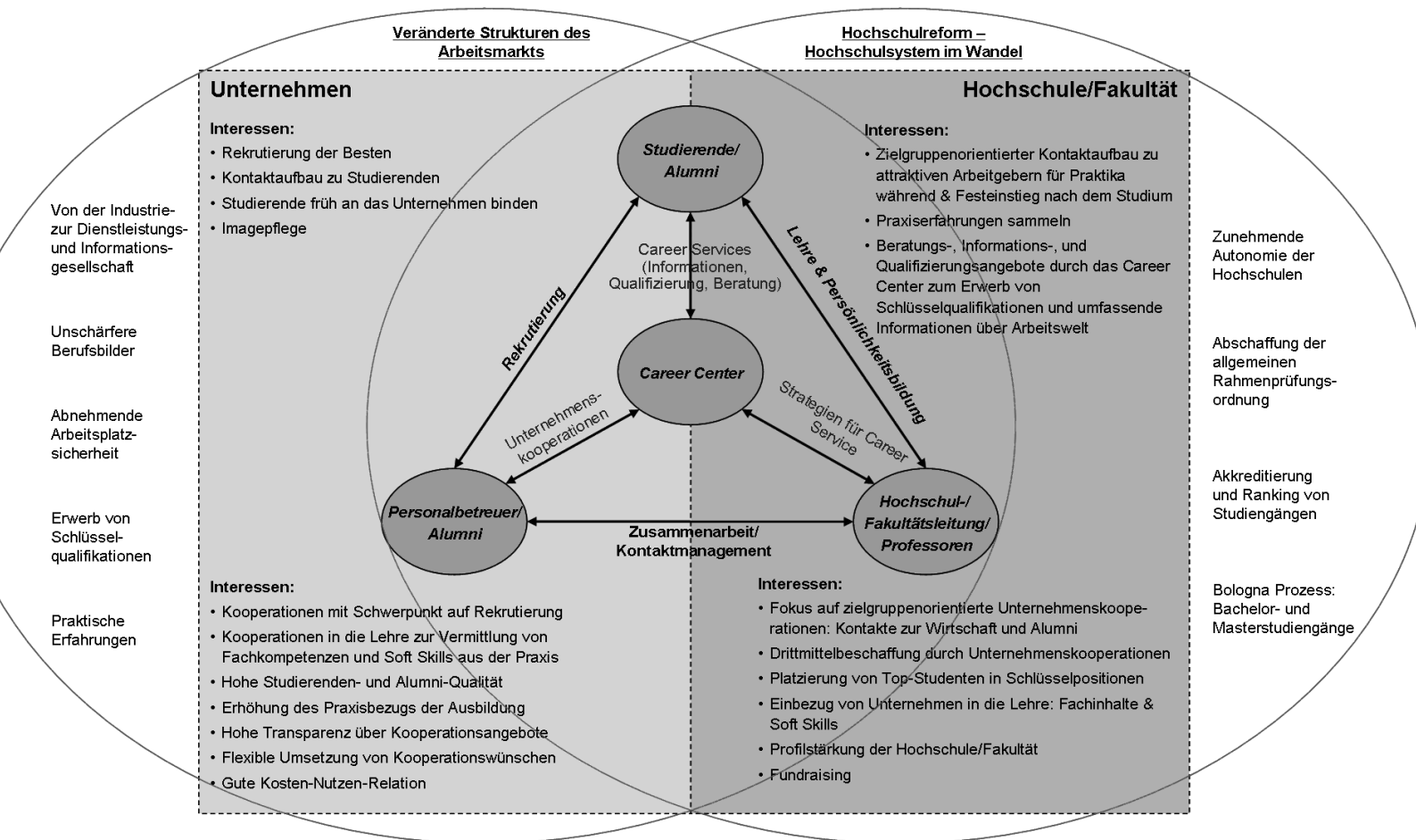


Bedeutung und Struktur von Career Services im deutsch-amerikanischen Vergleich

2.1 Das Career-Service-Modell (CS-Modell)

Career Center (CC) bilden die Schnittstelle zwischen der Hochschulbildung und der Beschäftigungswelt. Sie sind in der Regel direkt an der Hochschule angesiedelt und verbinden die Interessen unterschiedlicher Akteure miteinander. Um die Interessengruppen, Zusammenhänge und Einflussfaktoren darzustellen, die zur Etablierung von Career Centern und den damit verbundenen Career-Service-Angeboten in Deutschland geführt haben, wurde das Career-Service-Modell entwickelt. Dieses Modell verschafft ein ganzheitliches Bild über die Zusammenhänge von Career Services und gibt einen Überblick über die Thematik.

