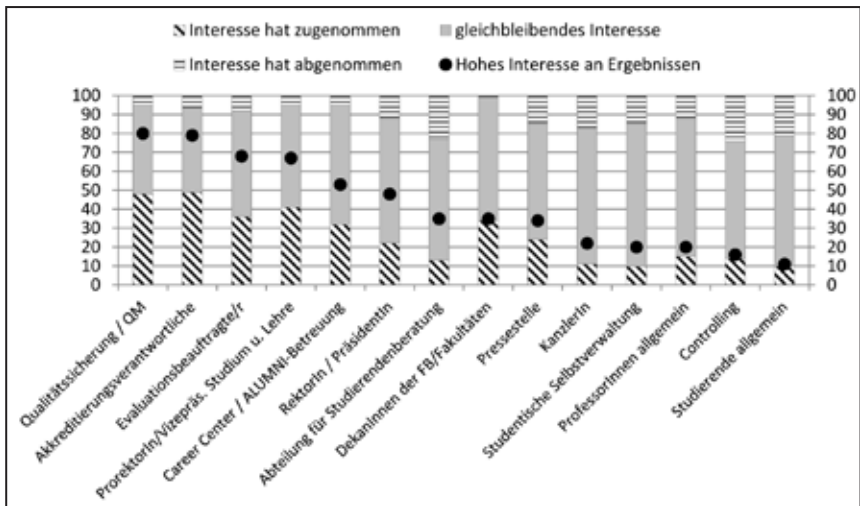


Abbildung 5: Bewertung des Interesses an den Absolventenstudien, derzeit und im Vergleich zu Vorjahren (in Prozent)

Frage B1: Bitte bewerten Sie auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen: Wie groß ist das Interesse an den Befragungsergebnissen der Absolventenbefragung an den verschiedenen Institutionen Ihrer Hochschule? Antwortskala von 1 = ‚Sehr großes Interesse‘ bis 5 = ‚Gar kein Interesse‘ (6 = ‚Nicht als eigenständige Funktion vorhanden‘ wird nicht dargestellt). Hohes Interesse = Antwortkategorien 1+2.

Frage B3: Wie schätzen Sie das Interesse an den letzten Befragungsergebnissen im Vergleich zu früheren Befragungen ein? Antwortskala von 1 = ‚Das Interesse ist viel größer‘ bis 5 = ‚Das Interesse ist viel kleiner‘ (6 = ‚Nicht als eigenständige Funktion vorhanden‘ wird nicht dargestellt). Interesse hat zugenommen=Antwortkategorien 1+2, Interesse hat abgenommen=Antwortkategorien 4+5.

Quelle: Janson/Flöther, eigene Erhebung.

Services angesiedelt. Weitaus häufiger wurden das Qualitätsmanagement (80 Prozent), der Bereich der Lehrevaluation (40 Prozent) sowie die Hochschulentwicklung (38 Prozent) als institutionelle oder thematische Ansiedlung genannt. Dies spiegelt auch wider, mit welchen Intentionen sich die Hochschulen für eine Teilnahme am KOAB entschieden haben: 63 Prozent nennen als einen Einflussfaktor für die Entscheidung zur Teilnahme den Aufbau bzw. die Verbesserung des Qualitätsmanagements und 73 Prozent die Nutzung für (Re-)Akkreditierungen. Nur 22 Prozent der befragten Hochschulen geben an, dass die Unterstützung der Arbeit des Career Services einen Einfluss auf ihre Entscheidung zur Projektteilnahme hatte. 50 Prozent geben an, dass die Un-

terstützung des Career Services gar keinen oder nur wenig Einfluss auf Ihre Teilnahmeentscheidung hatte.

Trotz dieser institutionellen Trennung wird das Interesse des Career Services an den Ergebnissen der Absolventenbefragungen von 50 Prozent der befragten Projektkoordinator/inn/en als hoch bewertet. Damit gehören die Career Services zu den vergleichsweise interessiertesten Hochschulbereichen wie Abbildung 5 zeigt. Im Zeitvergleich scheint das Interesse gewachsen zu sein. 32 Prozent der Befragten geben an, dass das Interesse des Career Services im Vergleich zu früheren Befragungen gewachsen ist (siehe Abbildung 5). Dies ist im Vergleich mit den Ergebnissen zu anderen Hochschulbereichen ein deutliches Wachstum.

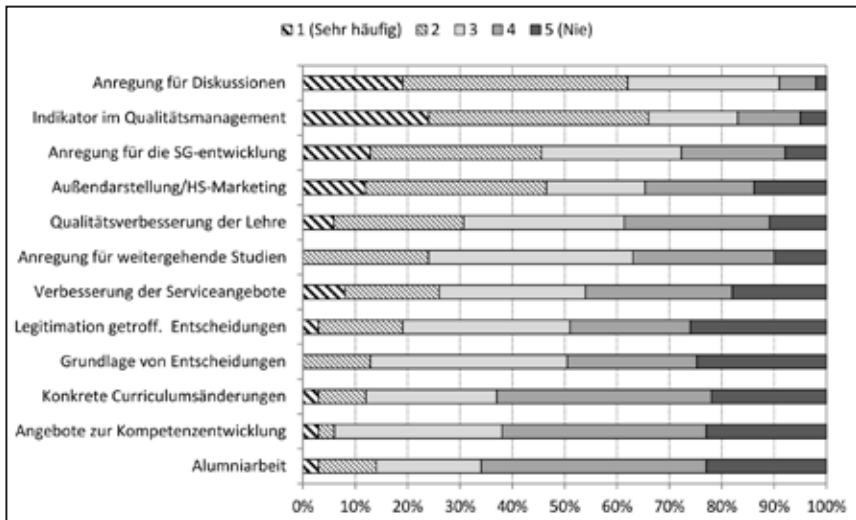


Abbildung 6: Nutzung von Absolventendaten innerhalb der Hochschulen (in Prozent)

Frage D1: Bitte geben Sie an, wie oft die Ergebnisse der Absolventenbefragung für die folgenden Zwecke genutzt werden. Antwortskala von 1 = ‚Sehr häufig‘ bis 5 = ‚Nie‘, (6 = ‚Kann ich nicht beurteilen‘).

Quelle: Janson/Flöther, eigene Erhebung.

Allerdings sind die Ergebnisse hier nach Hochschule sehr heterogen: 24 Prozent der Befragten geben an, dass die Career Services wenig oder gar kein Interesse an den erhobenen Daten des KOAB haben. Entsprechend divers sind die Ergebnisse zur konkreten Nutzung der Daten (siehe Abbildung 6). Zwar wurde der Nutzungsbereich der Career Services nicht direkt als Item abgefragt, aber einzelne Items weisen Überschneidungen zum Bereich der Career Services auf wie das Item „Verbesserung der Serviceangebote“ sowie „Die Entwicklung von Angeboten zur Kompetenzentwicklung“: Insgesamt wird für diese beiden Bereiche nur von einer geringen Nutzung berichtet.

Unabhängig von der internen Nutzung von Absolventendaten in der Career Service Arbeit zeigte eine exemplarische Untersuchung der Onlinepräsenzen der KOAB-Projekthochschulen, dass an keiner Hochschule eine systematische Verlinkung der Absolventenstudie mit dem Career Center oder den von den Fachbereichen zur Verfügung gestellten Informationen zu Berufschancen bestimmter Studiengänge stattfand (Janson 2014). Im Gegenteil verwiesen einige dieser Seiten auf Absolventenstudien anderer Hochschulen oder auf nationale Initiativen ohne Kenntnis der eigenen Studie. Diese Situation hat sich mittlerweile etwas verbessert, ist aber noch immer heterogen, so dass hier weitere Optimierungsmöglichkeiten bestehen.

Für die Autorinnen ist es schwierig, umfassend zu beurteilen, aus welchen Gründen Absolventenstudien nicht in stärkerem Maße genutzt werden. Die Befragung der KOAB-Hochschulen zielte nicht explizit auf die Nutzung durch

Career Services ab, hier wäre eine vertiefte Befragung der Career Services aufschlussreich. Insgesamt zeigte sich in der genannten Befragung jedoch, dass die Nutzung der Absolventenstudien innerhalb der Hochschulen häufig auf einer instrumentellen Ebene stattfindet, also zur Lieferung von Indikatoren für das Qualitätsmanagement und (Re-)Akkreditierungen. Die Information und Weiterentwicklung der Serviceeinrichtungen ist sekundär und scheint weniger von der Hochschulleitung unterstützt und forciert zu werden. Es ist zu vermuten, dass eine enge Zusammenarbeit mit den Career Services durch individuelle Kontakte, Vorerfahrungen mit Absolventenstudien sowie räumliche Nähe bedingt ist. So lassen sich anekdotische Berichte der Projektkoordinator/inn/en des KOAB so zusammenfassen, dass meist bessere Kontakte zu Serviceeinrichtungen der Hochschule bestehen, wenn diese auf dem gleichen Flur oder im gleichen Gebäude liegen. Bei steigender Etablierung und Professionalisierung sowohl der Career Services als auch des Qualitätsmanagements ist aber zu erwarten, dass Koordination und Kooperationen innerhalb der Hochschule zunehmen, auch unabhängig von persönlichen Kontakten oder direkter räumlicher Nähe. Zwei Beispiele aus unterschiedlichen Hochschulen sollen verdeutlichen, wie eine produktive Zusammenarbeit von Career Service und Absolventenstudien konkret aussehen kann.

4. Best-Practice: Praxisbeispiele aus den Universitäten Münster und Köln

An der *Universität Münster* entwickelte sich eine enge Verzahnung von Absolventenstudien und Career Service im Rahmen des Projekts „Employability“. Das Projekt wurde vom Career Service der Universität Münster entwickelt und im Zeitraum 2012 bis 2016 (verlängert bis 2020) im Rahmen des Qualitätspakts Lehre gefördert. Ziel des Projekts ist es handhabbare und fachspezifische Umsetzungsstrategien zur Erreichung der Employability für Hochschulen zu entwickeln. Grob setzt sich das Projekt aus vier Schritten zusammen: 1. Definition der Employability (Kompetenzprofil) im fachspezifischen Kontext, 2. Abgleich der als Studienziel definierten Kompetenzen mit dem Lehrangebot im eigenem Studiengang, 3. Kommunikation des definierten Kompetenzprofils intern und extern, 4. Überprüfung des als Employability definierten Kompetenzprofils mit dem Ist-Zustand.

Absolventenstudien wurden im Projekt zu verschiedenen Zeitpunkten und Zielsetzungen eingesetzt. Hierfür überarbeiteten die Projektverantwortlichen zunächst gemeinsam mit der an der Universität Münster für die Absolventenbefragung Verantwortlichen den existierenden Absolventenfragebogen der Universität Münster. Die im Artikel genannten Schwächen des KOAB-Fragebogens wurden durch die intensive Beschäftigung mit dem Fragebogen für den Einsatz im Projekt erkannt und die Fragen und Items spezifischer auf die Bedürfnisse des Career Service ausgerichtet. So wurden präzisere Fragen und Items zur Berufsorientierungskompetenz aufgenommen: Neben der Frage nach den erfolgreichen Wegen in die Beschäftigung wird nun abgefragt, welche Instrumente und Kontakte beim Übergang in das Berufsleben genützt und zur Entwicklung eigener Strategien und Netzwerke beigetragen haben. Ein Item, das im Rahmen dieser Frage von den Ab-

| Wie sehr haben Ihnen die Instrumente und Kontakte beim Übergang in das Berufsleben genützt, z.B. zur Entwicklung eigener Strategien und Netzwerke? | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| In sehr hohem Maße | | | | | Gar nicht | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Habe ich nicht genutzt: | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Praktika während des Studiums |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Praktika nach dem Studium |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | (Neben-)Jobs während des Studiums |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | (Neben-)Jobs nach dem Studium |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Career Service der WWU Münster |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Lehrende an der Hochschule |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Studien- oder Abschlussarbeit |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Freunde, Bekannte oder Kommilitonen |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Eltern oder Verwandte |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sonstiges, und zwar: |

Abbildung 7

Beispiele modifizierte Frage an der Universität Münster

solventen bewertet werden soll, ist der zentrale Career Service der Universität Münster (Abbildung 7).

Des Weiteren waren Absolventenstudien die primäre empirische Quelle, um zu überprüfen, ob die Absolvent/innen die von den Fächern als Studienziele definierten Kompetenzen erreicht haben – Basis war hier die Selbsteinschätzung der Befragten. Die in den Absolventenbefragungen erhobenen Kompetenzprofile wurden zudem genutzt, um einen Überblick über die geforderten Kompetenzen in verschiedenen Berufsfeldern zu erhalten. Diese Information war für die beteiligten Fächer eine wichtige Orientierung in der Entwicklung des eigenen Employability-Profiles.

Auch für die Beantwortung fachspezifischer Fragen wurden Daten aus Absolventenstudien genutzt. So wurde bei der Überarbeitung des Curriculums im Fach Physik über die Notwendigkeit eines industrienahen Wahlmoduls diskutiert. Mit Hilfe einer Absolventen- und Unternehmensbefragung konnte erhoben werden, dass dieses Modul und die dort erreichten Kompetenzen für einige Unternehmen sehr nützlich sind, aber viele Absolvent/innen es nicht gewählt haben, weil dies nur im Austausch mit einem anderen Modul möglich gewesen wäre, welches für ein weitergehendes Masterstudium grundlegend war. Als Ergebnis dieser Analyse wird das Wahlpflichtmodul in Zukunft als freiwilliges Zusatzmodul angeboten werden.

Ein Nebeneffekt des Projekts „Employability“ ist die gestiegene Bekanntheit der Absolventenstudien in den Fächern. Diese nutzten die Absolventenstudien vorher nur im Rahmen des Re-

Akkreditierungsprozesses und auch dann wurden die notwendigen Daten meist von zentraler Stelle ausgewertet und in Berichte der Fachbereiche integriert. Im Projekt „Employability“ wurden zu verschiedenen Fragestellungen Ergebnisse der Absolventenstudien präsentiert. Dies erhöhte die Bekanntheit des Projekts an sich, zeigte aber auch die Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten.

An der Universität Münster hat dies unter der Begleitung des Career Service auch das Fach Wirtschaftsinformatik in Anspruch genommen. Die Fachverantwortlichen waren an Kennzahlen des Berufserfolgs interessiert wie z.B. der Dauer der Beschäftigungssuche und dem Durchschnittseinkommen, um diese zur Orientierung von Studieninteressierten zu nutzen. Darüber hinaus interessierte, aus welchen Gründen die Wirtschaftsinformatik als interdisziplinäres Fach zwischen BWL und Informatik von Studierenden gewählt wird; auch hierfür wurden die Absolventenstudien (mit) herangezogen. Schließlich wurden neben den selbst eingeschätzten Kompetenzen auch die Berufsbezeichnungen und Berufsbranchen analysiert. Diese Daten werden in der Berufsorientierung der gegenwärtigen Studierenden ebenso wie für die Positionierung des Studiengangs genutzt, um die Frage zu beantworten, welche Kompetenzen die Münsteraner Absolvent/innen im Vergleich zum Bundesdurchschnitt auszeichnen.

Zusammenfassend zeigt dieses Fallbeispiel wie vielfältig Absolventendaten für die Evaluation, Information und Studiengangsentwicklung eingesetzt werden können, um Fragen aus den Studienfächern zu beantworten. Gleichzeitig führte die Beschäftigung mit den Daten zu einer

Überarbeitung des KOAB-Fragebogens. Dieser konzentrierte sich zu stark auf die Vermittlungstätigkeit von Career Services, obwohl diese keine Kernaufgabe deutscher Career Services ist. Die Anpassung des Fragebogens und die erhöhte Bekanntheit der Absolventenbefragung als Folge des Projekts kann die zukünftige Nutzung in der Hochschule positiv beeinflussen. Ein Problem stellen jedoch die teilweise immer noch geringen Fallzahlen auf Studiengangsebene dar, welche eine Analyse für einzelne Fächer häufig limitieren. Hier ist weitere Überzeugungsarbeit bei den zukünftigen Absolvent/innen über den Nutzen der Befragung zu leisten, um die Antwortbereitschaft zu erhöhen. Durch die wiederholte Durchführung der Absolventenstudien besteht auch zunehmend die Möglichkeit, Daten mehrerer Jahrgänge zusammenzufassen und somit Auswertungen auch für kleinere Studiengänge zu erstellen.

Gute Erfahrungen mit der Nutzung von Absolventenstudien für den Career Service zeigen sich auch an der *Universität zu Köln*. Im Unterschied zu vielen anderen Hochschulen gibt es an der Universität zu Köln keinen zentralen Career Service. Die Career Services sind dezentral und selbstständig in den Fakultäten organisiert. Das Referat der *Zentralen Evaluation von Studium und Lehre/Hochschulforschung*, welches die Absolventenstudien durchführt, berichtet an die verantwortlichen Kontaktpersonen in den Fakultäten. Als Beispiel sollen hier die Erfahrungen aus der rechtswissenschaftlichen Fakultät vorgestellt werden. Hier ist die Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam der Absolventenstudien und dem Career Service der Fakultät besonders eng. Der Career Service hat unter anderem bei

der Fragebogenentwicklung für die Absolventenstudie mitgewirkt und diesen entsprechend den aktuellen Problemen und Fragestellungen der Fakultät angepasst. Im Fokus steht vor allem die Evaluation der aktuellen Studienreform in der Fakultät: Die Befragung des reformierten Studiengangs soll im Vergleich mit den Ergebnissen früherer Befragungen die Zielerreichung der aktuellen Studienreform überprüfen (Evaluationsfunktion). Neben diesem langfristigen Ziel werden die Ergebnisse der Absolventenstudie aber auch in der Beratung von Studierenden eingesetzt. So wird den Studierenden empfohlen, sich besonders mit Soft-Skills auseinanderzusetzen, da diese von Absolvent/innen als besonders relevant im Referendariat genannt werden. Ebenso wird in der Beratung auf Basis der Absolventenbefragungen die geringe Bedeutung internationaler Mobilität für die juristische Karriere betont (Informationsfunktion). Intern werden die Ergebnisse für die Weiterentwicklung der eigenen Angebote genutzt: Welche Angebote werden angenommen und aus welchen Gründen werden bestimmte Angebote im Studium nicht genutzt? Schließlich diskutiert der Career Service der rechtswissenschaftlichen Fakultät die Ergebnisse mit dem Studiendekanat und der Fachschaft.

Seit letztem Jahr setzt die Universität zu Köln einen eigenen an das KOAB angelehnten Fragebogen ein. Für jede Fakultät wurde für den jeweiligen Career Service ein eigener Fragenblock entwickelt. Eine Filterfrage führt die Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmer zu den passenden Fragen für ihren Studiengang. Jeder Career Service setzt hier eigene Schwerpunkte und fragt die Nutzung und Bewertung ihrer spezifischen Angebo-

te ab. Dieses Vorgehen sichert nicht nur passgenaue Fragen für die jeweiligen Befragten, sondern erhöht auch das Interesse und die Motivation der Career Services später mit diesen Daten zu arbeiten und sie für die Qualitätsverbesserung einzusetzen.

Auch am Beispiel Köln zeigt sich, dass die Ergebnisse aus Absolventenstudien vielfältig genutzt werden können. Interessant sind besonders die Beispiele, inwieweit die Ergebnisse in der fachspezifischen Beratung genutzt werden, um Studierende von der Erfahrung der Absolvent/inn/en profitieren zu lassen. Die bedarfsgerechte Anpassung des Fragebogens findet hier auf Fachbereichsebene statt und ermöglicht somit die Berücksichtigung der Gegebenheiten und aktuellen Fragen der dezentralen Career Services.

