

Career Services als Brücke zwischen Studium und Berufswelt

Ziele, Handlungsfelder und Perspektiven

Susanne Jörns

Career Services oder ähnliche berufsvorbereitende Einrichtungen gibt es mittlerweile bereits an vielen Hochschulen in Deutschland. Die vor etwa zwanzig Jahren einsetzende Entwicklung, im Rahmen von Praxisprojekten vornehmlich Studierende geistes- und sozialwissenschaftlicher Fächer gezielt auf den Berufseinstieg vorzubereiten, ist heute durch Institutionalisierung und Professionalisierung eines fächerübergreifenden berufsorientierten Dienstleistungsangebots gekennzeichnet. Mit der Umsetzung der aus dem angelsächsischen und amerikanischen Raum stammenden Career Service-Idee wird nicht zuletzt den Empfehlungen der Hochschulrektorenkonferenz von 1997 und des Wissenschaftsrates von 1999 sowie der Bologna-Erklärung aus demselben Jahr Rechnung getragen. Studierende, die laut Umfrageergebnissen schon lange den mangelnden Praxisbezug und die unzureichende Unterstützung beim Übergang von der Hochschule in die Erwerbstätigkeit beklagen, begrüßen daher diesen neuen Dienst. Dabei erfüllen Career Services durch ihre Informations-, Beratungs-, Qualifizierungs- und Vermittlungstätigkeit eine wichtige Schnittstellen- und Katalysatorfunktion, die angesichts der Studienreformprozesse und des internationalen Wettbewerbs der Hochschulen untereinander sowie einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt an Bedeutung wohl noch zunehmen wird. Dieser Beitrag beschreibt die Career Service-Idee und ihre konzeptionelle Umsetzung auf den verschiedenen Ebenen. Dabei werden grundsätzliche Aspekte dieser institutionalisierten Form der Praxisorientierung und Berufsvorbereitung an Hochschulen wie Ziele, Aufgaben und Kooperationsstruktur näher betrachtet und Entwicklungsperspektiven aufgezeigt.

Gliederung	Seite
1. Entwicklungsphasen	2
2. Ziele	3
3. Organisations- und Kooperationsstruktur	6
4. Handlungsfelder	8
4.1 Information und Beratung	8
4.2 Studienbegleitende Zusatzqualifizierung	10
4.3 Kontakte zu Arbeitgebern	10
5. Perspektiven	13
5.1 Etablierung von berufsvorbereitenden Einrichtungen	13
5.2 Professionalisierung der Career Service-Arbeit	13
5.3 Mitwirkung bei der Umsetzung der Studienstrukturreform	15
5.4 Internationalisierung	16
6. Anhang	20

Studierende

1. Entwicklungsphasen

Drei Entwicklungsphasen

Es lassen sich im wesentlichen drei Phasen der Entwicklung von Career Service-Einrichtungen an deutschen Hochschulen ausmachen:

Angebot für Studierende der Geistes- und Sozialwissenschaften

Von Anfang der 80er Jahre bis in die 90er Jahre hinein sind angesichts zunehmender Berufseinmündungsprobleme von Hochschulabsolventen eine Vielzahl an Praxisinitiativen und berufsvorbereitender Programme, die vornehmlich die Beratung und Weiterqualifizierung von Studierenden geistes- und sozialwissenschaftlicher Fächer als zentrale Aufgabe ansahen, initiiert worden.¹

Angebot für Studierende aller Fächer

Vor allem durch die tiefgreifenden strukturellen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und die verstärkt vorangetriebenen hochschulreformerischen Maßnahmen werden Mitte der 90er Jahre bis 2001 dann sprunghaft eine Reihe von Hochschuleinrichtungen mit den Bezeichnungen „Career Service“ oder „Career Center“ ins Leben gerufen bzw. bereits bestehende berufsvorbereitende Programme konzeptionell weiterentwickelt. Im Unterschied zu der ersten Phase verfolgen diese neuen Organisationseinheiten nun vorrangig das Ziel, für Studierende des gesamten Fächerspektrums ein berufsvorbereitendes Angebot in Kooperation mit hochschulinternen und -externen Partnern, wie beispielsweise der Arbeitsverwaltung, zu etablieren.