Abbildung 2-1
Das Career-Service-Modell



Das CS-Modell stellt die entscheidenden Einflussfaktoren für die Etablierung von Career Centern in Deutschland dar. Zu diesen zählen die veränderte Hochschul-landschaft durch die Studienreform und die veränderten Strukturen und Anforderungen des Arbeitsmarktes. Die Hochschulleitung, Professoren, Studierende und Personalbetreuer in Unternehmen sind die Interessengruppen eines Career Centers. Deren Interessen werden durch das Career Center miteinander verbunden

und zum Ausgleich gebracht. Da diese nicht immer in Einklang miteinander stehen und zum Teil sogar widersprüchlich sind, wird ein möglicher Interessenkonflikt in einem Spannungsdreieck dargestellt. Für eine ganzheitliche Darstellung sind auch die Alumni einer Hochschule in das Bedingungsgefüge aufgenommen. Alumni (ehemalige Studierende einer Hochschule) können entweder zur eigenen Karriereplanung auf das Career Center ihrer ehemaligen Hochschule zurückkommen oder als Unternehmensvertreter den Kontakt zu ihrer ehemaligen Hochschule halten und Hochschulkoperationen vorantreiben. Darüber hinaus bildet das Modell ab, wie das Career Center mit den einzelnen Interessengruppen zusammenarbeitet (zum Beispiel mit Personalbetreuern in Form von Unternehmenskooperationen) und wie die einzelnen Akteure gegenseitig miteinander vernetzt sind.

2.2 Einflussfaktoren für die Etablierung von Career Centern an deutschen Hochschulen

Untersucht werden im Folgenden die Studienreform und die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt und wie daraus die Etablierung von Career Centern in Deutschland resultierte.

2.2.1 Hochschulreform – das deutsche Hochschulsystem im Wandel

Die deutsche Hochschullandschaft ist im Umbruch. Die Hochschulpolitik, die sich stets für die Gleichheit aller Hochschulen in Deutschland – beispielsweise durch einheitliche Finanzierung und Gesetzgebung – eingesetzt hat, gehört der Vergangenheit an (Lehnhardt 2005). „Entlassen wir unser Bildungswesen in die Freiheit“, das forderte Roman Herzog in seiner berühmten Adlon-Rede (Bundespräsident-Rede von Roman Herzog 1997). Dieser Gedanke findet sich in den aktuellen Reformbestrebungen auf Bund, Länder und Hochschulebene wieder. Hochschulen haben erkannt, wie wichtig Reformen für die zukünftige Entwicklung sind, und gehen diese Thematik offensiv an.

Durch die Novellierung des HRG (Hochschulrahmengesetz) 1998, der Hochschuldiensrechtsreform 2002 und von Landeshochschulgesetzen, beispielsweise des Landeshochschulgesetzes in Baden-Württemberg 2005, wurden auch von staatlicher Seite die notwendigen Grundsteine für mehr Autonomie und Handlungsfreiheit der Hochschulen gelegt (Wefers 2007).

Hochschulen sollen zukünftig mehr **Autonomie** von Staat und Ländern erlangen. Sie sollen als Vertragspartner angesehen werden, mit denen Leistungsverträge abgeschlossen werden (Lehnhardt 2005). Hochschulen sollen zeitlich und sachlich frei über ihren Haushalt und die Geldzuweisungen des Staates verfügen (Meffert 2007).

Außerdem ist die leistungsabhängige und outputorientierte Ressourcenverteilung ein Kernelement der Hochschulreform. Damit kommen nicht nur Quantität, sondern vor allem auch Qualität und Effizienz der Hochschulen eine viel wichtigere Bedeutung zu. So heißt es in § 5 HRG: „Die staatliche Finanzierung der Hochschulen orientiert sich an den in Forschung und Lehre sowie bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erbrachten Leistungen. Dabei sind auch Fortschritte bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrages zu berücksichtigen.“

Als Indikatoren für die Leistung einer Hochschule werden beispielsweise die Zahl der Studierenden, Absolventen und Promotionen sowie die eingeworbenen Drittmittel für Lehre und Forschung angesetzt (Lehnhardt 2005). Abbrecherquoten, die Zahl der Absolventen in der Regelstudienzeit sowie Nachwuchsförderprogramme der Hochschule können außerdem bei der Leistungsmessung berücksichtigt werden (Wefers 2007).