5. Fazit

Der vorliegende Text hat herausgearbeitet, welche Potentiale Absolventenstudien für die Informations- und Evaluationsfunktion der Career Services haben. Gleichzeitig zeigt die Befragung der Projektkoordinator/inn/en im „Kooperationsprojekt Absolventenstudien“, dass das Interesse der Career Services zwar steigt, von einer intensiven Zusammenarbeit der beiden Bereiche aber noch relativ selten berichtet wird.

Eine Ursache liegt in der inhaltlichen Gestaltung des Fragebogens. Als Indikator für den Erfolg und die Qualität des Career Services wird hier die Vermittlung in den Arbeitsmarkt abgefragt. Die Vermittlungstätigkeit ist aber keine Kernaufgabe deutscher Career Services. Im Gegenteil sollen Studierende durch Workshops, Beratung und Trainings gezielt ihre eigenen

Kompetenzen erkennen und ihre individuellen Strategien für den Einstieg in den Arbeitsmarkt entwickeln. Wie die Fallbeispiele der Universitäten Münster und Köln zeigen, erhöht sich durch die Änderung und Anpassung dieser Fragen die Anwendbarkeit und damit der Nutzen der Absolventendaten für die Career Services.

Die Befragung innerhalb des KOAB zeigte, dass auch bei anderen Einrichtungen und Gremien der Hochschulen die Nutzung von Ergebnissen der Absolventenstudien häufig auf einer instrumentellen Ebene verbleibt. Die Career Services können im Vergleich sogar als recht interessierte Nutzer/innen der Absolventenstudien bezeichnet werden. Betrachtet man jedoch die vorgestellten beispielhaften Themen und Ergebnisse in Absolventenstudien, so kann nur wiederholt werden, dass die Aufgabengebiete der Career Services besonders hohe Schnittmengen zu den Absolventenstudien aufweisen. Dies betrifft zum einen die Evaluationsfunktion – die Befragungen erlauben Rückschlüsse auf die Nutzung der Career Service Leistungen für den Übergang auf den Arbeitsmarkt. Aber auch die Informationsfunktion – sowohl hinsichtlich des Übergangs, des Praxisbezugs als auch des Abgleichs von notwendigen und vorhandenen Schlüsselkompetenzen – kann mit Absolventenstudien in besonderem Maße unterstützt werden. So überrascht, dass nur in Einzelfällen eine Nutzung der Absolventenstudien für die Verbesserung von Angeboten zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen berichtet wurde.

Hinsichtlich dieser Nutzungsformen innerhalb der Career Services bleibt offen, warum die Evaluations- und Informationsfunktion nicht weiter genutzt

wird. Bei der Evaluationsfunktion kann vermutet werden, dass eine Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit und der Akzeptanz der Angebote unangenehm sein kann und unter Umständen bewusst vermieden wird. Bei der Informationsfunktion liegt dies jedoch nicht vor. Die zitierte Online-Recherche belegt, dass Career Services oft auf andere Absolventenstudien verweisen, das Instrument also eine hohe Akzeptanz als informatives Medium hat. Warum also wird auf die eigene Absolventenstudie nicht häufiger verwiesen oder diese im Beratungsgespräch genutzt? Liegt es daran, dass die Ergebnisse für Studierende und Studieninteressierte anders aufbereitet werden müssen als für das Qualitätsmanagement? Da unterschiedliche Ergebnisaufbereitungen arbeitsaufwändig sind, ist dies häufig auch eine Ressourcenfrage. Oder ist das Interesse an den Ergebnissen der Absolventenstudien doch geringer, als die Potentiale vermuten lassen? Als weiterer Grund kann aber zumindest bei einigen Hochschulen angenommen werden, dass Informationen über die Existenz dieser Studien und ihrer Ergebnisse nach wie vor lückenhaft sind, und vorhandene Ergebnisse auch ohne großen Aufwand durch Career Services stärker genutzt werden könnten.

Auch wenn ein steigendes Interesse der Career Services berichtet wird, besteht dennoch innerhalb der Fächer weiterhin das Problem des fehlenden Bewusstseins über die Vielfalt der Absolventendaten. Das Beispiel der Universität Münster zeigt, wie in den Fächern bei der Diskussion aktueller Probleme Absolventendaten ganz oder teilweise zur Beantwortung von Fragen eingesetzt werden können. Der Career Service kann hier zur höheren

Nutzung der Daten innerhalb der Fächer beitragen. Allerdings ist der Einsatz auf Studiengangsebene häufig immer noch durch die nicht ausreichenden Fallzahlen eingeschränkt. Gleichzeitig zeigt das Beispiel des fachbereichsspezifischen Career Service der Universität zu Köln, dass Absolventenstudien in der Beratung von Studierenden eingesetzt werden können.

Es lässt sich zusammenfassen, dass eine Umsetzung der Potentiale von Absolventenstudien eine engere Zusammenarbeit zwischen Career Service und dem lokalen Team der Absolventenstudien voraussetzt. Der Fragebogen muss die Bedürfnisse und aktuelle Fragestellungen des Career Service genauso wie die Besonderheiten und Angebote der jeweiligen Hochschule aufgreifen, damit die Ergebnisse zu einer Qualitätsverbesserung eingesetzt werden können. Eine enge Zusammenarbeit mit den Fachbereichen sichert die Berücksichtigung fachspezifischer Besonderheiten. Aber auch ohne zusätzliche Anpassungen bieten die derzeitigen Absolventenstudien bereits wichtige Informationen für die Information und Beratung, sei es zu Kompetenzanforderungen, zur Gestaltung des Übergangs in den Arbeitsmarkt als auch zu unterschiedlichen Berufsfeldern. Gleichzeitig erhöht eine Nutzung der Absolventendaten im Bereich der Beratung und Information den Bekanntheitsgrad der Studien und somit langfristig die Beteiligungsquote der Absolvent/inn/en, da diese im Studium schon erfahren haben, wie die Befragungsergebnisse genutzt werden.

Autorinnen



Dr. Kerstin Janson

ist Referentin für Forschungs- und Qualitätssicherung an der IUBH. Zuvor war sie am INCHER-Kassel, wo sie u.a. das Netzwerk Absolventenstudien sowie das Kooperationsprojekt Absolventenstudien mitgegründet hat.



Dr. Choni Flöther

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am International Centre for Higher Education Research der Universität Kassel (INCHER-Kassel). Ihre Forschungsschwerpunkte sind Absolventenstudien, die berufliche Situation promovierter Absolvent/inn/en, Hochschule und Region.

Literatur

- Domeyer, V. (2011): Ergebnisse von Absolventenstudien im Kontext Berufseinstieg. In: career service papers (csp), 9/2011, S. 33-40.
- Dorenburg, C. und Grünh, D. (2006): Die Zukunft der career Services vor dem Hintergrund der Studienreform. In: Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS) 1/2006. S. 20-23.
- González, J. & Wagenaar, R. (2008). Tuning Educational Structures in Europe: Universities' contribution to the Bologna Process. An Introduction. 2nd Edition, URL: http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/Publications/ENGLISH_BROCHURE_FOR_WEBSITE.pdf, letzter Abruf: 26.03.2015.
- Grünh, D. (2006): Die Nutzung von Absolventenstudien durch Career Services. In: career service papers (csp), 4/2006, S. 44-54.
- Grünh, D. (2007): Stellenwert für den Career Service. In: HRK (Hrsg.): Potentiale von Absolventenstudien für die Hochschulentwicklung. Beiträge zur Hochschulpolitik, 4/2007, S. 140-155.
- Janson, K. (2014): Absolventenstudien. Ihre Bedeutung für die Hochschulentwicklung. Eine empirische Betrachtung. Internationale Hochschulschriften, Band 607, Waxmann Verlag, Münster.
- Jörns, S. (2008): Career Services an deutschen Hochschulen - Vorbilder, Entstehung, Modelle. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.
- Krempkow, R. (2016): HU-Absolvent(inn)enstudie2016: Hochschulgesamtauswertung. URL: https://www.hu-berlin.de/de/absolventenstudie/ergebnisse-der-befragung-2014/170411_hu-gesamtauswertung_jahrgang-2014_absolventenstudie2015_final.pdf, letzter Abruf: 20.05.2017.

- Lenz, K.; Wolter, A.; Otto, M.; Pelz, R. (2015): Studium und Berufseinstieg. Ergebnisse der zweiten Sächsischen Absolventenstudie. KfBH, Technische Universität Dresden. URL: http://kfbh.de/images/Projekte/SaechsAbsolv/2015/2015_04_02_SABS_Bericht_Erstbefragung.pdf, letzter Abruf_ 28.08.2017.
- Raabe, B. (2005): Arbeitsmarkt für Geographen. Arbeitsmarkt-Informationen 3/2005. Bundesagentur für Arbeit, Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV), Bonn.
- Rehn, T., Brandt, G., Fabian, G., Briedis, K. (2011). Hochschulabschlüsse im Umbruch. Studium und Übergang von Absolvent/inn/en reformierter und traditioneller Studiengänge des Jahrgangs 2009. HIS: Forum Hochschule Nr. 17/2011. HIS, Hannover.
- Schomburg, H. (2005): Welche Hochschulabsolventenstudien brauchen Career & Alumni Services. In: career service papers (csp), 3/2005, S. 25.
- von Luckwald, J. (2010): Bedeutungszunahme und Qualitätsentwicklung der Career Service Arbeit an deutschen Hochschulen. Dissertation, Universität zu Köln, Köln.
- Weitere Quellen:
- ISTAT (Hrsg.) (2016a): Absolventenbefragung 2016 - Ergebnisse der Erstbefragung des Abschlussjahrgangs 2014. Grundauswertung nach Hochschultyp. Institut für angewandte Statistik (ISTAT, Reihe KOAB-Tabellenband; Nr. 16/1/A01), (Projektinternes Paper).
- ISTAT (Hrsg.) (2016b): Absolventenbefragung 2016 - Ergebnisse der Erstbefragung des Abschlussjahrgangs 2014. Grundauswertung nach Studienbereich und Abschlussart (Teil F). Institut für angewandte Statistik (ISTAT, Reihe KOAB-Tabellenband; Nr. 16/1/01_09f), (Projektinternes Paper).
- ISTAT (Hrsg.) (2016c): Absolventenbefragung 2016 - Ergebnisse der Erstbefragung des Abschlussjahrgangs 2014. Grundauswertung nach Studienbereich und Abschlussart (Teil G). Institut für angewandte Statistik (ISTAT, Reihe KOAB-Tabellenband; Nr. 16/1/01_09g), (Projektinternes Paper).

Zum Einsatz von Persönlichkeitsfragebögen in Career Service Einrichtungen – am Beispiel des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)

Sabine Weiß, Patrick Schardien, Ilke Kaymak, Nelli Wagner, Andreas Eimer und Rüdiger Hossiep

Im csp-Artikel aus 2013 von Sabine Seidel und Beate Seusing (beide Universität Hannover) mit dem Titel „Instrumente der Kompetenzfeststellung und ihre Einsatzmöglichkeiten in der Berufswegeplanung/Karriereplanung“ wurde ein Überblick über verschiedene grundsätzlich unterschiedliche Verfahren zur Feststellung von Profilen im Rahmen der Career Service Arbeit gegeben (csp, 2013, S. 79–87). Dabei wurden einerseits Merkmale von subjektorientiert-formativen Verfahren vorgestellt. Ein konkretes Instrument, das beispielhaft im Rahmen des Artikels vorgestellt wurde, war der ProfilPASS.

Den subjektorientiert-formativen Verfahren wurden die normativen Anwendungsverfahren gegenübergestellt. Als Beispielinstrument wurde das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) genannt.

Die Themen „Selbstreflexion“ und die dazugehörigen Instrumente beschäftigen Career Service Mitarbeitende selbstverständlich fortwährend, da dies – neben anderen Aufgaben und je nach Schwerpunktsetzung – zu den Kernaufgaben gehören kann. In Nordrhein-Westfalen haben etwa 20 Career Service Kollegen an einer Veranstaltung im Hochschulübergreifenden Qualifizierungszentrum (HüF)

in Hagen teilgenommen, in der über die Inhalte des Artikels reflektiert und weitere Modelle und Instrumente vorgestellt worden sind. Aufbauend darauf wurde im Februar 2017 eine weitere Veranstaltung mit Fokus auf ein anwendungsorientiertes-normatives Instrument in Form eines „Erfahrungsaustausches“ durchgeführt, zu dem der Testentwickler des BIP, Dr. Rüdiger Hossiep, als Gastreferent eingeladen worden ist. Dabei war es auch eine Überlegung, die örtliche „Nähe“ zu nutzen (Testentwickler-Team an der Ruhr-Universität Bochum), die Career Service Kollegen – vorwiegend aus NRW – einerseits in direkten Kontakt zu bringen und andererseits einen Dialog zwischen den Career Service Praktikern und den Testentwicklern herzustellen. Während dieser Veranstaltung entstand die Idee, auch in der csp sowohl kurz das Instrument vorzustellen als auch die beim Erfahrungsaustausch gestellten Fragen, erhaltenen Antworten und Diskussionspunkte einer breiteren Öffentlichkeit der Career Service Verantwortlichen und Mitarbeitenden offenzulegen. Vor diesem Hintergrund ist der nun vorliegende Artikel entstanden sowie der darüber hinausgehende Wunsch, diesen Dialog weiter durch Rückmeldungen der Leserschaft fortzuführen.

Nach einer kurzen Einführung zur Bedeutung von Persönlichkeit für den Berufseinstieg und zu persönlichkeitsorientierten Testverfahren werden der Konstruktionshintergrund des BIP erläutert sowie Querverbindungen zu anderen bekannten Instrumenten dargelegt, z.B. dem Big-Five-Modell (vgl. unten). Anschließend werden Kernmerkmale und Gütekriterien des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung zusammengefasst und die Rolle des Verfahrens beim Einsatz im Rahmen der Karriereberatung beleuchtet.

Für Kollegen, die das Instrument einsetzen wollen, stellen sich viele Fragen und Anforderungen. Im abschließenden Kapitel werden diese Anforderungen stichpunktartig zusammengefasst und mit einer Checkliste abgerundet.

Bedeutung von Persönlichkeitseigenschaften für den Berufseinstieg

Der Career Service fungiert als zentrale Anlaufstelle für alle Fragen beim Übergang von der Hochschule in den Beruf. Gerade an dieser Schnittstelle sind Persönlichkeitseigenschaften von besonderer Relevanz. Für den erfolgreichen Berufseintritt werden fachliche Qualifikationen mittlerweile lediglich als Grundvoraussetzung angesehen. Persönlichkeitsbezogene Kompetenzen nehmen darüber hinaus eine Schlüsselrolle ein.

Von einem besseren Person-Job-Fit in Hinblick auf überfachliche Aspekte profitieren beide Seiten – sowohl Berufseinsteiger, die für sich den „richtigen“, zu ihnen passenden Job auswählen möchten als auch die einstellende Organisation, die auf eine erfolgreichere Bewältigung der Positionsanforderungen hoffen kann.

Auch aus wissenschaftlicher Perspektive wird der Persönlichkeit mittlerweile eine hohe Bedeutung für Eignung und Leistung in Hochschule und Beruf zugesprochen. Metaanalytische Studien zum Zusammenhang von Persönlichkeitseigenschaften und Kriterien beruflichen Erfolges zeigen die Notwendigkeit der systematischen Berücksichtigung von Persönlichkeitseigenschaften auf (Barrick et al. 2001; Ng et al. 2005; Judge et al. 2002 bzw. überblicksartig in Borkenau et al., 2005).

Persönlichkeitsorientierte Testverfahren in Wissenschaft und Praxis

Das Eigenschaftsparadigma nimmt in der Persönlichkeitsforschung eine zentrale Rolle ein. Ziel ist die Beschreibung individueller Besonderheiten von Menschen durch ihre Eigenschaften, wobei Persönlichkeit als geordnete Gesamtheit dieser Eigenschaften verstanden wird. Persönlichkeitseigenschaften werden als relativ breite und zeitlich stabile Dispositionen zu bestimmten Verhaltensweisen bezeichnet, die konsistent in verschiedenen Situationen auftreten (Stemmler et al. 2011).

Als Tests werden Instrumente bezeichnet, mit deren Hilfe psychometrisch vergleichbare und gültige Informationen über Verhalten und Erleben einzelner Personen erhoben werden (Hossiep et al. 2000). Ein wesentlicher Bestandteil fundierter Testverfahren ist dabei der Vergleich individueller Testwerte mit den Werten anderer Teilnehmer, welche als Vergleichsmaßstab dienen, so dass der einzelne Teilnehmer eine Information darüber bekommt, wie sein Ergebnis im Vergleich zu anderen einzuschätzen ist.

Bis in die 1990er Jahre hinein lag der Schwerpunkt persönlichkeitsorientierter Verfahren im klinisch-psychologischen Setting sowie im Bereich der Forschung. Fragebögen wurden daher zunächst auch ausschließlich für diesen Zweck konstruiert. Die wachsende Bedeutung von Persönlichkeitsdiagnostik auch im beruflichen Kontext hatte zur Folge, dass vielfach auch Testverfahren in Organisationen zum Einsatz kamen, die ursprünglich nicht für die Anwendung im berufsbezogenen Setting entwickelt wurden und Fragen enthalten, die im beruflichen Kontext zu Irritationen führen.

Ein berufsbezogener Persönlichkeitstest ermöglicht eine mehrdimensionale Persönlichkeitsbeschreibung in Bezug auf berufsbezogene Merkmale (Hossiep & Paschen, 2015). Um die Akzeptanz solcher Verfahren im beruflichen Kontext sicherzustellen, sollten die Fragen bzw. Items Erlebens- und Verhaltensbereiche aus dem Berufsleben fokussieren, einen klaren Anforderungsbezug aufweisen und keinesfalls die Intimsphäre oder klinische Krankheitssymptome thematisieren (Hossiep & Weiß, 2017).