Professionalisierungsphase

Der Zeitraum von 2002 bis in die Gegenwart hinein kann als Professionalisierungsphase charakterisiert werden, die mit einer durch die Studienstrukturreform bedingten konzeptionellen und organisationsstrukturellen Neuausrichtung dieses Arbeitsbereichs im Gesamtgefüge Hochschule verbunden ist. Dieser Entwicklungsverlauf ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass Career Services wegen ihres Innovations- und Servicecharakters im Zuge des wachsenden Profilierungs- und Wettbewerbsdrucks der Hochschulen untereinander ein wirkungsvolles Instrument im Gesamtmarketingkonzept der Bildungsinstitution darstellen.

Angloamerikanische Einrichtungen als Vorbild ...

Dass die britischen und amerikanischen Hochschulinstitutionen vor allem als Vorbilder bei dem Aufbau von Career Services hierzulande dienten, liegt sicherlich in ihrer langjährigen Tradition, an den hohen Qualitätsstandards sowie in ihrem Erfolg begründet. Auf Grund der großen gesellschafts- und bildungspolitischen Unterschiede zwischen den Ländern kann man jedoch nur eingeschränkt von einer Vorbildfunktion sprechen. So kann und wird es auch zukünftig keine Übertragung der historisch gewachsenen Strukturen und Arbeitskonzeptionen auf die Situation in Deutschland im Verhältnis 1:1 geben.

¹ In dem von Ehlert, H./Welbers, U. 1999 herausgegebenen Handbuch über berufsorientierende Angebote für Studierende an Universitäten sind über 100 Praxisinitiativen auf den verschiedenen Hochschulebenen (Zentral-, Fachbereichs- und Rückkoppelungsebene) aufgefunden worden.

Es werden sicherlich keine 30 Mitarbeiter in einem eigens dafür vorgesehenen Gebäudekomplex auf dem Campus in einem Career Service einer deutschen Hochschule beschäftigt werden, wie es teilweise an einigen größeren Universitäten in Großbritannien und den USA der Fall ist. In diesem Beitrag soll aufgezeigt werden, dass wir einen anderen Weg beschritten haben, der – und sei er auch noch so kurvenreich und steinig in manchen Abschnitten – in unsere Hochschullandschaft passt. Trotz der Inkompatibilität der Konzepte sind zweifelsohne viele Impulse von Großbritannien und den USA ausgegangen und haben zu einem experimentierfreudigen Klima in den neuen Arbeitsbereichen entscheidend beigetragen.

**... aber keine Umsetzung
im Verhältnis 1:1**

2. Ziele

So unterschiedlich die konzeptionelle Umsetzung der Career Service-Idee am jeweiligen Hochschulstandort auf Grund des konkreten Bedingungsgefüges auch ausfällt: Die Zielsetzungen der noch jungen Einrichtungen auf dem Gebiet der hochschulbezogenen Berufsvorbereitung sind die gleichen.

**Unterschiedliche
Konzeption –
gleiche Ziele**

Career Services an der Schnittstelle zwischen Hochschule und Beschäftigungssystem verstehen sich als Dienstleistungseinrichtungen, die die Ausbildung der Berufsfähigkeit der Studierenden – nicht die der Berufsfertigkeit ! – durch verschiedene studienbegleitende Maßnahmen in enger Abstimmung mit den Kooperationspartnern innerhalb und außerhalb der Hochschule professionell unterstützen sollen. Die über die Jahre erprobten Instrumente zielen daher letztlich auf eine erfolgreiche Positionierung der Hochschulabsolventen auf dem Arbeitsmarkt ab.