Die **leistungsbezogene Professorenbesoldung** und die Einführung der **Juniorprofessur** waren notwendige Reformen, um im Wettbewerb um internationale Lehrkräfte nicht den Anschluss zu verlieren (Wefers 2007).

Außerdem können durch die **Abschaffung der Rahmenprüfungsordnungen** zukünftig unabhängig von bundeseinheitlichen Vorgaben neue innovative Studiengänge entwickelt werden.

§ 6 HRG fordert die regelmäßige **Bewertung** der Arbeit der Forschung und Lehre bei der Nachwuchsförderung und der Erfüllung des Gleichstellungsauftrages (HRG 2007). 1998 wurde auf Beschluss der Kultusministerkonferenz (KMK) ein unabhängig agierender Akkreditierungsrat gebildet. Seine Aufgabe besteht darin, Agenturen zu akkreditieren und zu überwachen, die dazu berechtigt sind, Studiengänge zu akkreditieren. Über die Akkreditierung von Studiengängen hinaus haben sich Absolventenbefragungen, externe und interne Rankings sowie Forschungsevaluationen etabliert. Diese Maßnahmen, die zur Überprüfung der Qualität der Lehre und Forschung dienen, bilden den Grundstein für Wettbewerb und Leistungstransparenz (Lehnhardt 2005).

Durch die Einführung der **gestuften Bachelor- und Masterstudiengänge** mit Credit-Point-Systemen im Rahmen des Bologna-Prozesses soll Studierenden der Hochschulwechsel oder ein Auslandssemester vereinfacht werden. Dies bringt umgekehrt eine höhere internationale Attraktivität der deutschen Hochschulen mit sich (Wefers 2007).

2.2.2 Die Rolle von Career Centern im Rahmen der Hochschulreform

Die genannten Eckpunkte der Reform stellen die Hochschulen in Deutschland vor neue Herausforderungen. Sie werden im Folgenden im Kontext der Rolle von Career Centern zur Bewältigung dieser Herausforderungen diskutiert.

Die Hochschule von morgen „[...] sollte: profiliert, wettbewerbsfähig, flexibel, wissenschaftlich, wirtschaftlich, international, kundenfreundlich, transparent und autonom sein“ (Wefers 2007, S.38). Im Zuge der Hochschulreform werden Hochschulen immer mehr als **Dienstleistungsunternehmen** betrachtet, deren Aufgabe darin besteht, im internationalen Wettbewerb der Hochschulen zu bestehen. Die einzelnen Dienstleister werden auf Grundlage ihrer Produkte in den Bereichen Forschung und Lehre, Weiterbildung, Transfer und Wirtschaftsförderungen mit der Konkurrenz verglichen und bewertet (Wefers 2007). Somit ist es nicht verwunderlich, dass dienstleistungsorientierte Einrichtungen wie das Career Center immer mehr an Bedeutung gewinnen. Career Center bilden ein wichtiges Bindeglied zwischen Studierenden und der Arbeitswelt und erreichen durch ihre Kundenorientierung und Leistungsstärke eine Steigerung der Gesamtattraktivität der Hochschule (Jörns 2002).

Durch die neuen Studienabschlüsse in den Bachelor- und Masterprogrammen, initiiert durch den Bologna-Prozess, nimmt die Vergleichbarkeit der weltweiten Studienangebote zu und damit auch der **internationale Wettbewerb**. Alle Hochschulen treten verstärkt im Kampf um die besten Studierenden und Professoren in Konkurrenz, um die Qualität der Lehre sicherzustellen. Der Absolventenerfolg einer Bildungseinrichtung ist eine zentrale Vergleichsgröße im Wettbewerb. Der Erfolg der Absolventen wird durch ein leistungsstarkes Career Center während des Studiums und auch nach dem Studium aktiv unterstützt.