Konstruktionshintergrund des BIP

Um im beruflichen Kontext diese Anforderungen zu erfüllen, ist das BIP in Hinblick auf die Bearbeitung praktischer diagnostischer Fragestellungen entwickelt worden. Es liegt ihm keine alle Dimensionen umfassende theoretische Ausgangskonzeption zugrunde, wenngleich bei der Auswahl seiner Konstrukte Befunde der differentiellen Psychologie oder der Motivationspsychologie integriert worden sind. Maßgebend für die Entwicklung der Skalen waren bisherige Validitätsbefunde für psychologische

Dimensionen in Bezug auf beruflichen Erfolg sowie der Austausch mit in der Personalarbeit tätigen Psychologen und weiteren Experten (Hossiep & Paschen, 2003). Aus diesem Grund ist teils eine starke Verbindung zu bestehenden psychologischen Konstrukten zu finden (siehe Tabelle 1 – Korrelationen zu den Big Five Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus von bis zu $-.77$), teils eine Skalenkonstruktion entlang des Alltagsverständnisses der jeweiligen Eigenschaften (z.B. Teamorientierung). Die Existenz von Skalen, die nur geringe bis mittlere Korrelationen zu bestehenden Big-Five-Skalen z.B. des NEO-FFI (Borkenau und Ostendorf, 2008) aufweisen, deutet zudem darauf hin, „dass das BIP im angestrebten Anwendungsbereich auch Merkmale erfasst, die über das NEO-FFI hinausgehen.“ (Hossiep & Paschen 2003, S.109). Diesem Big-Five-Modell zufolge existieren fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit (Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus). Die Entwicklung dieses Modells der Persönlichkeit geht in die 1930er Jahre zurück und wurde seitdem stets untersucht und auch in weiteren Studien verwendet (Asendorpf & Meyer, 2012). Das Modell bildet den Ansatz für den Persönlichkeitsfragebogen NEO-FFI (Borkenau und Ostendorf, 2008).

| Skala | Neurotizismus | Extraversion | Offenheit für Erfahrung | Verträglichkeit | Gewissenhaftigkeit |
|-----------------------|---------------|--------------|-------------------------|-----------------|--------------------|
| Leistungsmotivation | -.19** | .23** | .06 | -.15** | .36** |
| Gestaltungsmotivation | -.28** | .39** | .24** | -.25** | .22** |
| Führungsmotivation | -.45** | .54** | .04 | -.25** | .34** |
| Gewissenhaftigkeit | .00 | -.03 | -.06 | .04 | .54** |
| Flexibilität | -.50** | .47** | .18** | .00 | .21** |
| Handlungsorientierung | -.56** | .33** | -.01 | .08 | .65** |
| Sensitivität | -.30** | .39** | .22** | .29** | .19** |
| Kontaktfähigkeit | -.38** | .69** | .15** | .08 | .15** |
| Soziabilität | -.10 | .08 | .04 | .69** | .02 |
| Teamorientierung | -.30** | .39** | .02 | .16** | .14** |
| Durchsetzungsstärke | -.43** | .49** | .10* | -.34** | .30** |
| Emotionale Stabilität | -.77** | .45** | -.02 | .08 | .32** |
| Belastbarkeit | -.67** | .46** | -.01 | .03 | .42** |
| Selbstbewusstsein | -.64** | .47** | .09 | -.13** | .35** |

* $p < .05$; ** $p < .01$ (Die Korrelationen wurden zweiseitig getestet), $N=363$

Tabelle 1: Korrelationen zwischen den Skalen des BIP und NEO-FFI (Hossiep & Paschen, 2003)

Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) – Skalen und Ergebnisse

Ziel des BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung) ist nicht die objektive „Messung“ der Persönlichkeit (welche ohnehin nicht möglich ist), sondern die standardisierte Erfassung des Selbstbildes eines Kandidaten in Hinblick auf relevante persönlichkeitsorientierte Beschreibungsdimensionen aus dem Berufsleben (Hossiep & Paschen, 2003).

Das BIP wurde auf wissenschaftlicher Basis speziell für den Einsatz im berufsbezogenen Kontext entwickelt und ermöglicht eine umfassende Beschreibung der Persönlichkeit anhand von 17 Skalen, die den Dimensionen Berufliche Orientierung, Arbeitsverhalten, Soziale Kompetenzen und Psychische Konstitution

zugeordnet sind (Weiß & Hossiep, 2013; vgl. Tabelle 2). Damit trägt es im Gegensatz zu Instrumenten, die ursprünglich für den klinischen Einsatz entwickelt wurden, den Anforderungen der Personalarbeit in besonderer Weise Rechnung (Kanning & Kempermann, 2012). Das BIP gilt im deutschsprachigen Raum als Standardinstrumentarium zur Diagnostik von Persönlichkeit im berufsbezogenen Kontext (Marcus, 2004; Schmidt-Atzert & Amelang, 2012). Die Diagnostikkommission des Schweizerischen Verbands für Berufsberatung (2008) beurteilt das BIP als das geeignetste Verfahren für die Beschreibung der Persönlichkeit in Bezug auf berufsrelevante Dimensionen. Die Grundlagen der 17 Skalen bilden zum einen wissenschaftlich abgesicherte Persönlichkeitsmerkmale wie Leistungsmotivation (McClelland, 1987), die

im Berufsleben relevant sind, aber auch von Personalpraktikern häufig genannte persönlichkeitsbezogene Anforderungen wie Teamorientierung oder Belastbarkeit (vgl. Tabelle 1).

| Berufliche Orientierung: Wie bringe ich mich ein? | | |
|---|---|---|
| Skala | Leitfrage | Beispielitem |
| Leistungsmotivation | Inwieweit stelle ich hohe Leistungsanforderungen an mich? | Ich bin ausgesprochen ehrgeizig. |
| Gestaltungsmotivation | Wie wirke ich auf Prozesse ein? | Es ist mir in meinem Leben gelungen, eine ganze Menge zu bewegen. |
| Führungsmotivation | Wie wirke ich auf andere Personen ein? | Ich strahle Autorität aus. |
| Wettbewerbsorientierung (nur in Forschungsversion) | Inwieweit bin ich bestrebt, mich mit anderen zu messen? | Ich vermeide Konkurrenzsituationen. |
| Arbeitsverhalten: Wie arbeite ich? | | |
| Skala | Leitfrage | Beispielitem |
| Gewissenhaftigkeit | Wie wichtig sind für mich Detailorientierung und Perfektionismus? | Ich nehme die Dinge ganz genau. |
| Flexibilität | In welchem Ausmaß bin ich willens, mich immer wieder umzustellen? | Wenn ich vor völlig unerwarteten Situationen stehe, fühle ich mich richtig in meinem Element. |
| Handlungsorientierung | Wie zielgerichtet setze ich getroffene Entscheidungen in Handlungen um? | Ich zögere nicht mit der sofortigen Umsetzung von Beschlüssen. |
| Analyseorientierung (nur in Forschungsversion) | Wie differenziert durchdenke ich Alternativen, bevor ich mich entscheide? | Ich entscheide niemals aus dem Bauch heraus. |
| Soziale Kompetenzen: Wie gehe ich mit anderen um? | | |
| Skala | Leitfrage | Beispielitem |
| Sensitivität | Wie sicher erspüre ich Gefühle anderer? | Ich bemerke mit großer Sicherheit, wie sich mein Gegenüber fühlt. |
| Kontaktfähigkeit | In welchem Umfang verhalte ich mich sozial offensiv? | Wenn ich auf fremde Personen treffe, finde ich ohne Schwierigkeiten ein Gesprächsthema. |
| Soziabilität | Wie wichtig ist mir ein harmonisches Miteinander? | Ich komme mit jedem gut klar. |
| Teamorientierung | Wie stark bevorzuge ich Teamarbeit? | Wenn ich die Wahl habe, bearbeite ich Aufgaben lieber gemeinsam mit anderen. |
| Durchsetzungsstärke | Mit welcher Vehemenz verfolge ich anderen gegenüber meine Ziele? | Andere haben es schwer, in einer Auseinandersetzung mit mir die Oberhand zu gewinnen. |
| Begeisterungsfähigkeit (nur in Forschungsversion) | Inwieweit bin ich in der Lage, mich und andere zu begeistern? | Ich wirke auf andere mitreißend. |

| Psychische Konstitution: Wie gehe ich mit mir um? | | |
|---|--|---|
| Skala | Leitfrage | Beispielimem |
| Emotionale Stabilität | In welchem Ausmaß bin ich emotional robust? | Mich wirft so leicht nichts aus der Bahn. |
| Belastbarkeit | Wie viel will und kann ich mir an Belastung zumuten? | Auch wenn ich sehr hart arbeiten muss, bleibe ich gelassen. |
| Selbstbewusstsein | Wie überzeugt bin ich von mir als Person? | Ich bin selbstbewusst. |

Tabelle 2: Leitfragen und Beispielaussagen zu den 17 Skalen der BIP-Forschungsversion

Das BIP wurde erstmalig 1998 mit 14 Skalen beim Hogrefe Testverlag publiziert, die zweite Auflage folgte 2003 (Hossiep & Paschen, 2003). Das Verfahren wird unter Federführung von Rüdiger Hossiep im Projektteam Testentwicklung an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum kontinuierlich beforcht und weiterentwickelt. Dazu kooperiert das Projektteam mit einer Vielzahl von Unternehmen und Organisationen, die Forschungsversionen der Bochumer Inventare einsetzen.

Die aktuelle BIP-Forschungsversion (BIP-Selbstbeschreibungsinventar BIP-SI R6) umfasst 17 Skalen mit rund 250 Items, die auf einer sechsstufigen Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ zu beantworten sind. Die Bearbeitung erfolgt online über einen zuvor vom Projektteam Testentwicklung erstellten organisationsspezifischen Projektlink und dauert ca. 45 Minuten. Je nach Absprache erhält entweder der Teilnehmer selbst oder der Auftraggeber die individuelle Auswertung binnen eines Werktages per E-Mail. Diese umfasst ein Ergebnisprofil (vgl. Abbildung 2), ein Kurzgutachten zur Beschreibung der individuellen Ausprägung für jede Skala sowie Hinweise zur Interpretation der Ergebnisse. Darüber hinaus beinhaltet die Itemauswertung

eine nach Skalen sortierte Auflistung aller in die Auswertung einfließenden Aussagen inklusive der vom jeweiligen Teilnehmer gewählten Antwortalternative, so dass exakt nachvollzogen werden kann, wie ein bestimmter Profilpunkt zustande gekommen ist.

Zur Einordnung individueller Testergebnisse reicht das Betrachten der absoluten Testantworten nicht aus, da die wichtige Zusatzinformation, ob es sich im Vergleich zu anderen Personen um geringe oder hohe Ausprägungen handelt, fehlt. Diese Information wird über den Vorgang der Normierung ermittelt. Normen dienen somit als Bezugssystem und liefern durch den Vergleich mit einer relevanten Referenzgruppe die diagnostisch wertvolle Information, wie die Ausprägung eines Teilnehmers im Vergleich zu anderen zu sehen ist.

Die Ausprägungen von Persönlichkeitsmerkmalen in der Bevölkerung lassen sich mit Hilfe einer sogenannten Normalverteilung beschreiben. Die Normierung der derzeitigen BIP-Forschungsversion stützt sich auf eine breit abgesicherte Datenlage von 11140 Personen. Die Ergebnisse dieser Vergleichspersonen wurden entsprechend der Normalverteilung auf zehn Profilstufen verteilt. Dies bedeutet, dass der Großteil (ca. 68 %,

Profilpunkte 4-7) eine mittlere Ausprägung aufweist, während extrem hohe oder niedrige Ausprägungen relativ selten auftreten (vgl. Abbildung 1).

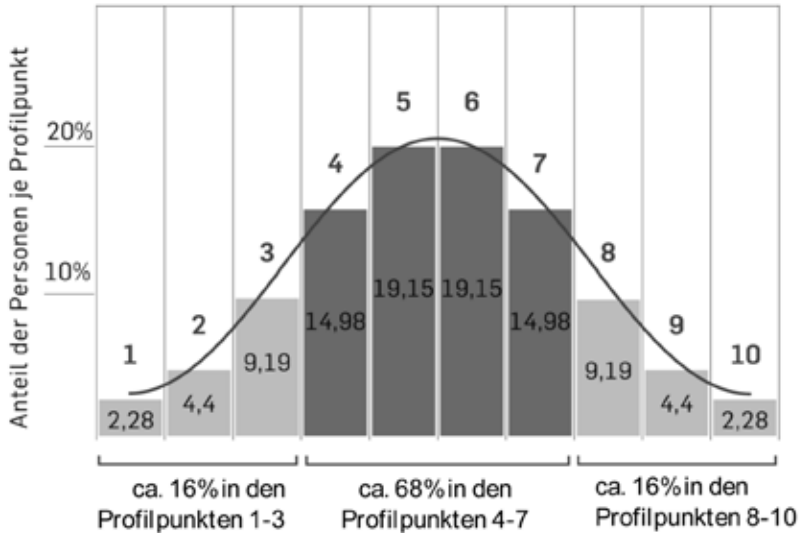


Abbildung 1: Auftretenshäufigkeit von BIP-Profilpunkten auf Basis der Normalverteilungsannahme

Wird wie im vorliegenden Profilbeispiel (vgl. Abbildung 2) ein Profilpunkt von 8 auf der Skala Leistungsmotivation erreicht, bedeutet dies, dass der Teilnehmer sich eine höhere Leistungsmotivation zuschreibt als 84 % der Referenzgruppe. Lediglich knapp 7 % aller Teilnehmer wird eine höhere Ausprägung (Profilpunkt 9 oder 10) zugewiesen.

Intuitiv geht manch ein Teilnehmer davon aus, dass ein „rechtslastiges Profil“, d.h. überdurchschnittliche Ausprägungen auf allen Skalen, für die meisten Positionen wünschenswert wären. Die Profilpunkte beinhalten jedoch keine Wertung im Sinne von „besser“ oder „schlechter“. Sowohl hohe als auch niedrige Skalenaus-

prägungen können positive und negative Aspekte mit sich bringen, die – je nach angestrebter Position – unterschiedlich bewertet werden. So ist beispielsweise eine hohe Gewissenhaftigkeit für eine Position im Controlling vorteilhaft, während im Vertrieb eine hohe Ausprägung derselben in Hinblick auf die Quantität von Vertragsabschlüssen durchaus hinderlich sein kann. Bei der Interpretation von Ergebnisprofilen sollten daher stets die individuellen Ziele bzw. die Passung der persönlichen Eigenschaften zu den jeweiligen Anforderungen von beruflichen Zielpositionen berücksichtigt werden.

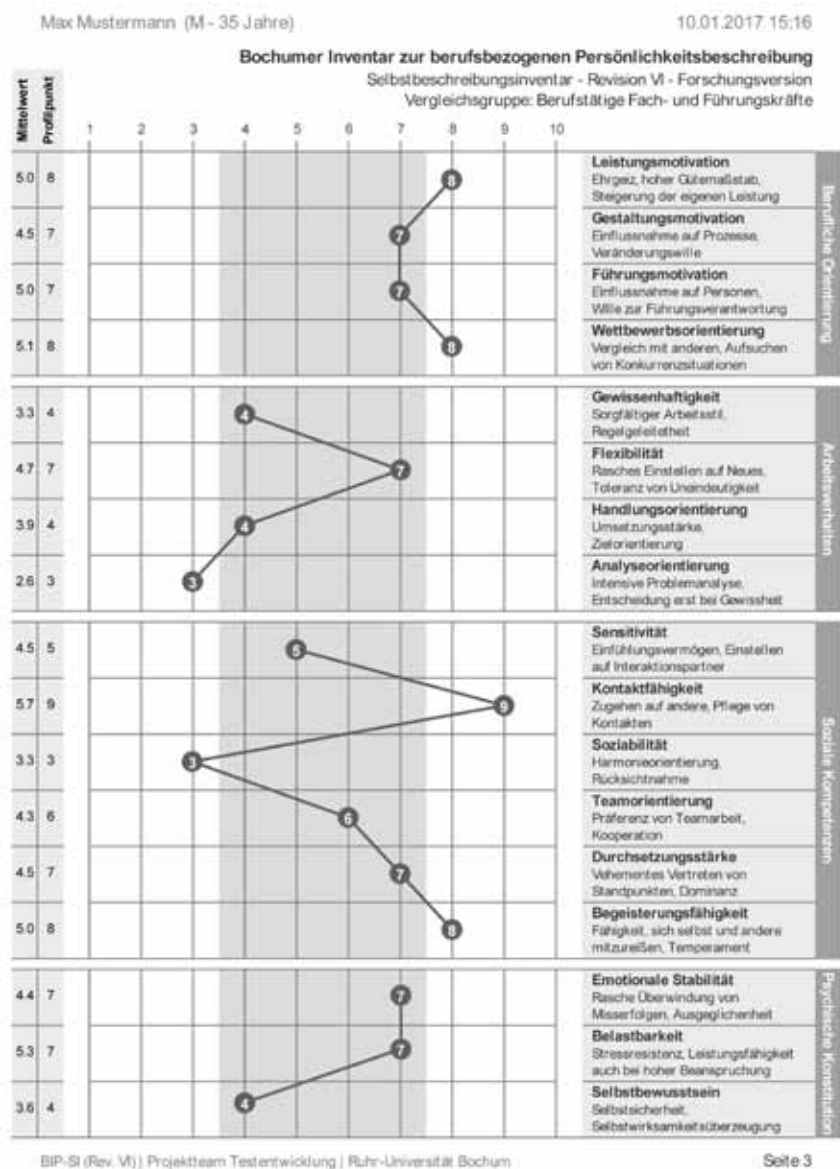


Abbildung 2: Beispielprofil zur 17-skaligen Forschungsversion des BIP (BIP-SI-R6, Weiß & Hossiep, 2013)

Gütekriterien zur Beurteilung von Testverfahren

Für die Beurteilung der Belastbarkeit von Testverfahren haben sich die Gütekriteri-

en Objektivität, Reliabilität und Validität etabliert (Moosbrugger & Kelava, 2012).

| Objektivität | |
|------------------|--|
| Leitfrage | Inwieweit sind die Testergebnisse hinsichtlich Durchführung, Auswertung und Interpretation unabhängig vom Untersucher . |
| Beispiel | Interpretation von psychometrischen Tests ist i.d.R. sehr objektiv, da exakte Vorgaben für die Auswertung und Einordnung der Ergebnisse vorliegen. |
| Reliabilität | |
| Leitfrage | Wie zuverlässig und genau erfolgt die Messung eines bestimmten Merkmals? |
| Beispiel | Ein Test zur Erfassung eines Persönlichkeitsmerkmals kann kaum „genau“ sein, wenn das Merkmal nur mit einer einzigen Frage erfasst wird. |
| Validität | |
| Leitfrage | Inwieweit misst ein Test, was er zu messen vorgibt ? |
| Beispiel | Bei einem Auswahlverfahren zeigen sich bedeutsame Zusammenhänge zwischen der Testleistung und Kriterien der beruflichen Bewährung. |

Tabelle 3: Erklärung der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität

Die standardisierte onlinebasierte Durchführung sowie die anschließende edv-gestützte Auswertung und Ergebnismrückmeldung sichern die Objektivität des Instruments. Die Zuverlässigkeit bzw. Reliabilität kann beispielsweise über die Messung der internen Konsistenz von Skalen mit Hilfe von Cronbachs Alpha, welches zwischen 0 und 1 variieren kann, geprüft werden. Mit Cronbachs Alpha Werten zwischen .76 und .91 ist eine zufriedenstellende Reliabilität gegeben. Die Gültigkeit bzw. Validität des Verfahrens in Hinblick auf Berufserfolg kann mit Varianzaufklärungen der BIP-Skalen in Höhe von 18 % und 10 % für die subjektiven Kriterien „Eigener Berufserfolg“ und „Ar-

beitszufriedenheit“ sowie 17 % und 20 % für die objektiven Kriterien „Entgelt“ und „Hierarchische Position“ untermauert werden (Weiß & Hossiep, 2013). Das bedeutet in anderen Worten, etwa 20 % des objektiven Kriteriums „Hierarchischen Position“ deutliche Zusammenhänge mit den BIP-Skalen aufweist und 18 % des subjektiven Kriteriums „eigener Berufserfolg“.

Einsatz des BIP im Rahmen von Karriereberatung

Der Mehrwert des BIP liegt im Beratungskontext primär in der Unterstützung der Selbstexploration des Ratsuchenden sowie der Strukturierung des Beratungs-

gespräches in Bezug auf persönlichkeitsbezogene Aspekte (Hossiep & Bräutigam, 2006). Von vielen Personen wird bereits die Bearbeitung des Instruments selbst als hilfreich für die Selbstexploration empfunden, da eine Sensibilisierung für Fragen erreicht wird, die in Hinblick auf die zukünftige berufliche Positionierung von Bedeutung sein können. In der Beratungspraxis der Career Service Einrichtungen kann das BIP als guter Einstieg für eine vertiefende Beratung genutzt werden.