**Förderung der
Berufsfähigkeit**

Es ist allgemein bekannt und durch empirisches Datenmaterial gut belegt, dass die Übergangsphase von der Hochschule in ein adäquates Beschäftigungsverhältnis in den vergangenen Jahren für Absolventen fast aller Fachrichtungen immer komplizierter und langwieriger geworden ist. Durch eine frühzeitige Auseinandersetzung mit den persönlichen Neigungen und beruflichen Wünschen sowie durch eine persönlichkeitsbildende Kompetenzförderung sollen die Berufseinstiegschancen der Hochschulabsolventen erhöht werden. Denn mittlerweile ist das von unserem britischen Kollegen Porrer 1996 in die Zukunft projizierte Erfolgsmodell Realität geworden:

Studierende

Formula of success

Old: Degree = Career

New: Degree + personal Skills + Experience = Career

Future: Degree + personal Skills + Experience + Career
planning Skills = Career**Handout F 2.5-1 Porrer: Formula of success (Porrer 1996, S. 51)**

Angesichts dieser Erfolgsmerkmale sollen Studierende neben ihrer fachwissenschaftlichen Ausbildung bei dem Erwerb berufsrelevanter Schlüsselkompetenzen durch die Beratungs- und Qualifizierungsdienste von Career Services gezielt unterstützt werden. Vor dem Hintergrund des lebenslangen Lernkonzepts nimmt dabei die Aufgabe, die Fähigkeit zur Planung der eigenen Bildungs- und Berufslaufbahn (also die „career planning skills“) gezielt zu fördern, für die Career Services einen besonderen Stellenwert ein, der mit der Einführung der gestuften Studiengänge sicher nicht geringer wird. Es sei an dieser Stelle auch kurz darauf hingewiesen, dass Career Services durch eine realitätsnahe Berufsorientierung und Klärung der persönlichen Perspektiven zu einer erhöhten Studienmotivation beitragen, die zu einem stärker zielorientierten Studierverhalten führen und die Studiendauer, vor allem bei Fächern mit unscharfen Berufsbildern, deutlich verkürzen können.

Angebotstransparenz und Synergieeffekte

Career Services sollen als zentral organisierte Arbeitseinheiten eine koordinierende Funktion an der Hochschule und je nach den lokalen Gegebenheiten teilweise auch für den gesamten Hochschulstandort erfüllen. Dabei fällt den Einrichtungen die Aufgabe zu, die für die drei Hauptadressatengruppen Studierende, Fakultäten sowie Wirtschaftsunternehmen konzipierten Maßnahmen entsprechend der Zielvorgaben und der aktuellen Bedarfslage aufeinander abzustimmen und zu vernetzen. Viele Studierende wissen nicht um die verschiedenen Beratungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten auf dem Gebiet der Berufsvorbereitung und treffen wegen der Unübersichtlichkeit und Unkoordiniertheit der bestehenden Initiativen an ihrer Hochschule häufig nur durch Zufall auf ein für sie passendes Angebot. Career Services nehmen in ihrer Schnittstellen- und Katalysatorfunktion eine zentrale Rolle ein, um die nötige Angebotstransparenz zu schaffen und die komplizierten und in Teilen leider oft nur schwer nachvollziehbaren Zuständigkeitsregelungen „kundenorientiert“ verständlich zu machen. Dabei gilt es, die vielfältigen Aktivitäten nicht nur hochschulintern zu bündeln, sondern auch über die Grenzen hinweg in Kooperation mit den verschiedenen Partnern ein einheitliches Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit zu zeichnen. Ziel ist es, in Anbetracht der chronisch andauernden mangelnden Finanz- und Personalressourcen durch Nutzung von Synergieeffekten die berufsvorbereitenden Angebote am Hochschulstandort qualitativ zu verbessern und auszuweiten.