Dem Beispiel der angloamerikanischen Vorbilder folgend und vor dem Hintergrund der Finanzknappheit der Länder wird auch der **Wettbewerb um Finanzmittel** deutlich zunehmen. Dadurch werden zukünftig die Hochschulen zur Profilierung ihrer eigenen Einrichtung verstärkt um Kooperationspartner, zum Beispiel Austauschhochschulen und Kooperationsunternehmen im Bereich der Forschung und Lehre, konkurrieren (Meffert 2007). Career Center haben durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen das Potenzial, zusätzliche Gelder aus Unternehmenskooperationen zu akquirieren, die für die Weiterentwicklung der Hochschule eingesetzt werden können.

Um sich im zunehmenden Wettbewerb der Hochschulen zu positionieren, müssen deutsche Hochschulen außerdem verstärkt an **Profil gewinnen**. Dabei spielt das Thema „Markenbildung“ eine wichtige Rolle. Die Marke dient als Qualitätssiegel

und Orientierungshilfe für Studienbewerber. Außerdem schafft sie eine Plattform für Identifikation und Loyalität gegenüber der Organisation, was beispielsweise im Aufbau von Alumni-Netzwerken zum Ausdruck kommt (DAAD 2006). Die Hochschule muss sich vor allem auf das „Management von Wettbewerbsvorteilen“ konzentrieren (Meffert 2007).

Ein gut aufgebautes Career Center und Netzwerk mit Unternehmen sowie schlüssige Kooperationsangebote des Career Centers mit der Wirtschaft können ein solcher Wettbewerbsvorteil sein und zur Profilbildung einer Hochschule beitragen.

Aus diesen Überlegungen heraus wird ersichtlich, dass Career Center im Zuge der Hochschulreform stärker an Bedeutung gewinnen und maßgeblich zur Erfüllung der Anforderungen an die „Hochschule von morgen“ beitragen. Denn ein gut organisiertes Career Center mit einem schlüssigen Angebotsportfolio wirkt sich positiv auf die Berufschancen der Absolventen, die Reputation der Hochschule, die Qualität der Studierenden, die Loyalität der Alumni und auf die Lehre der Hochschule aus und kann dadurch die Wettbewerbsposition signifikant verbessern (Bories-Easley 2001).

Die positive Rückkopplung eines Career Centers wird in Abbildung 2-2 zusammengefasst.

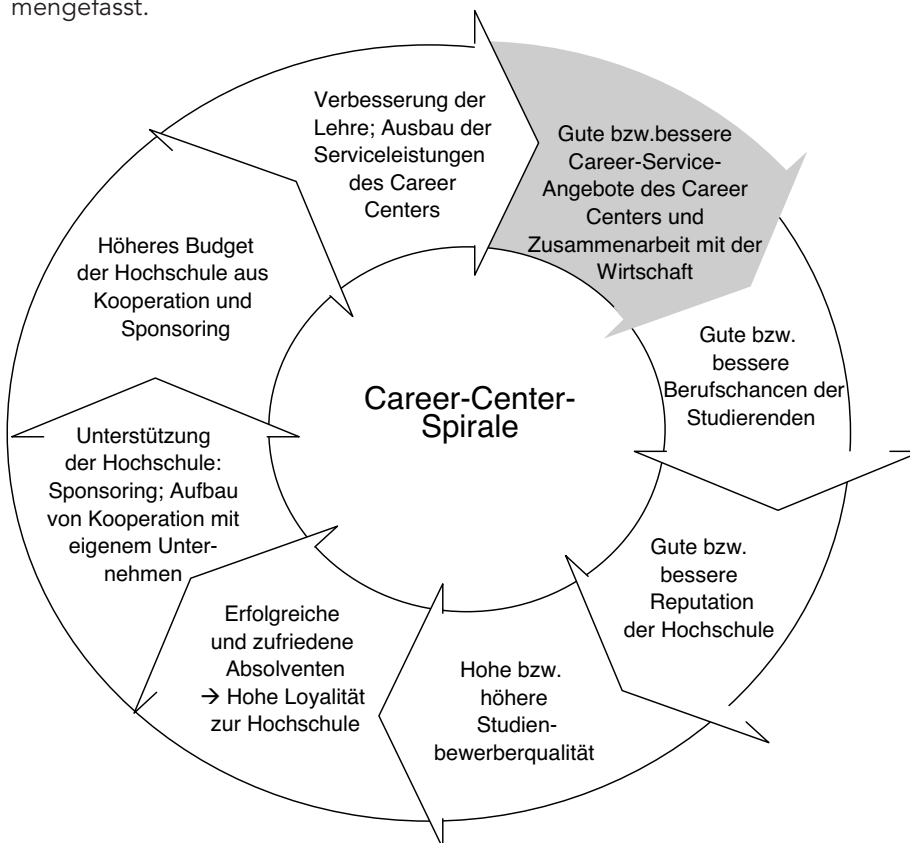


Abbildung 2-2
Die positive Rückkopplung eines Career Centers (Career-Center-Spirale)