Die gewonnenen Erkenntnisse können darüber hinaus z.B. bei der Antwort auf die allseits bekannte Frage in Einstellungsinterviews nach den Stärken und Schwächen hilfreich sein. Zieht der Ratsuchende bereits eine bestimmte Zielposition in Betracht, kann das Wissen um das eigene BIP-Ergebnis zudem dazu beitragen, für die Person schwierige Situationen zu antizipieren und die persönliche Entwicklung in Hinblick auf deren erfolgreiche Bewältigung zu katalysieren.

Bei der Diskussion von BIP-Ergebnissen mit Teilnehmern kann eine Orientierung entlang der vier Oberbereiche erfolgen. Ausgehend von den Skalen der Dimension „Berufliche Orientierung“ können berufliche Zielvorstellungen exploriert und mögliche Karrierepfade ausgelotet werden. Anhand der Ergebnisse des Bereiches „Arbeitsverhalten“ können bevorzugte Arten beruflicher Aufgaben herausgearbeitet werden, um gegebenenfalls eine Eingrenzung auf bestimmte Tätigkeiten zu ermöglichen. Die Dimension „Soziale Kompetenzen“ kann zur Ableitung möglicher beruflichen Settings hilfreich sein. Welche Arten beruflicher Beziehungen werden präferiert? Wie sollte der Austausch mit anderen Personen

gestaltet sein? In welchen sozialen Situationen können anhand der Ergebnisse der BIP-Skalen möglicherweise Schwierigkeiten oder Hindernisse für den Ratsuchenden identifiziert werden? Bei der Besprechung des Bereiches der psychischen Konstitution ist es empfehlenswert, die Vermeidung spezifischer psychischer bzw. physischer Über- oder Unterforderungen in den Vordergrund zu stellen. Auf diesem Bereich ist besonderes Augenmerk zu legen, da die psychische Konstitution ein Fundament für die Ausprägung aller weiteren Persönlichkeitsskalen bildet. Liegen gleichzeitig geringe Ausprägungen von emotionaler Stabilität, Belastbarkeit und Selbstbewusstsein vor, führt dies nicht selten zu einer übersteigert selbstkritischen Haltung mit Blick auf die Selbsteinschätzung der anderen Skalen.

Einbindung in Career Service Angebote

Ergänzend zu den persönlichen und fachlichen Anforderungen an Career Service Mitarbeitende (vgl. unten) ist die organisationale Strategie der jeweiligen Career Service Einrichtung beim Einsatz des BIP mit in Betracht zu ziehen.

Hier sind grundsätzliche Angebotsstruktur, Zielsetzungen der Career Service Einrichtung sowie vorhandene Personal- und Ressourcenstrukturen zu berücksichtigen.

Kardinale Leitfragen dabei sind:

- Soll ein Persönlichkeitsfragebogen eine Ergänzung für die Einzel- und/oder Gruppenberatungen sein?
- Welchen Mehrwert bietet der Einsatz eines Persönlichkeitsfragebogens?
- Nach welchen Kriterien wird sich für oder gegen einen Einsatz eines Persönlichkeitsfragebogens entschieden,

d.h. welche Voraussetzungen müssen Ratsuchende erfüllen?

- Wie oft darf ein/e Ratsuchende/r das Verfahren anwenden?
- Welcher zeitliche Bedarf ist für die Ratsuchenden/Klienten, aber auch für die Testauswertung/-interpretation und für das Feedback-Gespräch einzukalkulieren?
- Welche finanziellen Ressourcen sind zur Verfügung und sollen zur Verfügung gestellt werden?

An den Leitfragen wird deutlich, dass eine wichtige Voraussetzung vor dem Einsatz ist, zu klären, inwiefern es einen „Angebots- und Beratungspfad“ (vergleichbar einer Modulstruktur) gibt, der voraussetzende Angebote mit nachfolgenden Angeboten vorgibt. Beispielsweise könnte ein Studierender, der das BIP Verfahren ausgefüllt hat und eine Beratungsform in Anspruch genommen hat, entweder bevorzugt, nachrangig oder neutral zu weiterführenden Angebotsformen der Career Service Einrichtung (z.B. Berufsfelder-Veranstaltung, Info-Gespräche, weiterführende Beratungsformate/Coaching-Programm usw.) zugelassen werden.

Ungeachtet dessen gibt es sicherlich noch weitere Möglichkeiten, derartige Instrumente in die Career Service Arbeit einzubetten.

Anforderungen an die Career Service Mitarbeitenden als Anwender des BIP

Wie verantwortungsvoll die Vorbereitung, Durchführung und auch die Nachbereitung des Einsatzes gestaltet werden sollte, zeigen nachfolgende Beispiele aus Potsdam und Münster. Auch im Rahmen des Erfahrungsaustausches hat sich die Frage gestellt, welches Wissen, welche

Kenntnisse, Qualifikationen und Erfahrungen sich zum Einsatz festmachen lassen. Grundsätzlich ist für den Einsatz des BIP-Verfahrens keine vorgeschriebene formale Qualifikation erforderlich. Es ist wichtig festzustellen, dass das Verfahren im Prinzip jedem interessierten Personalpraktiker zur Verfügung steht, ohne die Notwendigkeit, zuvor ein Lizenzierungsprogramm durchlaufen zu müssen. Eine vorherige Schulung der Anwender wird von den Testautoren jedoch empfohlen.

Beispiel Uni Potsdam

Jessica Assel, Nelli Wagner

Testverfahren sind ein spezielles Angebot, das aus dem normalen Standard der Career Service Arbeit herausfällt und bedürfen daher einiger Vorüberlegungen, bevor sie ins eigene Programm aufgenommen werden. Um Ihnen die Abwägung zu erleichtern, ob das BIP auch für Ihre Einrichtung eine sinnvolle Ergänzung sein könnte, wollen wir Ihnen daher hier zwei Praxisbeispiele aus der Anwendung des Tests in den Universitäten Münster und Potsdam schildern.

An der Universität Potsdam bieten wir seit 2008 das BIP als eines von zwei psychologischen Testverfahren zur Ergänzung unseres normalen Beratungsangebotes an.

In das Programm wurde das BIP aufgenommen, als wir mithilfe von ESF-Mitteln ein „Career Development Programm“ für Studierende entwickelten, bei dem diese ihre beruflichen Ziele schärfen, mithilfe des schriftlichen Testverfahrens ihre persönlichen Eigenschaften reflektieren, um anschließend

zielgerichtete Entwicklungsschritte für sich zu entwickeln. Da es sich für uns um ein kosten- und zeitintensives Angebot handelt, begannen wir damals mit der Paper-Pencil-Version und arbeiteten in einer kleinen Gruppe mit 16 Teilnehmenden.

Programmgebunden und in der Paper-Pencil-Version findet das Testverfahren heutzutage noch freiwillig zu Beginn unseres Mentoring-Programms für die Mentees Anwendung, wo es neben anderen Methoden, einer Identifikation der persönlichen Entwicklungsfelder dient.

Ansonsten kooperieren wir aber mittlerweile mit unserem Service Center für Promovierende und Postgraduierte (PoGS) und bieten jeweils 30 Testlizenzen pro Jahr programmunabhängig in der Online-Version sowohl Studierenden als auch Promovend*innen oder PostDocs an. Während wir in unseren Anfängerjahren mit der Paper-Pencil-Version nach einer verbindlichen Anmeldung noch alle zu einem gemeinsamen zweistündigen Termin einluden, sie gemeinsam in das Testverfahren einführten und sie dann auszufüllen ließen, können heute durch eine individualisierte Linkvergabe die angemeldeten Teilnehmenden auch von zu Hause aus in einer von ihnen präferierten Zeit die Fragen des Tests beantworten. Wir erreichen dadurch eine höhere Flexibilität des Angebots, das besser die doch sehr diversen Lebens- und Arbeitswelten der Teilnehmenden berücksichtigt. Im Anschluss an die Beantwortung der Fragen, erhalten wir anschließend einen ausführlichen Ergebnisreport von insgesamt 42 Seiten, in dem sich auch das Ergebnisprofil im Vergleich zu der

ausgewählten Normierungsstichprobe (z.B. berufstätige Fach- und Führungskräfte) befindet.

Wir haben uns zum Standard gemacht, diese Ergebnisreports den Studierenden erst im Anschluss an ein persönliches Auswertungsgespräch mit uns auszuhändigen. Das ist deshalb wichtig, weil das entstandene Profil häufig Fragen und Diskussionsbedarf aufwirft, mit dem die Studierenden nicht alleine gelassen werden sollten.

Unsere Auswertungsgespräche dauern in der Regel zwischen 60 und 90 Minuten. Es wird erklärt, wie der Test konstruiert ist, wie die einzelnen Skalen operationalisiert wurden und wie ihr Testergebnis zustande kommt. Auch nehmen wir bei der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse die aktuelle Situation der Studierenden sowie momentane Fragestellungen, die sie zur Durchführung des Tests bewogen haben, in den Fokus. Erfahrungsgemäß gelangen wir bei den Gesprächen zur Testauswertung häufig schneller an die „Substanz“, als bei den normalen Beratungen, d.h. die Gespräche erreichen schneller eine gewisse Tiefe, da von den Teilnehmenden bereits im Vorfeld eine große Selbstreflexionsleistung erbracht wurde. Daher ist es aber auch wichtig, während des Gesprächs mit der Deutung der Ergebnisse behutsam umzugehen. Es muss betont werden, dass die Ergebnisse eine Selbsteinschätzung darstellen und keinen normativen Fakt.

Gerade aufgrund unserer Schulsozialisation sind wir oftmals dazu angehalten, das Profil nach stark ausgeprägten Eigenschaften zu screenen und diese generell mit der Kategorie „gut“ zu etikettieren. Hier ist bei starken Ausreißern

in beide Richtungen darauf zu achten, die Vor- und Nachteile der jeweiligen Eigenschaft zu beleuchten und in Beziehung zu dem möglicherweise bereits ins Auge gefassten Tätigkeitswunsch zu setzen.

Beispiel Universität Münster

Andreas Eimer

Im Career Service der Universität Münster wird das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) seit vielen Jahren eingesetzt. Ich bin zurzeit der einzige im Team, der das Verfahren anwendet. Der Grund dafür ist, dass ich an den von den Entwicklern des BIP angebotenen Grundlagen- und Interpretationsseminaren teilgenommen habe. Die Nutzung des BIP ist zwar nicht durch ein Lizenzierungsverfahren beschränkt, doch halte ich die Schulung durch die Testautoren für ausgesprochen sinnvoll, um Sicherheit im Umgang mit dem Instrument zu entwickeln. Außerdem ergibt sich durch die Teilnahme auch ein sichtbares Qualitätsmerkmal: Alle, die diese BIP-Qualifikation durchlaufen haben, werden in das öffentlich einsehbare BIP-Anwenderregister aufgenommen: <http://www.testentwicklung.de/veranstaltungen/biptrainings/anwenderregister/index.html.de>.

Meine Erfahrungen mit der Nutzung des BIP in der Career Service Arbeit sind durchweg positiv. Unter anderem eröffnet das Inventar meiner Ansicht nach gerade solchen Studierenden einen Weg in die berufsorientierende Beratung, die eine gewisse Hemmung haben, eine rein gesprächsbasierte Beratung in Anspruch zu nehmen. Ein „Instrument“ als Grundlage für das Gespräch

gibt einigen Ratsuchenden offenbar ein Gefühl der Sicherheit. Berater/in und Ratsuchende/r konzentrieren sich nicht durchgängig „Auge in Auge“ aufeinander, sondern der gelegentliche Blick auf das Profilblatt kann hier meiner Erfahrung nach die Gesprächssituation auflockern.

Dieser mögliche Effekt darf meiner Überzeugung nach nicht darüber hinwegtäuschen, dass das BIP ein sehr intensives Instrument ist. Das Selbstbild, das die Nutzer/innen durch die Teilnahme erzeugen, macht sehr persönliche Informationen sichtbar. Dementsprechend sensibel muss das Auswertungsgespräch gestaltet werden. Dabei ist mir vor allem wichtig, dass der/die Ratsuchende die Autonomie über seine/ihre Selbstsicht behält. Fragen können missverstanden, Kreuze bei der Beantwortung versehentlich an der falschen Stelle gesetzt worden sein usw.: Der/Die Ratsuchende muss immer die Möglichkeit haben, Ergebnisse, die das Verfahren „erzeugt“, zu korrigieren oder zu verwerfen. Wenn das erfolgt, setze ich das Gespräch immer auf der Basis dieses korrigierten Selbstbildes fort.

Ich schalte dem BIP immer ein (meist telefonisches) Gespräch mit den Interessenten vor: Dabei frage ich, was das Klärungsanliegen ist und was die Ratsuchenden sich von der Durchführung des BIP erhoffen. Das BIP ist ein Persönlichkeitsinventar. Ziel ist ein besseres Verständnis über die eigenen Persönlichkeitsmerkmale. Im Career Service Zusammenhang kann diese Kenntnis die Identifizierung individuell geeigneter oder weniger geeigneter Arbeitssituationen unterstützen. Das BIP ist kein Wissenstest, keine Stärken-Schwächen-

Analyse, kein Phrasengenerator für das Anpreisen der eigenen Person im Bewerbungsverfahren. Im Vorgespräch kläre ich, ob der BIP für das Anliegen das richtige Instrument ist oder ob andere unserer Angebote besser geeignet sind. Insofern kann man sich bei uns für das BIP nicht einfach „anmelden“. Die Entscheidung, ob ich das BIP in der konkreten Situation für geeignet und hilfreich halte und mit jemandem durchführe, liegt bei mir.

Sehr wichtig ist meiner Überzeugung nach auch, die eigenen beraterischen Grenzen und Kompetenzen realistisch einzuschätzen. Das BIP ist kein „Selbsttest“, wie man ihn aus Illustrierten

kennt. Insbesondere in der Auswertungskategorie „Psychische Konstitution/Emotionale Stabilität“ können sich durchaus kritische Situationen offenbaren. Nutzer/innen, die hier einen Skalenwert von 1 oder 2 aufweisen, haben meiner Erfahrung nach sehr häufig gravierende psychologische Probleme (oder befinden sich bereits in einer Psychotherapie). BIP-Anwender/innen müssen in der Lage sein, einerseits beraterisch kompetent mit einer solchen Situation umzugehen und andererseits über ein funktionierendes Verweis-Netzwerk in psychotherapeutische Anlaufstellen verfügen.

Persönliche und fachliche Anforderungen an Career Service Mitarbeitende

Kenntnis über aktuelle Personalauswahl- und entwicklungsverfahren – sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der umgesetzten Praxis:

- Kenntnis über Grundlagen der Testtheorie
- Grundsätzliche Kenntnis über persönlichkeitspsychologische Konzepte
 - Kenntnis über die aktuellen Diskussionen in Personalauswahl und Personalentwicklung hinsichtlich Einsatz von Persönlichkeitsfragebögen (Wissenschaft und Praxis)
- Beratungs- und Kommunikationskompetenz hinsichtlich des Feedback-Gesprächs bzgl. des Instruments; ggf. mit Zusatzqualifikation
 - entweder durch abgeschlossene, anerkannte Zusatzqualifikation oder durch Schulung durch Qualifikation als BIP-Anwender (vgl. Praxisbeispiel aus Münster)
- Sehr gute Vernetzung innerhalb und außerhalb der Hochschule
 - um im Bedarfsfall ggf. zielgerichtet verweisen zu können (vgl. Praxisbeispiel Münster)
 - um auch Synergien zu nutzen (vgl. Praxisbeispiel Potsdam)

Basisdaten zum Test

| | |
|------------------------|---|
| Bearbeitungszeit: | ca. 45–60 Minuten |
| Umfang: | 14 Skalen (publizierte Version) / 17 Skalen (Forschungsversion) 210 Items (publizierte Version) / 253 Items (Forschungsversion) |
| Vorbereitung: | Information der Teilnehmer über Ziele der Maßnahme sowie die Nutzung und Aufbewahrung ihrer Daten |
| Umfeld: | Bearbeitung des BIP sollte möglichst ungestört erfolgen |
| Schulung der Anwender: | Keine obligatorische Lizenzierung, eine Schulung wird allerdings empfohlen (https://www.testzentrale.de/training/seminare/seminardetails/bip-15) |
| Ergebnisunterlagen | Profil, Kurzgutachten, Itemauswertung |
| Kosten | <p>Aktuelle BIP-Forschungsversion, Projektteam Testentwicklung, Ruhr-Universität Bochum (http://www.testentwicklung.de/mam/images/information_bip-si.pdf)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Online-Testung: 59,50 € Forschungsbeitrag <p>Publikationsversion Hogrefe Testverlag (https://www.testzentrale.de/shop/bochumer-inventar-zur-berufsbezogenen-persoenlichkeitsbeschreibung.html)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einzelne Online-Testungen: 98 € • Softwarelösung Hogrefe Testsystem: 2180 € • Testkoffer inkl. Manual und Materialien zur Paper-Pencil-Durchführung und Auswertung: 748 € |

Autoren



Dr. Patrick Schardien

Jahrgang 1980, Studium Psychologie in Bochum, Promotion zum Zusammenhang zwischen Führungsverhalten bzw. –persönlichkeit und der Zufriedenheit der Mitarbeiter, seit 2006 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projektteam Testentwicklung sowie freiberuflich tätig im Bereich Personalentwicklung.



Dr. Sabine Weiß

Jahrgang 1979, Studium Psychologie in Bochum, Promotion zum Einsatz persönlichkeitsorientierter Testverfahren im beruflichen Kontext, seit 2005 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projektteam Testentwicklung sowie freiberuflich als Beraterin in Personalauswahl und –entwicklungsprozessen tätig.



Dr. Rüdiger Hossiep

Jahrgang 1959, Studium Psychologie und Promotion in Bochum, seit 1994 Leitung des Projektteam Testentwicklung, Tätigkeitsschwerpunkte in den Bereichen wirtschaftsbezogener Auswahlverfahren und Führungsverhaltensmodifikation.

Literatur

- Asendorpf, J.B. & Neyer, F.J. (2012). *Psychologie der Persönlichkeit*. Springer: Berlin.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium. What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1-2), 9-30.
- Borkenau, P., Egloff, B., Eid, M., Hennig, J., Kersting, M., Neubauer, A. C. & Spinath, F. M. (2005). Persönlichkeitspsychologie: Stand und Perspektiven. *Psychologische Rundschau*, 56 (4), 271-290.
- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (2008). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und McCrae*. (2. neu normierte u. vollst. überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, R. & Bräutigam, S. (2006). Personalauswahl und -entwicklung mit dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). In W. Simon (Hrsg.), *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests* (S. 136-158). Offenbach: Gabal.
- Hossiep, R. & Mühlhaus, O. (2015). *Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests* (2., vollst. überarb. und erweiter. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (2003). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - BIP* (2. vollständig überarbeitete Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, R., Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2000). *Persönlichkeitstests im Personalmanagement. Grundlagen, Instrumente und Anwendungen*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Hossiep, R., Schecke, J. & Weiß, S. (2015). Zum Einsatz von persönlichkeitsorientierten Fragebogen. Eine Erhebung unter den 580 größten deutschen Unternehmen. *Psychologische Rundschau*, 66 (2), 127-129.
- Hossiep, R., & Weiß, S. (2017). Testverfahren II: Persönlichkeit und personenbezogene Attribute. In D.E.Krause (Hrsg.), *Personalauswahl* (S. 159-180). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hough, L. M. & Connelly, B. S. (2013). Personality measurement and use in industrial and organizational psychology. In K. F. Geisinger, B. A. Bracken, J. F. Carlson, J.-I. C. Hansen, N. R. Kuncel, S. P. Reise & M. C. Rodriguez (Hrsg.), *APA handbook of testing and assessment in psychology, Vol. 1: Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology* (S. 501-531). Washington: American Psychological Association.

- Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 530– 541.
- Kanning, U. P. & Kempermann, H. (2012). BIP: Grundlagen und Anwendungsstrategien. In U. P. Kanning & H. Kempermann (Hrsg.), *Fallbuch BIP* (S. 13–28). Göttingen: Hogrefe.
- Kienbaum Consultants International GmbH (2012). *High Potentials 2011/2012*. Gummersbach: Kienbaum Consultants International GmbH.
- Marcus, B. (2004). Rezension der 2. Auflage des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) von R. Hossiep und M. Paschen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48 (2), 181–200.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Ng, T., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58 (2), 367–408.
- Schmidt-Atzert, L. & Amelang, M. (2012). *Psychologische Diagnostik* (5. vollst. überarb. und erw. Aufl.). Berlin: Springer.
- Schweizerischer Verband für Berufsberatung (SVB) – Diagnostikkommission (2008). Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). Zugriff am 01.06.2017. Verfügbar unter http://www.test.sdbb.ch/dyn/download/1583-1633-1-label_bip_090814.pdf.
- Stemmler, G., Bartussek, D., Hagemann, D. & Amelang, M. (2011). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (7. vollst. überarb. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Weiß, S. & Hossiep, R. (2013). BIP-R6. Gütekriterien: Objektivität – Reliabilität – Validität (Forschungsbericht). Bochum: Ruhr-Universität, Projektteam Testentwicklung.

An International Perspective of Career Service Work

Einleitung

Mit den folgenden Beiträgen wollen wir erneut die Idee eines internationalen Blicks auf Career Service Arbeit aufgreifen. Bereits in einer der ersten csp-Ausgaben (02/2004) erschien eine Reihe mit Beschreibungen der Vernetzungstätigkeiten von Career Services bzw. der Arbeit von Career Service Dachverbänden in acht verschiedenen Ländern vor dem Hintergrund des Bologna-Prozesses und der Internationalisierung des Akademikerarbeitsmarktes. Damals wurden bei aller Verschiedenartigkeit auch viele Gemeinsamkeiten in den Zielen, Herausforderungen und Entwicklungen festgestellt. Beispielsweise kristallisierten sich die Integration der Career Service Arbeit bzw. deren berufsvorbereitender Angebote in die Curricula der Studiengänge als zentrales Gegenwarts- und Zukunftsthema heraus. Die Career Service Arbeit wurde damals häufig im Hinblick auf die Reduzierung von Studienabbrechern und der Einführung der neuen BA-Studiengänge diskutiert. Durch die Verkürzung der Studienzeiten im Rahmen des Bologna-Prozesses und der Vorgabe, für mehr Employability in den Studiengängen zu sorgen, ergab sich auch ein Bedarf der Neustrukturierung und Professionalisierung bzw. Implementierung neuer Bereiche der Studien- und Berufsberatung. Schon damals warnte Margaret Dane (damalige Direktorin der britischen „Association of Graduate Career Advisory Services“) vor der Gefahr einer Qualitätsverengung durch eine Reduzierung der Hochschul-

ausbildung auf das Kriterium, wie schnell der Berufseinstieg nach dem Abschluss gelänge. (vgl. csp 02/04, S. 3ff)

Seitdem sind 13 Jahre vergangen und auf der ganzen Welt sind immense Wandel in (hochschul)politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Weise passiert. Die Wirtschaftskrise, Klimaveränderungen, Digitalisierung, Flüchtlingsströme nach Europa durch den Krieg in Syrien oder den arabischen Frühling, der Brexit und diverse Regierungswechsel spielen hier mit hinein.

Auch die Debatte um die Generation Y und ihre Ansprüche an die Arbeitswelt ist derzeit ein Thema. Trotz dieser vielen Veränderungen entsteht manchmal das Gefühl, dass die Mitarbeitenden in den Career Services sich mit den gleichen Problemen wie vor 13 Jahren rumschlagen.

Ein guter Zeitpunkt also, den Blick über den Tellerrand zu wagen und sich noch einmal die Arbeit von Career Services anderer Länder anzuschauen, die mit noch ganz eigenen Herausforderungen wie z.B. einer über 40%igen Jugendarbeitslosigkeit (z.B. Italien, Spanien), einer instabilen Wirtschaftslage (z.B. Island, USA) oder gesetzlich verordneten Rankingvergleichen (z.B. UK, Schottland) kämpfen müssen. Haben diese Bedingungen vor Ort Auswirkungen auf die Funktionen, das Selbstverständnis und die Aufgaben der Career Services? Wie sind die verschiedenen Einrichtungen aufgestellt und welche Ziele stecken sie sich für die kommenden Jahre?

So haben wir in den vergangenen Monaten folgende fünf Fragen an einige unserer Kontakte weltweit gestellt:

- Könnten Sie bitte eine kurze Beschreibung Ihrer Einrichtung und Ihres Career Service geben?
- Wie würden Sie die wichtigsten Funktionen Ihres Career Service beschreiben?
- Auf welche Weise erhält Ihr Career Service Anerkennung von relevanten Zielgruppen wie den Studierenden, Arbeitgebern und der Hochschulleitung?
- Was sind die wichtigsten externen und internen Herausforderungen, die Sie in den letzten Jahren zu bewältigen hatten?
- Was sind die wichtigsten Ziele für Ihren Career Service für die kommenden Jahre?

Es sind diesmal die Career Service – Einrichtungen selbst, die antworteten und nicht die Netzwerke und Verbände wie 2004. Einige der damals befragten Länder tauchen wieder auf (z.B. GB, USA), andere nicht. Hier ist uns bewusst, dass die Auswahl der angefragten Länder mehr oder weniger zufällig war. Auch die Beantwortung der gestellten fünf Fragen ist divers ausgefallen. Wir haben gezielt keine Vorgaben dazu gemacht, in welchem Umfang und wie konkret die Fragen zu beantworten seien.

Um dem Thema und seiner Darstellung umfassend und wissenschaftlich gerecht zu werden, hätte es ohnehin am besten noch einer oder mehrerer Reisen zu den jeweiligen Career Services mit gezielten (Nach-)Fragen vor Ort bedurft.

Und so geben die vorliegenden Antworten 13 Einblicke in Career Service Einrichtungen aus 9 Ländern und von vier Kontinenten. Die vorgestellten Hochschulen und Career Services variieren dabei natürlich sowohl in ihrer Größe und ihrem Bestehen als auch in ihrer Einbettung in verschiedene Hochschulsysteme und ihrer Position im klassischen Spannungsdreieck Staat – Hochschule – Markt sowie den wirtschaftlichen und (hochschul-)politischen erlebten Veränderungen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass einige der genannten Punkte, die 2004 bei der Durchsicht der Beiträge besonders ins Auge fielen, im Vergleich zu den Beiträgen 2017 keinen nennenswerten Raum mehr einnehmen (z.B. Reduzierung der Studienabbrecher oder Einführung der BA-Studiengänge), andere sind nach wie vor für einige der Länder hochaktuell (z.B. die curriculare Verankerung der Angebote).

Viele weitere Aspekte sind hingegen hinzugekommen: z.B. die Sichtbarkeit der eigenen Arbeit und das Erreichen der Studierendenschaft, das Knüpfen von nachhaltigen und langfristigen Kooperationen mit Unternehmen z.B. über Social Media-Kanäle, Fragen der Qualitätsentwicklung wie die Messung der Wirksamkeit der eigenen Arbeit oder die Nutzung von Software und online-Tools, um nur einige zu nennen.

So bietet diese Sammlung an Perspektiven aus verschiedenen Ländern doch für jede/n eine umfassende Möglichkeit, sich je nach Vorerfahrung und Hintergrundwissen als auch Interesse beim Lesen ein eigenes Bild zu machen.

Unser allerherzlichster Dank gebührt an dieser Stelle allen Career Services, die sich an der Beantwortung unserer Fragen beteiligten und uns so einen Einblick in ihre aktuelle Situation ermöglichten als auch denen, die uns halfen und die Kontakte zu den jeweiligen Einrichtungen herstellten.

Nun aber wünschen wir Ihnen erst einmal viel Spaß mit unserer internationalen Perspektive.

In der (unter der englischen Fassung stehenden) Tabelle sehen Sie die Beiträge in alphabetischer Reihenfolge nach Ländern aufgeführt.

Introduction

With the following articles, we will once again take up the idea of an international view on Career Service work. One of the first csp editions (02/2004) already published a series with descriptions of the networking activities of Career Services and the work of Career Service umbrella organizations in eight different countries against the background of the Bologna process and the internationalization of the academic labor market. In spite of all the differences, many similarities were identified in the objectives, challenges, and developments. For instance the integration of the Career Service work or rather their career preparation offers into the curricula was revealed as a central present and future issue. The Career Service work was then discussed with regard to the reduction of number of university dropouts and the introduction of the Bachelor's and Master's degree programs. Shortening the duration of studies in the context of the Bologna process and the need to ensure the attainment of employability

skills in the courses induced also a need to restructure and professionalize or implement new areas of study and career counselling and guidance. Already in that time Margaret Dane (former director of the British Association of Graduate Career Advisory Services) warned against the threat of a decrease in quality by reducing the university education to one criterion: time between the graduation and the career entry. (cf. csp 02/04, p.3ff)

13 years have passed and huge changes have occurred in the higher education policy, as well as in economic and social conditions worldwide. The economic crisis, climate change, digitization, streams of refugees to Europe through the war in Syria or the Arab Spring, the Brexit and various government changes have taken place.

The debate about Generation Y and its demands on the labor market is also an issue at the moment. Despite these many changes it sometimes seems that employees in the Career Services are still struggling with the same problems as 13 years ago.

This is a good time to take a closer look at the work of Career Services from other countries, which are faced with their own challenges, as for example a 40% youth unemployment rate (e.g. Italy, Spain), an unstable economic situation (e.g. Iceland, USA), or statutory ranking comparisons (e.g. UK, Scotland). Do these conditions affect the functions, the self-understanding and the tasks of the Career Services? How are the different institutions set up? And what are the objectives for the coming years?

In the past few months, we have addressed the following five questions to some of our contacts worldwide:

- Could you please give a brief description of your institution and your Careers Service?
- How would you describe the most important functions your Careers Service fulfills?
- In what ways does your Careers Service receive recognition from relevant target groups such as your students, employers, and your university board?
- What are the major external and internal challenges you have faced over the last few years?
- What are the major goals you set for your Careers Service for the coming years?

In contrast to 2004 the answers weren't provided by the networks and associations but by the Career Service-institutions themselves. Some of the countries reappear (e.g. GB, USA), others do not. Here we are aware that the selection of the requested countries was more or less random. The answers to our five questions have also been diverse. We have not intentionally set out to what extent and how specifically the questions should be answered.

In order to meet the topic and its presentation comprehensively and scientifically, it would have been best to have one or more trips to the respective Career Services with specific (post-) questions on-site.

And so the present answers provide 13 insights into Career Service institutions from 9 countries and from four continents. The presented universities and

Career Services vary, in terms of their size and existence, their embedding in various higher education systems, their position in the classical tension triangle state – university – market, as well as in their experiences with regard to changes in the academic policy and economic situation.

In summary, some of the issues which were particularly noticeable in the articles in 2004, are no longer significant in comparison to the articles in 2017 (e.g. the reduction in the number of drop-outs or the introduction of Bachelor's and Master's degrees). Other are still of importance for some of the countries (e.g. embedding the Career Service-offers into the curriculum).

Many other aspects have been added: e.g. the visibility of the Career Service offers (e.g. via social media channels), the establishment of sustainable and long-term cooperation projects with enterprises, issues of quality development such as measuring the effectiveness of their own work or the use of software and online tools – just to name a few.

Thus, this collection of perspectives from different countries offers each reader an opportunity to develop their own idea of the Career Service work, depending on their own background, previous experience, and background knowledge.

We would like to take this opportunity to thank all Career Services, who provided answers to our questions and gave us an insight into their current situation as well as those who helped us establish contact with the respective institutions.

We wish you enjoyable reading!

| Higher Educational Institution | Country/ Region | Students | Type |
|---|----------------------|----------|---------|
| CITY, University of London | GB / London | 19,000 | public |
| University of Edinburgh | GB / Scotland | 35,000 | public |
| University of Glasgow | GB / Scotland | 26,800 | public |
| University of Iceland | Iceland / Reykjavik | 14,000 | public |
| Università Ca' Foscari Venezia | Italy / Venice | 20,600 | public |
| German Jordanian University | Jordan / Amman | 4,500 | public |
| Universidade de Lisboa | Portugal / Lissabon | 14,000 | public |
| University of Iasi | Romania / North-East | 26,000 | Public |
| University of Salamanca | Spain / Salamanca | 28,000 | public |
| Universitat Politècnica de Valencia | Spain / Valencia | 38,000 | public |
| L'Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Bizerte | Tunisia / Bizerte | 1,700 | public |
| University of Tampa | USA / Florida | 9,000 | private |
| University of Texas at Austin | USA / Texas | 51,000 | public |

CITY, University of London

Author: Mona Vadher | Head of Employer Engagement

Web: <http://www.city.ac.uk/careers>

About City, University of London:

City, University of London (City) is a public research university in London, United Kingdom (UK). The main campus is in Northampton Square, in the Islington area of central London. City is made of five Schools; The City Law School (CLS), Sir John Cass Business School (Cass), School of Arts and Social Sciences (SASS), School of Mathematics, Computer Science and Engineering (SMCSE) and School of Health Sciences (SHS). In September 2016, City became a member institution of the federal University of London, becoming part of the 18 Colleges and ten research institutions that make up the University.

City offers 62 undergraduate programmes across five Schools and its strapline stems from its unique link to Business and the Professions. The 2015/16 data suggests we have 18,995 students and this consists of 9,830 undergraduates and 9,170 postgraduate students. City offers Bachelor's, Master's and Doctoral degrees as well as certificates and diplomas at both postgraduate and undergraduate level. QS ranks City nationally at 40 and 314th in the world. City is a highly-ranked institution and some of City's accolades include:

- 1st in London for student satisfaction for two consecutive years – 2016 and 2017 (The Complete University Guide 2017 and 2018).
- In the top 15 in the UK for graduate prospects (The Times and Sunday Times University League Table 2017)
- 27th in the UK in the (Times Higher Education) 'Table of Tables' alongside leading Russell Group universities.

City is an international institution recruiting from over 160 countries, making their cohort of international students approximately 30%, one of the largest in London. Approximately 60% of students at City are from with a widening participation background, these are from low socio-economic groups. Widening participation students include students from families where there is no previous history of higher education, under-represented groups, students from low income backgrounds or low participation neighbourhoods, looked after children or care leavers and disabled students.

City's Careers Service:

City's Careers Service (CityCareers) aims to produce highly employable graduates and has an excellent employability record, ranking in the top 15 UK universities for graduate prospects and 11th nationally for graduate starting salaries. The service provides a professional, high-quality careers and information service for students and recent graduates of City, in collaboration with employers and other academic and service departments at City and consists of four sub-teams; Careers Consultants, Employer Engagement, Information and Unitemps.

Careers Consultants offer impartial guidance on career planning and career decision making as well as advise on CV's, applications, interviews and psychometric testing. They offer one-to-one appointments as well as group work sessions. Employer Engagement are responsible for sourcing exclusive opportunities for City's students which they do through their award-winning Micro-Placements Programme, Industry Insights Scheme or consultancy projects. They are also responsible for several employer-led activities and events on campus such as sector-specific panels, career fairs, workshops and their Employability Skills Programme. The Information team offers front-line support to the service as well as managing our resources and communication presence. Unitemps is a franchise that offers a 360-recruitment service; offering temporary and part-time work to City as well as external employers. The Service also works closely with the Student Experience team and therefore offers professional mentoring, volunteering and other extra-curricular activities. Find out more about the opportunities for students via our website.

The Careers Service "Enables our graduates to remain distinctive and competitive in the employment market" and are committed to enhancing employability within the curriculum, re-visiting curricular and non-curricular opportunities and engaging with professional bodies. 82.6% of City's students are now in graduate level jobs six months after graduating compared with 74.2% in 2012 and 77.6% in 2013. In 2015-16, the Careers Service initiated the Careers Registration project to gain greater insight into students' individual development needs

in relation to career readiness. Actions have resulted in creating more targeted individual communications to students, including in partnership with Personal Tutors.

External Challenges of City's Careers Service:

The UK has a world-class higher education sector, with rigorous systems in place to ensure high quality teaching. The Teaching Excellence Framework (TEF) is a new scheme for recognising excellent teaching, in addition to existing national quality requirements for universities, colleges and other higher education providers. It provides information to help prospective students choose where to study. One of the metrics in the TEF is graduate employability. City was awarded a silver in the TEF this year.

Careers Services in the UK are an extremely important student service offered by Higher Education Institutions (HEIs), especially as institutions in England can charge home students up to a maximum of £9,250 per year for undergraduate degree programs, and in Wales up to £9,000. In Northern Ireland, the limit is £3,925 for EU and Northern Irish students, and up to £9,250 for students from the rest of the UK. Majority of UK career services are members of the Association of Graduate Careers Advisory Services (AG-CAS), which helps create a network, set a benchmark of quality standards and assist with professional development.

In the UK, employability is measured via the Destinations of Leavers from Higher Education (DLHE) Survey. The DLHE is an annual survey of our recent graduates, aimed at finding out what they have gone on to do approximately six months

after graduating. It consists of a series of questions about the employment and/or further study that graduates are engaged in. The survey covers full-time, part-time, UK, EU and international graduates and the same questionnaire is used for everyone. Graduates are contacted by e-mail, by post and by telephone to encourage them to complete the survey, then all data is collated, coded and returned to the Higher Education Statistics Agency (HESA) at the end of March annually.

Since autumn 2012 universities have had to supply information on destinations and salaries of their recent graduates as part of their Key Information Set – this information allows prospective students to compare institutions by employability rates of graduates. Longitudinal Educational Outcome (LEO) is the HMRC sourced earnings data for graduates up to 10 years' post-graduation. LEO is likely to be a future TEF metric and it'll have huge ramifications for the work we do with our alumni.

International students (non-EU) are of great importance to the UK Higher Education (HE) sector and to the country more widely. The after effects of Brexit, has already begun to impact the future of students coming to study in the UK from the EU. Despite the recent decline of international students wanting to study in the UK, the number of Chinese students far exceeds any other nationality at 91,215. This is the only country showing a significant increase in student numbers. The creation of "Global Graduates" is necessary for the future of the UK economy and therefore work also needs to be done for our Home students to make them more global.

The Association of Graduate Recruiters (AGR) found that “61 per cent of recruiters have problems recruiting” because candidates for graduate positions do not possess the soft skills, work experience and business acumen as is required by international organisations. Global businesses naturally require global talent – something in which the UK is reportedly developing a deficit.