2.2.3 Veränderte Strukturen und Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt

Neben der Hochschulreform haben auch die veränderten Strukturen und Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt zur Etablierung von Career Centern beigetragen. Als Hauptfaktoren für die Veränderung der Beschäftigungsstrukturen und des Arbeitsmarktes sind die Globalisierung, Flexibilisierung, Dezentralisierung und die Individualisierung des Arbeitsmarktes sowie der technische Fortschritt zu nennen.

In den letzten Jahrzehnten war eine rasante **Entwicklung von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft** zu beobachten (Jörns 2002). Im Jahre 2007 entfielen auf den Dienstleistungssektor rund 70 Prozent der Bruttowertschöpfung. Diesem Ergebnis stehen nur etwa 50 Prozent in 1970 gegenüber. Neue Dienstleistungen entstehen vor allem in Unternehmen der Informations-

und Kommunikationstechnologie sowie bei öffentlichen und personenbezogenen Dienstleistungen.

Dadurch haben sich auch die Berufsbilder und Anforderungsprofile von Hochschulabsolventen grundlegend geändert (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2008). Klassische Karrierewege gibt es nur noch selten und die **Berufsbilder** werden **unschärfer**. Durch eine Vielzahl von unterschiedlichen Berufsprofilen nimmt auch der **Orientierungsbedarf** der Hochschulabsolventen bei der Berufswahl zu. Career Center gewinnen immer stärker an Bedeutung, da ihre Aufgabe darin besteht, Studierende bei der Berufsorientierung zu unterstützen und diverse Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen. Ein weiterer Faktor für die Etablierung von Career Centern ist die **abnehmende Arbeitsplatzsicherheit** in Deutschland. Zeitlich befristete Arbeitsverhältnisse sind längst umfangreich vorhanden und führen dazu, dass Berufseinsteiger häufiger ihre Stellen wechseln und daher einen erhöhten Orientierungs- und Informationsbedarf für ihre persönliche Karriereplanung haben.

Außerdem haben sich auch die **Anforderungen der Arbeitgeber** über die letzten Jahre verändert. Das Sammeln von praktischen Erfahrungen sowie der Erwerb von Schlüsselqualifikationen und Employability während des Studiums sind für viele Unternehmen zu einem wichtigen Auswahlkriterium für Mitarbeiter geworden. Studierende müssen lernen, sich selbst auf dem Arbeitsmarkt zurechtzufinden. Dabei ist es die Aufgabe des Career Centers, den Studierenden sogenannte „Career Planning Skills“ zu vermitteln. Durch gezielte Information, Karriereberatung, Vermittlung von Zusatzqualifikationen und Kontaktvermittlung zu potenziellen Arbeitgebern ermöglichen Career Center den Studierenden, sich auf dem Arbeitsmarkt zurechtzufinden und den für sie passenden Arbeitgeber zu finden (Michel 2001; Jörns 2002).

2.3 Career Center – Schnittstelle zwischen Bildungs- und Beschäftigungswelt

Wie im Career-Service-Modell dargestellt, bildet das Career Center das zentrale Bindeglied zwischen Hochschulleitung/Professoren, Studierenden/Alumni sowie Personalbetreuern/Alumni und damit zwischen der Bildungs- und Beschäftigungswelt. Im Folgenden werden die möglichen Interessen der einzelnen Zielgruppen sowie gegebenenfalls daraus entstehende Interessenkonflikte aufgezeigt.