Internal Challenges of City's Careers Service:

There are many internal challenges which I am sure we all share regardless of location or country. For us, some challenges include:

- Working cohesively and consistently across all our five Schools regarding employability
- Proactive engagement with all alumni including international alumni
- Student engagement across the whole institution when it comes to engaging with the Careers Service
- Providing an accessible service for all levels including Doctoral School and Master's level students
- Promotion of internships and placements to all students and encouraging a higher take-up of these work experience opportunities
- Working with academics across the entire institution who also focus around the importance of graduate employability.
- City's strategy:

Specialised 1-2-1 and group careers education, information, advice and guidance:

The partnership model between each School and the Careers Service enables the usage of subject level labour market expertise and improved customer service. The impact has been a steady increase in student engagement with the Service since 2014 measured through the number of appointments booked, the average number of appointments booked per student, attendance at booked appointments, the number of hours spent in appointments, the number of students booking onto and attending careers events and the number of hours' students spent attending careers events.

There has also been a significant growth in the delivery of bespoke interactive employability events. Since 2012-13 the service has increased the proportion of events geared towards specific student cohorts and degree disciplines from 12% to 50%. Since 2014-15, there has been a greater focus on impact with all employers asked to provide us with specific data and their emerging strategic priorities. This has further enabled our events on campus to be tailored to specific students, including a diverse range of sector-specific panels, themed weeks, targeted alumni-networking sessions and workshop delivery.

Employer delivery in the curriculum:

- Cass: Employers deliver 40% of a core first year module in the BSc Banking & International Finance, BSc Investment & Financial Risk Management and BSc Finance courses including topics such as commercial awareness
- CLS: Employers deliver 50% of a core first year module including topics such as commercial awareness, application

techniques and how to develop your employability during your first year

- SMCE: Employers deliver 30% of a core second year module in the BSc Computer Science course, topics include cv writing, job applications, interview preparation, employee selection processes and selection tests
- SASS: Employers deliver 30% of the Music Business module on the BMus Music course
- SHS: Employers deliver 33% of modules on communication disorders including topics such as particular difficulties in communication, for example, Autistic Spectrum Disorder.
- Employer delivery in our employability modules ensures that our degrees remain commercially relevant and practically focused while still maintaining academic rigour. It also engages students in activities offered within the Careers Service, for example, there has been a 30% increase in student awareness of and engagement with the Careers Service since the inception of the LLB employability module.

Written by Mona Vadher |Head of Employer Engagement | City, University of London

Broader Opportunities:

In 2015-16, 113 student start-up ventures were supported through our CityVentures extra-curricular programme of which 37 were led by undergraduates. CityVentures promotes, supports and develops enterprise and entrepreneurship education-based programmes that enable students and recent graduates to gain the skills and knowledge to start a business.

Our Micro-Placements initiative launched in 2015-16 and places first and

second year students into short career exploration placements. While in its early stages, the initiative has so far demonstrated positive outcomes. This includes 63% of students considering that the experience raised their awareness of the competitive nature of entering employment; and students being more engaged in their career planning. The success of the initiative has resulted in a commitment to expand across City.

Major strategic goals set for City's Careers Service for the upcoming years:

1. Transition to a data informed decision making culture: The effective collection and analysis of various data sets will enable the Careers Service to adapt to the evolving employability needs of our students with greater ease and accuracy.
2. Embed employability within the undergraduate curriculum: Collaborative working with academic colleagues to ensure that the importance of employability is reflected in undergraduate curriculum design.
3. Increase the number of undergraduate students undertaking professional experience during their studies: Work experience is expected to remain an essential factor in success in graduate application processes and increasing student engagement in professional experience during their studies complements our course portfolio and business and the professions identity.
4. Increase the number of students engaging in co-curricular activities which develop their employability skills: Increasing student engagement in co-curricular activities will help develop the breadth of transferable employ-

- ability skills that graduate recruiters across all labour market sectors seek.
5. Engage graduate recruiters as partners: Collaborative working with employer partners will result in improved quality, quantity and diversity of employment opportunities for our students.
 6. Engage internal and external stakeholders: Proactive engagement strategies with students and colleagues across the university will operate on several levels and opportunities to enhance our reputation externally will be seized upon.
 7. Effective use of technological tools as learning aids: The changing learning styles of students and resource pressures make it important to keep up to date with the latest technological innovations in employability education.
 8. Continuous quality improvement of our careers education, information, advice and guidance provision: The ever-evolving UK graduate labour market and needs of our students require the Careers Service to continuously improve the careers education, information, advice and guidance provision available to students.
 9. Continuous emphasis on the professional development of staff: Achievement of the strategic imperatives necessitates having a Careers Service workforce that is enabled to perform to the best of its ability.

University of Edinburgh

Author: Shelagh Green, Director Careers Service

Web: <http://www.ed.ac.uk/careers>

Could you please give a brief description of your institution and your Careers Service?

UoE is a research informed University, with teaching over a broad range of vocational and non-vocational areas, delivered through 3 Colleges and 20 Schools. Around 35k students, 60% at undergraduates 25% at taught postgraduates and 15% PhD; 30% are from Scotland, 25% from the rest of the UK 25% from EU and 20% from outside the EU.

The Careers Service operates from two main sites, but delivers services through the curriculum and in school premises as well as from our central offices. A link careers consultant supports each school. Central provision, such as careers fairs, job vacancies, information provision and internships, seek to take advantage of economies of scale. We aim to empower and inspire our students, enabling them to interact with a diverse range of recruiters and make effective transitions to future success.

How would you describe the most important functions your Careers Service fulfills?

Support for students to engage with their future, through personal and career development and access to a diverse range of job and career opportunities through our employer and alumni engagement activities

In what ways does your Careers Service receive recognition from relevant target groups such as students, employers, and the university board?

Not sure I understand the question... we report to university Quality Assurance committee. We have diverse ways of gathering feedback and evaluation from students and employers. We have an external quality mark (matrix Standard)

What are the major external and internal challenges you had to face during the last few years?

- Responding to the diversity of the student population, e.g. international students, different levels and modes

of study, different expectations and objectives.

- Increasingly data driven and accountability based on stats and graduate outcomes – can help focus activity but can skew the picture of what's valued.
- Variability in student and academic engagement – often seen to be something that can wait until final year or after graduation!

What are the major goals you set for your Careers Service for the coming years?

- increasing the reach of our services – connect with those who may not engage with us, those who may face particular labour market challenges, particular subject areas
- ensuring the services we deliver have impact and support students to take action
- ensure continued employer engagement across diverse range of organisations
- increase on campus jobs for students
- make greater use of alumni to support our work

The University of Glasgow

Author: Stephen Shilton FHEA, Careers Manager

Web: www.glasgow.ac.uk/careers

The Careers Service at the University of Glasgow has developed since 1903, when the University set up a "Committee for the purpose of collecting and communicating information regarding appointments

[employment opportunities] suitable for students and graduates."

At present the service is comprised of a Director, 7 FTE Careers Managers [Advisers], 1 Student Enterprise Manager, an

Administration Team of 4 FTE, an Alumni Relations Team of 2 FTE and a Business Relations Team of 4 FTE.

CEIG

The Careers Service provides CEIG (Careers Education, Information and Guidance) to students and graduates. Careers Managers give 1-1 Careers Guidance to Students and Graduates; deliver talks and workshops in Academic Colleges and Schools, and plan and negotiate programmes of delivery in collaboration with Academic Staff. They therefore provide an important consultancy and management role to enhance student employability via the curriculum. They also collaborate with colleagues at other universities in Scotland and rUK via AGCAS (Association of Graduates Careers Advisory Services), to share best practice, ensure their labour market knowledge is current and organise training events.

Alumni Relations

The Alumni Relations Team benefits current students by connecting them with alumni to develop their personal networks and mentoring relationships. Students have the opportunity to meet with alumni during events or contact with them through The Network: an exclusive online networking platform. The experience of alumni reinforces students' understanding of their graduate attributes, provides valuable first hand professional insight and enhances students' employability.

Business Relations Team (BRT)

The BRT maintains our online vacancy, event management, 1-1 guidance and CRM system. They also manage our so-

cial media and online presence generally, including our website. Events range from bespoke Fairs, such as a Careers and Internship Marketplace, Engineering and Technology Fair, Charity and Volunteering Fair, Science Fair, through to bespoke employer presentations and workshops in academic schools.

The BRT also contains The Internship Hub, a dedicated team sourcing and facilitating internship opportunities that are exclusive to University of Glasgow students. Around 400 interns are placed each year in a diverse range of organisations including start-up, SMEs and charities.

Recognition

The Careers Service has been recognized at Scottish National level by being a finalist at the Herald Higher Education awards (2016). We have also been finalists this year at UK level:

TargetJobs – Best University Employability Strategy

National Undergraduate Employability Awards – Best University Careers/Employability Service and Best University Placement Service.

Major Challenges

A constant challenge is to increase student engagement with Career Management and our services, while recognizing our resource limitations in terms of staff, time and indeed room space.

Students increasingly expect to engage with us digitally on a 24/7 basis, and are less inclined to attend talks and workshops in person. We are producing more video content, blogs and social media postings to maximize student engage-

ment. However, demand for 1-1 guidance is extremely high.

We have sourced a new external provider for our online vacancy, event management, 1-1 guidance and CRM system, and implemented this last year.

Main Goals

We are trying to:

- Increase digital engagement via web site provision, MOOCs, Moodle, Blogs, Video, and bespoke on-line Learning.

- Increase collaboration of Careers Managers with academic staff to further embed the development of Graduate Attributes and employability in the curriculum.
- Increase the number of internships available and the numbers of students placed.
- Increase employer engagement to maximize opportunity awareness for students.

University of Iceland

Author: Jónína Ó. Kárdal; radgjof@hi.is

Web: http://nshi.hi.is/welcome_university_iceland_student_counselling_and_career_centre_uisccc

Could you please give a brief description of your institution and your Careers Service?

The University of Iceland (UI) is a public and an international research university, founded in 1911. Presently there are almost fourteen thousand students, including international students from ninety countries. The UI offers a full array of academic programs at the undergraduate, graduate and doctoral levels. There are five academic schools; the School of Social Sciences, the School of Humanities, the School of Health Sciences, the School of Engineering and Natural Sciences, and the School of Education, each comprised on number of faculties, altogether twenty-five. In addition there are a number of research and service institutions and UI

also collaborates with other research universities and university faculties worldwide. The Rector of the University of Iceland is Dr. Jón Atli Benediktsson.

The University of Iceland was very progressive when it initiated and founded career and guidance counselling at university level in 1981 through the University of Iceland Student Counselling and Career Centre (UISCCC). The UISCCC is one of the service units that operate within the university central administration and is located at University Square along with other student support services such as the International Office, Service Desk, Computer Services, Student Council, Registration Office and Student Services. The UISCCC has three service divisions: academic counselling, career counselling, and special assistance. There are seven

career and guidance counsellors working within a 6.55 full-time unit. Other staff members are a receptionist/project manager, an office director, a psychologist and director of services. Two of the career and guidance counselors solely supervise special assistance for students.

One of the main goals of counselling in general is to assist, encourage and support the university student in seeking opportunities and realizing goals that will enhance his/her personal, academic and professional life in a lifelong learning context. Thus, UISCCC concentrates on a holistic approach from freshman year to graduation.

Career and guidance counsellors at the UISCCC provide diverse services. They offer academic information and counselling for prospective and registered students. The goal is to offer comprehensive services from the time individuals consider applying to the UI, during their studies, and then facilitate their transition from school to work as emphasized in the 2004 OECD report (Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap).

The UISCCC has been developing its career services slowly but steadily where the emphasis has been on promoting academic skills, fostering career development, and maintaining career management skills (CMS). The UISCCC, for example, offers courses, workshops and micro lectures (e.g. about CV, cover letter, portfolio, job search, job interviews, professional reputation, etc.) tailored to the needs of UI students. The latest addition to the career services is a job database for students, Career connections, connecting them to companies and organizations in search of talent. This action was based on one of the focus areas, Active Participa-

tion in Society and Industry, in the UI21 strategic policy "Successful University – Thriving Society". The goal is to have the university be recognized as a forum of new ideas and dynamic collaboration between researchers, students, industry, institutions, and society, promoting a prosperous community.

How would you describe the most important functions your Careers Service fulfills?

One of the most important functions is being able to not only offer services but to reach the majority of the student population, offering up to date and hands-on workshops and information sessions on issues that touch on the importance of career development and connecting academic skills to career management skills. It is also of importance that the career and guidance counsellors have opportunities to further develop their own knowledge and skills with regard to the provision of services.

In what ways does your Careers Service receive recognition from relevant target groups such as your students, employers, and your university board?

The UISCCC recently received recognition when the UI rector decided to commend the Careers Connection, a pilot project, to the office. The UI has also made financial commitments and has entrusted UISCCC with the execution and development of the project. This can be viewed as an acknowledgement of the office, the expert knowledge of the staff, and the services provided. Recognition received from general employers is showcased in positive declarations and feedback regarding

access to UI students through the Careers connection and for successful hiring of students who prove to be excellent employees for the businesses, organizations and institutions. Similarly, students' recognition is portrayed in positive comments about the access and use of Careers connection, particularly from the UI Student Council.

What are the major external and internal challenges you have faced over the last few years?

Like at many universities worldwide, a major external challenge is the general financing of higher education. The academic community across universities in Iceland joined forces in a call for action during national elections last year. It is imperative that universities are sufficiently funded so that they can fulfil their legal role along with being able to follow their policy through. This is particularly the case for public universities, like the University of Iceland, where students do not pay tuition fees. Another external challenge was the financial crash in 2008 which hit the Icelandic nation hard. However, the University of Iceland and its staff rose to the occasion and worked through enormous challenges. For the UISCCC this was a busy time and there was a need to look at how the services could remain high quality and at the same time could be cost effective.

An ongoing internal challenge is the visibility of the career services and access to students. As mentioned before, UISCCC approaches its services holistically, preparing students for university academic life along with promoting a career oriented mindset. Students are in general a

busy population and an important function of the services is getting students' attentions and raising awareness for the need of career planning and increasing their career management skill base. UISCCC has met this challenge by offering its service in places and spaces where the majority of students come together and can be more active on social media.

What are the major goals you set for your Careers Service for the coming years?

The UISCCC staff has set goals for the next five years in accordance to the UI21 "Successful University – Thriving Society" and there among are goals and actions regarding the development of career services. An overall goal for the next years is that career services shall be available to all bachelor and master students in order to support their capability to manage their own career and increase career management skills and employability. An action step is to double the ratio of bachelor students receiving career services and career related information during the years of 2017 – 2020. A second action step is to offer specific career intervention for graduate students tailored to their faculty/school during the year 2020. This calls for a professional commitment from career counsellors along with support of academic administration. Both are present which makes the professional work and development more attainable.

Università Ca' Foscari Venezia

Author: Valentina Sinico; further contacts: Roberta Borgotti (Head of Career Service)

Web: <http://www.unive.it/pag/17095/>

Could you please give a brief description of your institution and your Careers Service?

Founded on August 6, 1868 as the "Scuola Superiore di Commercio" (Advanced School for Commerce), Ca' Foscari was the first Italian institution to deal with advanced education in Business and Economics. The original main office is still found in the grand gothic palace "volta de canal" (on the bend of the Grand Canal), in the heart of Venice.

Ca' Foscari offers a wide choice of degree programmes at all levels, both in Italian and in English, divided into 4 main Areas: Economics, Humanities, Languages and Science and Technology.

The Career Service deals with the organization and management of international internships for all students enrolled in bachelor's, master's and PhD degree programs as well as for alumni who have graduated in the past 12 months, including traineeships funded by the European Erasmus+ program.

How would you describe the most important functions your Careers Service fulfills?

Services

- Posting of Internship Offers: Companies interested in offering Ca' Foscari students/graduates internships can do so by posting an internship offer.

- Extrapolation of a list of names and complete CVs in Italian, where available, of alumni who have graduated over 12 months previously

Placement

The Ca' Foscari Careers Service offers an integrated system of services intended both for graduating students/recent graduates and for Italian and international enterprises, in order to promote employability and provide adequate responses to corporate recruiting needs.

From intermediation to the organization of on-campus events and encounters with HR, the Careers Services corporate services are designed to identify professional profiles meeting companies' recruiting needs.

- Posting of Job Offers: Companies interested in posting an offer for their international branches through the Ca' Foscari university must fill in the job offer posting form. Companies seeking candidates with at least one year of professional experience can publish their offer specifying the target. This service is organized together with the Ca' Foscari Alumni association.
- Job Posting: the most suitable applicants from the CV's database of Careers Office are selected and notified by email with the promotion of company's job description.

- Pre-selection of candidates on the basis of objective criteria supplied by the company (minimum of one profile sought – maximum 3 profiles sought).
- Talents Research Program: The Careers Office can publish, free of charge, Graduate Programs, Business Games and events organized by institutions and companies under the section “Stage and Placement” (Bulletin board), also using companies own Social media accounts.
- The Company is looking for you: the office organizes a limited number of meetings with students and graduates, through presentations to be included in the annual program, according to the availability of space and time defined by the academic calendar. The periods to organize these events can be from February to April and from October to December.
- Recruiting Events: Ca' Foscari Career Days are recruiting events that for all the students and recent graduates of the study areas of the University: Economics, Linguistics, Chemistry / Environmental Sciences, Information Technology and Humanities. The industry specific event also includes an international section, dedicated to companies and organizations interested in selecting young students and recent graduates in order to offer them internships or job opportunities abroad.

The Office – Workshop and CV Preparation Support

The office offers a range of useful practical on- and offline tools that will guide the student on the employment market, help him find out more about various

professions as well as enhancing his skills and preparing him for job interviews in Italy and abroad.

Throughout the course of the year, to help prepare students for their placement or entry into the world of work, the Ca' Foscari Careers Service organizes career guidance workshops with leading professionals who will help them outline a professional project meeting their ambitions, manage their online presence and draw up a curriculum vitae and cover letter. These last two documents can be considered a sort of visiting card summarizing their education and work experience, their cross-disciplinary skills and personal interests, which is why it is of vital importance to draw them up properly, emphasizing their strong points and inspiring recruiters to choose them, even if it is just for a placement experience.

The Careers Service also provides useful information on how to tackle job interviews in Italy and abroad, providing them with the opportunity to participate in workshop simulations.

With the exception of a limited number of encounters held in English, all workshops are in Italian.

What are the major external and internal challenges you have faced over the last few years?

The first one is to attract international companies. Our students were and are well known in Italy, and they don't have any problems finding internships in our companies. The real problem concerns foreign companies; they don't know our university and the skills of our students. We try to promote projects that involve international companies. The university

offers scholarships to students who decide to do an internship abroad.

The second problem is the communication with our students. They receive numerous emails (every office has a newsletter) from our offices so often that they overlook important information. We have to find a solution, but we are looking for it.

What are the major goals you set for your Careers Service for the coming years?

In the future the Office aims to cooperate with new international companies and to support the students of Humanities to find out good job opportunities.

German Jordanian University

Author: Britta Kähler, Director of Office for Industrial Links

Web: <http://www.gju.edu.jo/content/office-industrial-links-436>

Could you please give a brief description of your institution and your Careers Service?