2.3.1 Interessen und Spannungsdreieck der Zielgruppen eines Career Centers

Interessen der **Studierenden**:

- Kontakt zu Arbeitgebern aufbauen, um einen passenden Arbeitgeber für die berufliche Zukunft zu identifizieren und den Wunscharbeitsplatz zu bekommen
- Unterschiedliche Arbeitsbereiche und Branchen kennenlernen
- Praxiserfahrung sammeln
- Umfassende Informationen über den Arbeitsmarkt erhalten
- Eigene Interessengebiete identifizieren
- Schlüsselqualifikationen erwerben (z. B. Kommunikations- und Präsentationstechniken)

Interessen der **Unternehmen**:

- Kontakt zu Studierenden aufbauen
- Rekrutierung von geeigneten Absolventen/Praktikanten
- Studierende früh an Unternehmen binden → den „War for Talents“ gewinnen
- Durch praxisbezogene Lehrveranstaltungen Studierende auf die Arbeitswelt vorbereiten
- Selbstdarstellung des Unternehmens an Hochschulen/Imagepflege
- Gesellschaftliches Engagement
- Zugang zu neuesten Erkenntnissen in der Forschung

Interessen der **Alumni**:

a) Alumni als Privatperson:

- Kontakt zu der Hochschule und ehemaligen Kommilitonen halten
- Soziales und berufliches Netzwerk ausbauen
- Unterstützung und Beratung seitens der Hochschule bei einem Stellenwechsel

b) Alumni als Repräsentant des eigenen Unternehmens:

- Kooperation mit der ehemaligen Hochschule auf- oder ausbauen
- Studierende der Hochschule für das eigene Unternehmen rekrutieren
- Soziales Engagement (Mentoring)

Interessen der Hochschuleleitung:

- Studierende auf die Arbeitswelt vorbereiten/Studierende beim Übergang vom Studium zum Beruf unterstützen
- Platzierung von Topstudierenden in Schlüsselpositionen
- Kontakt zu Alumni aufbauen und zusammenarbeiten
- Kooperationsprojekte mit Alumni
- Kontakt zu Unternehmen und Wirtschaftsvertretern aufbauen
- Zusammenarbeit mit Unternehmen in den Bereichen Forschung, Lehre, Weiterbildung und Qualifizierung der Studierenden
- Erwirtschaften von Finanzmitteln aus Unternehmenskooperationen
- Fundraising für Investitionsprojekte, Stipendien und erweiterte Lehrangebote
- Beste Studierende und Professoren für die Hochschule gewinnen
- Profilstärkung der Hochschule durch Career Center
- Verbesserung der Reputation

Je nachdem, welche Interessen bei den einzelnen Zielgruppen im Vordergrund stehen, können **Interessenkonflikte** zwischen den Parteien entstehen. Steht beispielsweise für die Hochschuleleitung das Akquirieren von finanziellen Mitteln durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen im Vordergrund, wird die Hochschule vornehmlich mit Unternehmen kooperieren, die bereit sind, viel Geld für eine Kooperation zu bezahlen – unabhängig davon, ob das Unternehmen interessant für die Studierenden der Hochschule ist. Daher ist die Aufgabe des Career Centers, die Career-Service-Angebote so zu strukturieren, dass die Interessen aller Parteien berücksichtigt und miteinander in Einklang gebracht werden.

2.3.2 Aufgabenbereiche eines Career Centers

Die Hauptaufgabe eines Career Centers besteht darin, Career Services für die Studierenden anzubieten und Studierende auf die Arbeitswelt vorzubereiten. Dafür arbeiten Career Center häufig mit Unternehmen zusammen und bauen Kooperationen auf, um praxisbezogene Career Services bereitzustellen und um Kontakt zwischen Studierenden und Unternehmen herzustellen.

2.3.2.1 Unternehmenskooperationen

Career Center unterstützen auf der einen Seite Studierende bei der Kontaktaufnahme mit Unternehmen und auf der anderen Seite unterstützen sie Unternehmen bei der Rekrutierung von passenden Studierenden. Durch die Veranstaltung von Firmen- und Kontaktmessen, Networking Events und die Organisation von Mentoring-Programmen stellen die Career Center schon frühzeitig **Kontakt** zwischen den Studierenden und Unternehmen her. On-Campus-Rekrutierung ist dabei eines der wichtigsten Elemente bei der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen (Herr et.al 1993).

Intensive Kontakte zu Unternehmen entstehen in der Regel über ehemalige Studierende der Hochschule. Deshalb werden an Hochschulen verstärkt **Alumni-Netzwerke** gegründet, die teilweise über das Career Center verwaltet werden, um somit den Kontakt zu den Alumni langfristig zu halten und als Mittler zwischen Unternehmen und Hochschule einzusetzen (Frank, Andrea et al. 2007).