The German Jordanian University (GJU) is a Jordanian public University established in 2005 with a study body of around 4.500 students offering 27 degree programs. It is built on the model of the German Universities of Applied Sciences with a very strong practical approach, which as a special feature includes a one year stay in Germany for all bachelor courses. During this time all students have to complete one semester of studies and one semester of internship.

To foster the university's applied dimension, the Office for Industrial Links (OIL) was established in 2009. It is responsible for building up and facilitating sustainable university-industry partnerships and enhancing careers services to prepare students for the local internship and later job market as well as for the internship search in Germany. Further, it advises staff and partners from indus-

try about different aspects of dual study programs and is strongly involved in GJU's alumni and entrepreneurship activities.

How would you describe the most important functions your Careers Service fulfills?

- Providing HR and labor market consultation and trainings for more than 400 outgoing students per semester for their internship search in Germany
- Organizing GJU's annual Career Fair and maintaining GJU Career Portal
- Implementing services to prepare students for the local internship and job market
- Ensuring and enhancing university-industry partnerships through organizing special business events, lectures, workshops, company presentations, and field trips
- Facilitating the set-up of Dual Study programs
- Encouraging students to establish their own businesses

In what ways does your Careers Service receive recognition from relevant target groups such as your students, employers, and your university board?

University board:

The OIL/Career Service is a member of GJU's Industrial Relations Committee (IRC) which was recently established to implement GJU's industrial and applied dimension on a high strategic level. The IRC consists of high tier members of all GJU faculties and reports directly to the president

Employers:

- Almost weekly request for past, current and future graduates from companies providing job opportunities, asking specifically for GJU graduates
- Feedback received from companies emphasizes the outstanding performance, experiences and capabilities of GJU graduates
- Growing number of participating companies in GJU's Career Fair

Students:

- High demand and use of the offered services
- Frequent acknowledgments from the students
- Increasing number of students/graduates participating in GJU Career Fair

What are the major external and internal challenges you have faced over the last few years?

External:

- Universities and industries in Jordan are in general not used to cooperate on a mutual level ("need to bridging the gap")

- Companies often lack professional internship, training and job placement structures

Internal:

- Tasks and responsibilities in regards of career services between OIL and other departments are not implemented in the way that they were originally defined
- Understaffed
- Need to sustain German native speakers on two key positions to facilitate the German Year internship preparation
- Available budget and expenses conflict with the nonprofit approach of our work

What are the major goals you set for your Careers Service for the coming years?

- Communication flow between study and other departments and the OIL needs to be improved and consequently implemented
- Create an annual "Careers Service Agenda" and better reach out to 1st and 2nd year students, by offering regular consultation services and career development related activities
- Providing and achieving the best possible German Year internship preparation
- Upgrading staff
- Enhancing the implementation and evaluation of local internships
- Sustaining and increasing a trustworthy working environment with the industry with mutual benefits

Universidade de Lisboa

Author: Helena Faria, Head of Career Management Office

Web: <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/investigacao/CMX>

Could you please give a brief description of your institution and your Careers Service?

Founded in 1911 ISEG – Lisbon School of Economics & Management is Portugal's oldest higher-education school in the fields of economics, finance, and management. ISEG is a public institution with 5,000 students that offers 6 undergraduate, 20 masters' and 8 Ph.D. programmes. The school currently holds international accreditations by the Association of MBAs (AMBA), the Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), and the Project Management Institute (PMI). Furthermore, ISEG is in an accreditation process by Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB). The school is also certified by ISO 9001.

ISEG is part of the largest university in Portugal, Universidade de Lisboa (ULisboa). ULisboa has 18 schools, 50,000 students, and holds the first place for Iberian Peninsula in the Academic Ranking of World Universities (aka Shanghai Ranking) in 2016.

The **Career Management Office (CMO)** became an autonomous structure in February 2015. It provides specialized and personalized service to all students by supporting them in making informed decisions and preparing plans for the future, as well as assisting them in developing the set of skills needed to be successful in the job market. Our team helps students from all levels planning their career look-

ing for a job, an internship, volunteer opportunities, or international experiences.

How would you describe the most important functions your Careers Service fulfills?

CMO has 5 members and the following structure:

- Training & Career Counselling
- Events & Corporate Development
- Operations Support

In order to develop students' employability and to provide useful information for their careers, CMO offers:

Career Platform

This platform brings a set of information essential for students' preparation and job search:

- Employment and internship opportunities, both national and international
- Information about recruiting companies
- Events
- Information about CV's templates, job interviews, group dynamics, psychometric tests, amongst others

Events with Employers

A large number of employers visit ISEG every year. At these events, students are able to meet alumni and employers, providing them an excellent opportunity to

obtain career advice and tips, and also to gather information on different areas and career paths, companies, sectors, and on the job market in general. A few examples of events organized: Career Fairs, Open Days, Networking Events, Business Breakfasts, Company Pitches, and Summer Internship Roadshows.

Soft Skills Workshops

CMO organizes workshops on communication skills, teamwork, analysis and problem solving, creativity and innovation, planning and time management, and resilience.

Employability Workshops

CMO also organizes training sessions on CVs, motivation letters, LinkedIn, preparation for interviews, psychometric tests and assessment centers, networking and personal branding.

Career Counselling

We provide individual and personalized support for students in same areas included in employability workshops.

Career Guide

The Career Guide provides the necessary information for the career-planning process, i.e. it helps students to reflect on and to make choices about their careers.

CMO works side by side with several students' organizations such as ISEG Students' Union, ISEG Junior Business Consulting, AIESEC, Lisbon Investment Society, amongst others. The Alumni Association is also an important partner to create a network involving current and former students.

In what ways does your Careers Service receive recognition from relevant target groups such as your students, employers, and your university board?

Currently, CMO is the main student partner in the transition to the job market. As so, it is highly-regarded by the school board, students, academic staff, and companies.

What are the major external and internal challenges you have faced over the last few years?

The major external challenges are: to follow the challenges and demands of the labour market, to get recognition from some companies which are very selective and elitist when recruiting, and being ranked at the top 3 in management field in Portugal although ISEG has been at a high employability rate.

The biggest internal challenge is to increase the rate of participants in activities organized by the Career Office.

What are the major goals you set for your Careers Service for the coming years?

- To work as a link between employers, students, academic staff, and the school board.
- To promote employability of students through the establishment of strategic partnerships with national and international companies.
- To increase students' success rate in recruitment processes for companies by implementing more demanding and rigorous training preparation programmes.

- To reduce the no-show rate of participants in the activities organized by the CMO.

ISEG operates in a very competitive market, as there are at least five further excellent schools in the same field in Por-

tugal and many others abroad. Therefore, obtaining high job-market recognition in and being ranked at the top 3 in Portugal is a great challenge for ISEG and its CMO.

Alexandru Ioan Cuza University of Iași

Author: Oana Chisalita/ Diana Chihaiia (Department of Student Services and Alumni Affairs)

Web: cariera.uaic.ro

Could you please give a brief description of your institution and your Careers Service?

Alexandru Ioan Cuza University of Iași (UAIC) developed its Careers Service in 1997 and currently provides integrated services for students, graduates and prospective students through The Department for Student Services and Alumni Affairs including four centres: Centre for Career Guidance, Centre for Educational and Psychological Counselling, Alumni Centre and INSERT Centre. All these centers collaborate closely and interdependently.

1. Centre for Career Guidance is helping students to identify career opportunities and to make well informed career decisions

Types of activities:

- career guidance through assessment sessions regarding students' interests, values and professional abilities

- providing professional support in developing the Curriculum Vitae, the Cover Letter and job interview simulation
- helping students in identifying opportunities for developing their professional skills, required on the job market
- organizing trainings focused on skills and competencies development required on the job market
- offering support to companies and professors in organizing internships for students
- organizing career events
- promoting job announcements and internship offers
- organizing recruitment and selection services for different internships and jobs provided by companies

2. Centre for Educational and Psychological Counselling is providing psychological counselling, educational counselling and mentoring for all students, including those with special educational needs (SEN)

Types of activities:

- organizing sessions to help students in overcoming emotional, cognitive and behavioural difficulties
- organizing individual and group sessions to increase students' self-understanding and their personal development
- developing activities to help students in setting their educational goals, plan their activities and take well informed decisions related to their educational path
- counselling and support sessions for high-school students in identifying the faculty which best suits their abilities and their interests
- support sessions for BA graduates in order to help them identify which master program should follow
- support sessions for identifying educational opportunities (internships, scholarships)
- individual and group sessions for stress management
- guiding students with high abilities
- organizing trainings for students' personal development

3. Alumni Centre is increasing the communication among the academic community, University's graduates and employers in order to promote the educational offer, to adapt the university services and to correlate the higher education offer with the labour market.

Types of activities:

- increasing UAIC's alumni community through a strong collaboration with representatives from each faculty
- managing the University's alumni database

- initiating contact in order to set official partnerships between University and its graduates employers (companies, institutions, NGOs, etc.)
- identifying UAIC's prestigious alumni and improving the communication with them
- organizing companies' promotions through round tables, professional panels and conferences for students and graduates
- assisting the graduates in job searching using the psychological and professional profile provided by the other DSSA centres
- facilitating the communication between professors and employed graduates for organizing interactive training sessions for students
- facilitating mentoring activities for students and graduates with experts from different companies or entrepreneurs
- collaborating with professors, students, graduates and employers for implementing and improving communication strategies with the University through ICT usage
- initiating and coordinating clubs and groups and encouraging non-formal educational activities (UNIVERSITAS Chorale – formed by students from all the faculties of the University, coordinating the activity of IQ Club from Iasi (<http://www.iqiasi.ro>), the first club dedicated to national and international contests in sciences and humanities)

4. INSERT Centre is developing qualitative and quantitative studies regarding graduates' insertion and employability

Types of activities:

- collaborating with the Alumni Centre in developing the UAIC's graduates database
- developing the Survey on graduates' insertion on the labour market
- developing the UAIC's Report about graduates' insertion on labour market
- developing and implementing Students' Satisfaction Survey
- developing the Survey on graduates' expectations from their employers
- developing the Survey on employers' expectations from University graduates
- implementing and monitoring studies focused on graduates' insertion developed at national (Graduates and Labour Market) and international level (Graduates Barometer)
- organizing trainings for bachelor, master and PhD students interested in research and department studies.

In what ways does your Careers Service receive recognition from relevant target groups such as students, employers, and the university board?

Students:

- acknowledging our departments' projects and activities and promoting them through word of mouth or online from personal accounts to their colleagues and professors;
- willingness to involve as volunteers in our department's projects;
 - offering feedback later after graduation when they get the first job, related to the experiences gained during the projects we have initiated for them during their academic studies;

- offering direct feedback and testimonials shortly after they participate to the trainings we organize for them.

Employers:

- contacting our department and inviting its representatives to their organizations' events (e.g. Open days);
- sending us newsletters or reports in order to keep us updated regarding their organizations' status;
- contacting our department when looking for partners in the projects they initiate or are willing to develop;
- increased number of collaboration requests from the organizations (companies, institutions and NGOs) willing to collaborate with us.

University board:

- acknowledging and promoting our activities and results (beside the reports we have to submit) to the University Senate members or to other structures within the University;
- offering burses for social activities in the University campus to those students who were volunteering for at least one year in our department and continue to collaborate with us for at least 3 hours/ day;
- acknowledging and promoting our department's projects and activities in local and/ or national mass-media;
- financial bonuses/ rewards for our departments' outstanding results.

What are the major external and internal challenges you had to face during the last few years?

External challenges:

- University's underfinance caused by national education policies
- Frequent changes in national education policies and strategies

Internal challenges:

- Recruiting and attracting students for our projects and activities
- A low number of DSSA staff members compared to the number of students that University has
- Getting faculties more involved in promoting our services among their students
- Underuse of the online career guidance tools we have

What are the major goals you set for your Careers Service for the coming years?

- Promoting career services among all students
- Reaching a higher number of students by increasing the use of the online guidance by students and unemployed graduates
- Increasing the partnerships with local and regional employers
- Increasing the level of involvement in developing career events in our University faculties

University of Salamanca

Author: Emiliana Pizarro Lucas, Head of Career Service

Web: <http://empleo.usal.es/>

Could you please give a brief description of your institution and your Careers Service?

Founded in 1218 the University of Salamanca (USAL) is the oldest university in Spain and one of the oldest higher education institutions in Europe. Its nine campuses are located in five different Spanish towns. More than 30.000 undergraduate and graduate students register each year in more than sixty undergraduate degrees and more than one hundred graduate programs. The University of Salamanca has always prided itself on its ability to attract students from outside its region and from foreign countries. It

is also among the European universities with a large number of incoming Erasmus students every semester.

The University also has many research groups of international excellence in several fields. Indeed, the university is well known for the quality of its research in biosciences and languages. Faculty work in research centres of the university and in collaboration with the Spanish National Research Council (CSIC). Among them, we could mention the Institute of Neurosciences, the Cancer Research Centre, and the Institute of Functional Biology and Genomics. Entrepreneurship is promoted through specific programs that provide training, advising, and support for busi-

ness development ideas and technology transfer.

Our university's career office is named SIPPE (Work Placement Service, internships and Employment). It has been working in the past sixteen years to provide students and graduates with information, advice, and guidance on job market search. Our main focus is to help students to enhance their employability and their future career development in order to successfully face the different challenges that they will encounter during their professional lives.

At the moment the service is composed by ten people: one director, seven career professionals and two administrative assistants.

How would you describe the most important functions your Careers Service fulfills?

Professional Counselling

- Preparation and dissemination of information and documentation on professional guidance.
- Individual professional guidance and counselling.
- Personalized training in use of job search tools.
- Simulation of selection tests.
- Group professional guidance.
- Dynamization of guidance groups in Careers Networks.

Management of external internships for students

- Centralized reception of external internship offers for students.
- Search and prospect of companies that want to take students in internships.
- Management of internships programs and applications.

- Register management and negotiation of educational cooperation agreements.

Employment

- Management of job offers and job demands.
- Organization of job fairs.

Entrepreneurship

- Elaboration and publication of information and documentation on entrepreneurship and creation of companies.
- Information and management of calls for entrepreneurs.
- Counselling and personalized support in the process of entrepreneurship and creation of companies.
- Information and management of spaces and services for entrepreneurship projects.
- Training on entrepreneurship and business creation.

Training and Development of Professional Competences

- Preparation and publication of information and documentation on professional competences.
- Training in professional skills.

In what ways does your Careers Service receive recognition from relevant target groups such as students, employers, and the university board?

We receive "informal" recognition from students, university board and institutions for the achieved objectives and the services that we provide.

What are the major external and internal challenges you had to face during the last few years?

The development of the Program of Social and Cultural Entrepreneurship of the University of Salamanca since 2013.

Since 2000 numerous activities and programs have been carried out for our students to develop soft skills in order to improve their employability.

What are the major goals you set for your Careers Service for the coming years?

- Development of new lines of action in order to improve the employability of the PhD Students.
- Improve entrepreneurship competences in our students in case they are employed or self-employed.
- We have to be absolutely up-to-date in all the services that we provide, adapted to the demands and needs of the labor market and improve the insertion and the employability of our students.

Universitat Politècnica de Valencia

Author: Gema Signe Mulet, Técnico de Prácticas en Empresas

Web: <https://www.upv.es/entidades/SIE/index-en.html>

Could you please give a brief description of your institution and your Careers Service?

The Universitat Politècnica de València (UPV) is a public, dynamic and innovative institution that offers undergraduate degrees, dual degrees, Masters and more than 1.800 life-long-learning courses. It is more than 45 years old, although some of its centers are even more than 100 years old.

At the moment our university offers over 40 degrees and double degrees, more than 80 Master and double Master degrees and 30 PhDs, meeting each of every one of the nowadays highly-demanding quality standards. Our lectures are given in Spanish, Valencian and Eng-

lish. More than 400 courses are taught in English. Notice also our High Academic Performance Groups (ARA), where all the courses are taught in English. Besides, the UPV has signed agreements with 991 different universities, allowing our students to carry one or two semesters in any of the 80 countries contemplated in the agreements.

Regarding the **Career and Employment Service**, it is under the supervision of the vice-rectorate for employment and entrepreneurship and it is the promoter and manager of every career development and employment initiative to be carried out at the UPV.

It is organized in three main sections and two transversal areas covering the following aspects:

1. Traineeships in companies:
 - Student traineeships
 - International graduate program
 - Employment fair
2. Employment and career guidance:
 - Employment center
 - Career guidance
 - Training for employment
3. Employment observatory

Transversal areas – complimentary to the main sections:

1. UPV Business Chairs and “Aulas” Program
2. Quality management area

Hereby some figures on the Career and Employment Service:

- Student traineeships: In 2016 we registered 8.463 traineeships carried out in 2.680 companies. 93% were paid in-company traineeships. In August 2017, 6.637 traineeships in 2.177 companies were registered and 96% were remunerated.
- International graduate program: 76 graduate students stayed abroad granted with this program in 2016.
- Employment fair “Foro e2 UPV”: We registered 89 companies/businesses and organizations in 2016 and up to 104 in the current year 2017.
- Employment center: 1398 job positions offered from companies to graduates, from nearly 20000 resumes registered during the year 2016.
- Career support council: 888 career advice and support sessions in 2016.
- Training for employment: 55 courses given by professionals with 1,137 participants (students and graduates) in 2016.

- UPV Business Chairs and “Aulas” Program: 53 UPV Business Chairs / “Aulas” Program in force in 2016.

How would you describe the most important functions your Careers Service fulfills?

The Career and Employment Service is divided into three different sections: traineeships in companies, employment center and employment observatory; and two transversal areas: UPV Business Chairs and “Aulas” program and quality management area.

Under the traineeships in companies’ section, the **student traineeships** are aimed for the students to acquire working experience, obtain valuable skills for today’s labor market and helping develop their working network; as well as complimentary social skills.

The **international graduate program** aims to help the students improve their language skills, acquire multicultural competences and establish professional contacts internationally.

The **employment fair** is also organized by the Career and Employment Service. This national and international annual event acts as a common platform where nearly 100 companies/businesses and a great number of students and graduates are given the possibility to interact and establish future working relations through a compilation of organized presentations, conferences and working meetings. Career advice and seminars will also be provided for future job seekers.

Under the employment and career guidance section, the **employment center** ensures the following services:

For graduates:

- A database has been set online for the graduates to register their CVs. This remains active throughout their entire professional life.
- We provide our graduates with a number of job offers to facilitate them the entry in the fast-moving labor market.

For companies:

- We publish and promote their job offers via our website and social networks (LinkedIn, Facebook and Twitter). This service is cost-free.
- We provide them with suggestions and advice on our graduates' profiles and support on the following recruitment process.
- We search for suitable applicants in our database upon the company's needs.
- We inform our fitting candidates via SMS.

At the **Career Guidance Service** our students and graduates can use drop-in hours or make an appointment to discuss career planning or job search questions, get an appraisal on their resume, curriculum or cover letter; or be coached for future job interviews. We also provide them with information on internships, international posts, etc.

We also provide students and graduates with **training for employment**.

We coach our students and graduates via the means of a number of workshops and seminars with professional skills facilitating their transition from the university to the labor market by teaching them valuable skills and competences neces-

sary for their future job as well as and improving their employability chances.

Some of our successful workshops were the following: "emotional intelligence", "job search, national and international", "assertiveness", "public speaking skills", "social skills", "assessment centers", "cover letter and CV", "psychometric tests" and "job interviews".

Next, there is the employment observatory whose aim is to collect process and provide information regarding the employability of UPV graduates in the socioeconomic environment. It also collects the very own rating of UPV graduates of their progress at the university.

Then, the Career and Employment Service manages **Business Chairs and "Aulas" Program**, where the main objective is the promotion of activities in areas of interest for companies and university. It is a way of establishing long-term relationships between companies, foundations or other entities, on the one hand, and the UPV on the other hand, in order to carry out activities like training, knowledge dissemination and transfer and research and development.

In what ways does your Careers Service receive recognition from relevant target groups such as your students, employers, and your university board?

The Career and Employment Service directly reports to the vice-rectorate for employment and entrepreneurship. The vice-rector for employment and entrepreneurship is a member of the UPV governing council by direct designation of the rector. This is the UPV's governing body and among its functions it establishes the lines to be followed by the uni-

versity's strategies and programs as well as the guidelines and procedures to be followed to ensure their implementation.

On the one hand, UPV has a strategic plan, which serves as a tool for the management of the institution, the definition of lines of action and to support decision-making. The strategic challenges that UPV will focus on are determined in this plan. Its first challenge is: "To be a quality benchmark institution in teaching and training geared towards the needs of society". In this regard, UPV has the objective of moving forwards towards educational models which allow their students to acquire the necessary skills to obtain an appropriate place in the job market. Therefore, the Career and Employment Service promotes and manages all the initiatives taken to improve the employability of UPV graduates.

Besides, since the establishment of the Bologna Process it is highly recommended to introduce traineeships in the university curriculum. The Career and Employment Service is in charge of all the traineeships at UPV. Traineeships have an official recognition in the degree programs, whether they are curricular or extracurricular. Curricular traineeships are graded with a numerical mark and extracurricular traineeships have a specific mention in the diploma supplement. Furthermore, after finishing a traineeship, students and companies fill in a report, in which professional skills are assessed as well as the satisfaction with the traineeship.

Furthermore, the Career and Employment Service is part of the UPV's PEGASUS program. PEGASUS is a platform to improve UPV's administration and services, promoted from the general directorate.

Through PEGASUS, students, graduates, professors and employers complete satisfaction surveys about the Career and Employment Service.

Lastly, we have a customer service, where any user can leave a complaint, suggestion or compliment about the Career and Employment Service.

What are the major external and internal challenges you have faced over the last few years?

The main external challenge the Career and Employment Service has faced over the last few years was the implementation of a new legal framework approved by the Spanish government in July 2014. A few examples of these new framework regulations were the following:

1. The Royal Decree 592 of 11 July 2014 regulated traineeships for university students. It officially established the new framework for traineeships in the degree and master programs.
2. By the new Royal Decree-Law 8 of 4 July 2014, and as a way to enhance employment, the government determined that employers would see their financial contribution on the new employees social pension fund reduced as much as a 100%.

UPV had to adapt its own regulation to this new legal framework. For this purpose, a new internal regulation for traineeships had to be conceived by the UPV, and consequently approved by the governing council in May 2015.

This new UPV regulation for traineeships leads to some internal changes. We had to establish new procedures in the

framework of international traineeships as well as create appropriate legal and administrative structures to allow incoming traineeships inside the UPV.

Another challenge the Career and Employment Service had to cope with was the great unemployment rate in Spain. For this purpose, we focused on the international opportunities, such as boost the number of international companies participating in the employment fair, search job vacancies in the international market place and as previously said, adapt our procedures to manage international traineeships.

Beyond this, there was the external need of the higher education system to be accredited as a way to assure quality in the diplomas university issues, and it also implied new challenges for the Career and Employment Service. The employment observatory of the UPV Career and Employment Service is now in charge of carrying out surveys of employers in order to collect and process information related to the academic background and if it matches the labor market demands. The results of these surveys are used as evidence in the accreditation of degrees and masters.

Finally, it should be noted that the Career and Employment Service is always on the scope to improving and optimizing their IT resources and tools. Some examples are the following:

- An online application form has been developed in order to fulfill traineeship agreements.
- A new online platform has been designed to assess traineeships.
- We are on the last phase of a project to assist students and companies to

prepare all the parameters that must be taken into consideration in a traineeship.

What are the major goals you set for your Careers Service for the coming years?

As a Career Service, our main objective is to improve the employability of our graduates. Current data reveal that 34% of UPV students already have a job when they apply for their title. In order to increase this figure, we are going to focus on:

- Increase company offers, both traineeships and job positions.
- Improve the quality of the offered traineeships, by analyzing final reports of students, tutors and companies.
- Ensure that all the internships are remunerated. Currently, 96% of internships carried out by our students are paid, but we are actively striving to reach 100% in the next few years.
- Unify remuneration of internships at a university level, so every degree obtains a common minimum.
- Create a unified curriculum, applicable for both traineeships and job offers.
- Design a unique access portal for companies to advertise job vacancies and traineeships.
- Promote more partnerships between the university and companies. Under these partnerships, companies are committed to offer internships, job offers, visits to the company and vocational guidance.
- Consolidate the "Employment Club", as a way of putting in contact job seekers and companies in a more informal and relaxed atmosphere.

- Boost the employment observatory through the collection and analysis of the data collected from graduates' surveys in different moments: when they apply for

their degree, 3 years after completion of their studies and 5 years after completion.

L'institut Supérieur des Etudes Technologiques de Bizerte

Author: Nabila Khlifi, Directrice du Centre de Carrière et de Certification des Compétences

Web: <https://www.facebook.com/4C-Centres-de-Carri%C3%A8re-et-de-Certification-des-Comp%C3%A9tences-1672045078976/>

Could you please give a brief description of your institution and your Careers Service?

L'Institut Supérieur de Etudes Technologiques de Bizerte, Tunisia: Our Career Service is a recent structure within the university that is called " 4C de l'Iset de Bizerte : centre de carrière et de certification de compétences de l'Iset de Bizerte "

The 4C is the link between the university, the students and the companies. It is also helping to certify competencies in order to increase the chances of recruiting new graduates. It makes its services available to companies in order to strengthen and enhance the professional qualifications of their employees.

How would you describe the most important functions your Careers Service fulfills?

For students and graduates:

- Supporting future students among secondary school pupils in the choice of their university training courses

- Prepare students for competency certification to increase recruitment opportunities.
- Provide training and information to students and graduates so that they are ready to integrate the labor market quickly and efficiently.
- Offer a coaching service, professional coaching and opportunities and offers of employment.
- Develop a range of activities to bring students closer to the business community.

For employers:

- Inform employers about the specificities of the various training programs offered.
- Organize recruitment activities, enabling companies to meet students and university graduates.
- Offer a job posting service to fill in their business.
- Synthesize their assessments of the curricula and provide feedback and interaction with the curriculum designers for continuous improvement

- Accompany the company in identifying profiles needed to meet its recruitment needs.

In what ways does your Careers Service receive recognition from relevant target groups such as your students, employers, and your university board?

In fact, our career center is recognized through awareness days, career days, and meetings with HR managers during HR salons and annual recruitment fairs. In most cases, we take a direct approach with companies and with students. We operate with a communication plan, and we mainly use social networks, local media and posters for the events we organize.

What are the major external and internal challenges you have faced over the last few years?

1. How to convince the companies that we offer a win-win service.
2. How to empower students and change their perception of the services offered by the center. Indeed, the nature of certain services they receive from the center lead them to believe that they can count on the center to recruit them while the role of the center is to give them more self-confidence and to better deal with the labor market.

What are the major goals you set for your Careers Service for the coming years?

1. Focus on strengthening the skills of students on the one hand, and
2. To work on the relationship with the companies of the region on the other hand

University of Tampa

Author: Timothy Harding, Associate Dean of Career Development and Engagement

Web: <http://www.ut.edu/career/>

Could you please give a brief description of your institution and your Careers Service?

The University of Tampa is a medium sized comprehensive institution serving both Bachelors and Masters level students with a current enrollment over 9000. The Office of Career Services is a department

within the Division of Student Affairs and structurally aligned with the departments of leadership education and community service and volunteerism. Career Services engages students through their entire career development process from career exploration to internships to job search.

How would you describe the most important functions your Careers Service fulfills?

Career Services' role of connecting employers with students and faculty is the highest priority. This is accomplished in a variety of ways including job fairs, industry focused networking events, employer class presentations, internships, job shadowing, mentoring, informational interviewing, and class projects related to employer businesses.

In what ways does your Careers Service receive recognition from relevant target groups such as your students, employers, and your university board?

Career Services is a university priority, therefore, the staff's work is frequently spotlighted in university publications and on the university website. There are a variety of institutional awards and recognitions for both offices and individual staff that recognize outstanding contributions to student success. For example, the Student Affairs Division has designated awards that recognize departmental contributions that are aligned with the divisional core values, and the university has an Employee of the Month award that recognizes exemplary service by individuals. Students may nominate both individuals and departments for awards given during the annual Leadership Awards Night.

What are the major external and internal challenges you have faced over the last few years?

The university has grown significantly over the last decade with record enroll-

ment each year. Staffing and resources, however, have not kept up exponentially with the growth causing a strain on providing the high level of personalized services and programs that are expected. The Career Services staff has employed technology and innovation to creatively address this challenge to the best of their ability. Externally, the ever-changing immigration landscape has significantly impacted the Career Services staff's ability to serve the high number of international students that attend the university. Merely keeping up with the laws and regulations is a challenge in and of itself.

What are the major goals you set for your Careers Service for the coming years?

The highest priority for Career Services is to infuse employability skills development into the curriculum and to continue to expand the infusion in the co-curriculum (high impact programs). Currently, high impact co-curricular programs are mapping learning outcomes to seven priority employability skills that have been validated by employers. A related goal is to train faculty and staff on the basics of career development, so that they are equipped to have helpful beginning conversations with students and know when to refer them to Career Services for deeper career coaching.

University of Texas at Austin

Author: Robert Vega, Director, Liberal Arts Career Services

Web: <http://liberalarts.utexas.edu/lacs/>

Could you please give a brief description of your institution and your Careers Service?

UT Austin: The University of Texas at Austin has a decentralized career services model with career centers in each of our 17 colleges and schools. The advantage of a decentralized model is that it allows each college/school to provide specialized career coaching to increase student career readiness. As an example, in the College of Liberal Arts we provide specialized coaching to help students translate the strengths of the social sciences and humanities for careers and our coaches are trained to provide cross-industry coaching to meet the diverse career needs of our students. On the flip side, the disadvantage is that employers often find it difficult to recruit from UT Austin because of the number of career centers.

The university has three offices that provide career-related services to all of campus: 1) Texas Recruitment + Interview Services provides consultation services to employers seeking assistance with on-campus recruiting and provides interview rooms accessible by all colleges and schools; 2) the Vick Center for Strategic Academic and Career Advising office provides career counselling (distinct from career advising and coaching) to all students, regardless of major; and 3) the Health Professions Office provides advising to any UT Austin student interested in applying to pharmacy, medi-

cal, dental, physical therapy, physician assistant, occupational therapy, veterinary, optometry schools or other related health professions programs. In addition, Liberal Arts Career Services provides two types of coaching services to all UT Austin students, regardless of major (including non-Liberal Arts majors): 1) law school admissions coaching for undergraduates; and 2) non-academic career coaching for all graduate students.

College of Liberal Arts: Liberal Arts Career Services, specifically, serves the 11,000 undergraduate and graduate Liberal Arts students. We provide coaching (career, internship, law school admissions, graduate school admissions, mock interviews, alt-ac graduate career coaching, etc.), courses (liberal arts to career and internship courses), workshops/webinars (resume, interviewing, personal branding, LinkedIn, etc.) and on-campus recruiting (employer presentations, job postings, career fairs).

How would you describe the most important functions your Careers Service fulfills?

We help prepare students for whatever comes next: from career to graduate school and national service to law school. We do this by taking a comprehensive approach to student preparation, including skills, experience and professional development. In the College of Liberal Arts, we focus heavily on translating soft,

academic and intellectual skills to the workplace.

In what ways does your Careers Service receive recognition from relevant target groups such as your students, employers, and your university board?

Liberal Arts Career Services receives regular recognition, support and referrals from all levels of the College. We are well funded, given the freedom to implement new ideas/programs, well supported by College leadership, well supported by student council and well supported by academic advisors (who are the greatest source of student referrals to the career center).

What are the major external and internal challenges you have faced over the last few years?

External Challenge: Changes in the job market and economy. While the economy of Texas, and especially Austin, have fared well in the ups and downs over the past 10 years, it has been challenging to stay ahead of the information curve as we coach students for post-graduation success.

Internal Challenge: Sharing resources on campus. The greatest internal challenge is, and for many years has been, the lack of coordination between all 17 career centers and the lack of sharing in resources and access to employers. Some career centers are resource heavy (including staff) while others are not (some offices have only one full-time staff). Due to the resources available to each college/school, some career centers can lever-

age these resources to attract employers and to host employer-related events, such as information sessions and career fairs. And, unfortunately, some of these employer-related events are managed by the career center to limit the number of students from outside of their school who can attend. This creates challenges for students and the colleges/schools on campus.

What are the major goals you set for your Careers Service for the coming years?

1. Change of career services software. We are currently using CSO (Grad Leaders) and in the next year we will be transitioning to another software, most likely Symplicity.
2. Increased Online Services. We aim to have the majority of our workshops/presentations available to students in a pre-recorded webinar format that can be streamed 24/7.
3. Increased Course Offerings. We aim to provide a variety of career preparation courses with industry specializations (e.g., business, nonprofit, government careers).
4. Core Competencies. We aim to work with the faculty to incorporate NACE core competencies into course syllabi learning objectives.

Kontaktadressen

Jessica Assel

Universität Potsdam
Zentrum für Qualitätsentwicklung in
Lehre und Studium (ZfQ)
Bereich Career Service, QueLL-Projekt
„Ab in die Praxis“
Am Neuen Palais 10
14469 Potsdam
Tel.: 0331 – 977 1681
E-Mail: assel@uni-potsdam.de

Christiane Dorenborg

Freie Universität Berlin
Leitung Career Service
Thielallee 38
14195 Berlin
Tel.: 030 – 838 53899
E-Mail:
christiane.dorenborg@fu-berlin.de

Andreas Eimer

Universität Münster
Leitung Career Service
Schlossplatz 3
48149 Münster
Tel.: 0251 – 8330042
E-Mail: andreas.eimer@uni-muenster.de

Dr. Ilke Kaymak

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Leitung Career Service
Gebäude 16.11
Universitätsstr. 1
40225 Düsseldorf
Tel.: 0211 – 81 10862
E-Mail: ilke.kaymak@hhu.de

Katharina Maier

Technische Universität Dresden
Dezernat Studium und Weiterbildung
Leitung Career Service
01062 Dresden
Tel.: 0351 – 463 42401
E-Mail: katharina.maier@tu-dresden.de

Marcellus Menke

Universität Siegen
Leitung Career Service
Hölderlinstraße 3
57068 Siegen
Tel.: 0271 – 740 3180
E-Mail: marcellus.menke@uni-siegen.de

Martina Vanden Hoeck

Leibniz Universität Hannover
Leitung ZQS – Zentrale Einrichtung für
Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre
Career Service
Callinstraße 14
30167 Hannover
Tel.: 0511 – 762 5898
E-Mail: vanden-hoeck@zqs.uni-hannover.de

Nelli Wagner

Universität Potsdam
Zentrum für Qualitätsentwicklung in
Lehre und Studium (ZfQ)
Leitung Bereich Career Service und
Universitätskolleg
Am Neuen Palais 10
14469 Potsdam
Tel.: 0331 – 977 1781
E-Mail: nwagner@uni-potsdam.de

Career Service Netzwerk

Deutschland e. V.

Geschäftsstelle des csnd e. V.
c/o Hochschulrektorenkonferenz (HRK)
Leipziger Platz 11
10117 Berlin
Tel.: 030 – 206292 14
E-Mail: geschaeftsstelle@csnd.de

Autorenhinweise

Technisches

- Manuskriptlänge: maximal 10 Seiten bzw. 50.000 Zeichen inklusive Leerzeichen
- Abstract zu Beginn des Textes: Umfang 1.000 Zeichen inklusive Leerzeichen
- Abbildungen für das Manuskript als reproduktionsfertige Vorlagen im Format jpg, eps oder tif
- Grafikauflösung mindestens 300 dpi und 11 cm breit
- Ganzseitige (A5) Grafiken als komprimiertes jpg mit der höchsten Qualitätsstufe ca. 3 MB groß, Datei im Format tif etwa 23 MB
- Im Manuskript die Stelle angeben, wo Grafiken eingefügt werden sollen
- Manuskripte als Word- oder RTF-Datei im Anhang einer E-Mail senden
- Abbildungen gesondert in den Anhang der E-Mail einfügen
- Ein reproduktionsfähiges Autorenfoto (jpg oder tiff, 300 dpi bei 6 cm Breite)
- Kurzbeschreibung zur Person des Autors (maximal 200 Zeichen inklusive Leerzeichen)

Typografisches

- Schrifttyp „Arial“ mit der Größe 12 Punkt
- Manuskripte ohne weitere Formatierungen abliefern.
- KEINE Seitenzahlen, Überschrift-Formatierungen, automatische Aufzählungszeichen, Mehrspaltensatz, automatische oder manuelle Silbentrennung, Kopf- oder Fußzeilen
- Hervorhebungen im Manuskript kursiv und oder fett

Kapitelstruktur

- Kapitel und Unterabschnitte wie folgt nummerieren: 1, 1.1, 1.2, 2, 3 usw.

Quellennachweise

- KEINE (!) Fußnoten
- Quellenangaben am Textende
- Runde Klammern für Quellenhinweise im Text (csp, 2011, S. 4)
- Literaturhinweise im Text durch Nennung des Autorennamens, des Erscheinungsjahres und ggf. der Seitenzahl
- Wenn Autorenname im Text vorkommt, Erscheinungsjahr der Quelle in Klammern einfügen, z.B. „nach...Müller (2001)...“
- Seitenangabe hinter dem Erscheinungsort mit „S.“: (Meisenbrink 2008, 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).

Literaturverzeichnis

- Literaturliste am Schluss des Manuskripts:
 - Überschrift „Literatur“
 - Alle zitierten Texte alphabetisch nach Autorennamen und je Autor nach Erscheinungsjahr geordnet (absteigend)
 - Hier „et al.“ nicht benutzen, sondern bei mehreren Autoren alle Namen nennen.
 - Keine Unterstreichungen, keine Anführungszeichen, keine Abkürzungen, bis auf Vornamen!

Beispiel: Steffan, T.; Ast, P.; Hering, M.; Kasten, S.; 1992: Eine Sekundäranalyse von Hochschulabsolventenstudien im Zeitraum 1980 bis 1990. München.

Gender

Die Redaktion überlässt es den Autorinnen und Autoren, wie sie mit der Verwendung von männlicher und weiblicher Form umgehen. Die Schreibweise sollte innerhalb des Artikels einheitlich sein. Eine Einheitlichkeit im ganzen Heft ist, aufgrund unterschiedlicher, in der Regel hochschulspezifischer Vorgaben, nicht zu erreichen. Die Redaktion weist in einer einleitenden Bemerkung darauf hin, dass auch bei Beiträgen, die nur die männliche oder nur die weibliche Form verwenden die jeweils andere Form mit gemeint ist.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an das Redaktionsmitglied, das Ihren Beitrag betreut oder an Marcellus Menke (*marcellus.menke@uni-siegen.de*, Telefon 0271 / 740 31 80).

Werbeanzeige



csp15/17