Kooperationen mit Unternehmen **im Bereich der Forschung** bieten sowohl den Unternehmen als auch der Hochschule viele Vorteile. Zum einen haben Unternehmen Zugang zu neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen, zum anderen pro-

fitieren die Hochschulen von der finanziellen Unterstützung der Unternehmen für Forschungsprojekte (Frank, Andrea et al. 2007). Jedoch müssen potenzielle Forschungsk Kooperationen vorab genau geprüft werden.

Es muss darauf geachtet werden, dass für beide Seiten eine Win-win-Situation entsteht und die Bildung und das Wohl der Studierenden, auch bei einer großzügigen finanziellen Unterstützung durch ein Unternehmen, im Vordergrund stehen. Forschungsk Kooperationen dürfen auf keinen Fall so angelegt sein, dass sie die Freiheit der Bildung gefährden. Daher empfehlen sich strategische Partnerschaften, die langfristig angelegt sind und auf gegenseitigem Vertrauen basieren (Frank, Andrea et al. 2007).

Auch in der **Lehre** arbeiten Hochschulen mit Unternehmen zusammen. Career Center haben die Aufgabe Gastvorträge, Workshops, praxisbezogene Forschungsarbeiten oder auch Abschlussarbeiten mit Unternehmen zu organisieren und zu terminieren. Das wird häufig auch durch Professoren, die persönliche Kontakte zu einem Unternehmen haben, unterstützt. Darüber hinaus werden in Zusammenarbeit mit Unternehmen Trainings angeboten, die sich auf die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen fokussieren.

Oftmals wird an Hochschulen, bei denen keine eigenständige Fundraising- oder Sponsoringabteilung besteht, das **Fundraising** teilweise durch das Career Center übernommen. Durch die zunehmende Mittelkürzung der Länder für Hochschulen wird von vielen Career Centern verlangt, dass ein großer Anteil des Budgets des Career Centers durch Einnahmen aus Unternehmenskooperationen oder Sponsoring finanziert wird (Herr et al. 1993). Oftmals werden Unternehmen von Career Centern direkt auf Sponsoringprojekte, Fundraisingkampagnen usw. hingewiesen. Außerdem wird an vielen Hochschulen für Kooperationen und vor allem für Rekrutierungsaktivitäten der Unternehmen ein finanzielles Engagement verlangt.

2.3.2.2 Informations-, Qualifizierungs- und Beratungsangebote für Studierende

Angesichts der vielen Informationen, die es im Bereich Berufsorientierung gibt, gilt es für das Career Center diese **Informationen** nicht nur bereitzustellen, sondern auch zu strukturieren, zu organisieren und zunehmend netzgestützt aufzubereiten (Grühn, 2002).

Des Weiteren organisiert das Career Center Veranstaltungen wie beispielsweise Bewerbungstrainings oder Verhandlungstrainings, um den Studierenden **Soft Skills** zu vermitteln und dadurch den Übergang in die Arbeitswelt zu erleichtern (Wissenschaft im Südwesten 2002).

Das Career Center unterstützt Studierende und Absolventen bei der beruflichen Planung und berät im Hinblick auf Aufbaustudiengänge sowie Berufseinstieg und gibt Hilfestellung bei Bewerbungen. Auch die ehemaligen Studierenden einer Hochschule werden häufig über das Studium hinaus bei ihrer Karriere begleitet. Beispielsweise **beraten und vermitteln** manche Career Center die ehemaligen Studierenden bei einem Stellenwechsel (Hülpüsch 2008).

2.4 Zusammenfassung

Career Center etablieren sich an deutschen Hochschulen unter anderem aufgrund der Hochschulreform und die veränderten Anforderungen des Arbeitsmarktes. Sie stellen ein zentrales Bindeglied zwischen der Wirtschaft und der Hochschule dar und bringen die Interessen der unterschiedlichen Akteure durch ihre Career-Service-Angebote zum Ausgleich. Der Aufbau von strategischen Partnerschaften mit der Wirtschaft und das Vermitteln von Career Planning Skills an Studierende nimmt eine immer wichtigere Rolle ein, um im gestiegenen nationalen und internationalen Konkurrenzkampf um die besten Studierenden, Professoren und finanzielle Mittelzuweisung bestehen zu können.