Career Services sollen als Sprachrohr für berufspraktische Angelegenheiten im Rahmen des Hochschulstudiums zu einer besseren, das heißt engeren, aber stets kritisch reflektierten Abstimmung zwischen Hochschulbildung und Beschäftigungssystem beitragen und die Kommunikationskultur zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sowie anderen öffentlichen Arbeitgebern fördern. Die Intention ist dabei, durch einen verbesserten Informationsfluss innerhalb wie außerhalb der Hochschule innovative Kooperationsprojekte zu initiieren und Anstöße für eine sinnvolle Verknüpfung von Theorie und Praxiserfahrung zu geben, ohne dabei gleich als treibende Kraft für eine „Verfachhochschulisierung“ oder „Entwissenschaftlichung“ stigmatisiert zu werden. Später wird näher ausgeführt, welche Bedeutung Career Services im Rahmen des Studienstrukturreformprozesses haben können, wenn es um die curriculare Entwicklung der stärker anwendungsbezogenen Bachelorstudiengänge und die Integration von Praxiselementen in diese geht.

**Sprachrohr und
Impulsgeber**

Aus den oben genannten Zielsetzungen lassen sich im wesentlichen folgende Funktionen ableiten:

Career Services sollen

- Studierenden frühzeitig eine kritische Berufsorientierung geben, Perspektiven klären und „career planning skills“ vermitteln
- Angebotstransparenz herstellen und zusätzlich eine Lotsenfunktion in der oftmals unübersichtlichen Beratungs- und Weiterbildungslandschaft der eigenen Hochschule übernehmen
- in der Hochschulöffentlichkeit für die Notwendigkeit berufsvorbereitender Maßnahmen sensibilisieren
- innerhalb wie außerhalb der Hochschule Impulse zur Initiierung neuer Kooperationsprojekte geben
- Netzwerke knüpfen und die Kontakte sinnvoll für die Career Service-Idee im Interesse aller Beteiligten nutzen
- den Austausch mit der Berufspraxis fördern und dabei bestehende Vorurteile der Unternehmen gegenüber dem Wissenschaftsbetrieb vice versa abbauen

Handout F 2.5-2 Funktionen von Career Services

Insgesamt soll durch die von den Career Services entwickelten berufsvorbereitenden Maßnahmen eine deutlichere Entsprechung zwischen Hochschulbildung und Berufsperspektiven hergestellt werden.

**Entsprechung zwischen
Hochschulbildung und
Berufsperspektiven**

Studierende

Dieses Kernanliegen besitzt vor dem Hintergrund des Bologna-Prozesses und in den durch diesen initiierten neuen Studienabschlüssen eine besondere Aktualität, sollen doch zukünftig eine große Zahl von Bachelorabsolventen mit dem erworbenen Qualifikationsprofil in adäquate Beschäftigungsverhältnisse einmünden.

3. Organisations- und Kooperationsstruktur

Heterogene Hochschulstandorte erfordern ...

Auf Grund der großen Unterschiede zwischen den Hochschulstandorten in Bezug auf die spezifische Fächer- und Wirtschaftsstruktur und der verschiedenen Entwicklungsverläufe innerhalb der Hochschulen, gibt es nicht das ideale Organisationsmodell für institutionalisierte Unterstützungsmaßnahmen im Bereich der Berufsvorbereitung.

... vielfältige Organisationsmodelle

Entsprechend variationsreich fällt die organisatorische Einbindung von Career Services in die deutsche Hochschullandschaft aus: Die Einrichtungen sind institutionell oftmals der Zentralen Studienberatung bzw. den serviceorientierten zentralen Anlaufstellen für Studienangelegenheiten (Service-Center, Studienzentrale, Campus-Center etc.) als integrativer Bestandteil oder als eigenständige Organisationseinheit zugeordnet. Manche Career Services, die ihre Arbeit fachgebunden, beispielsweise für Studierende geisteswissenschaftlicher Fachrichtungen, ausgerichtet haben, sind in der betreffenden Fakultät bzw. dem Fachbereich verankert. Dann gibt es Career Services, die in gemeinsamer Trägerschaft mit der Bundesagentur für Arbeit betrieben werden oder eine Art Tochtergesellschaft der Hochschule bzw. einen gemeinnützigen Verein ins Leben gerufen haben.

Keine klassischen Verwaltungseinrichtungen

Auch wenn Career Services sehr häufig in die Studierendenverwaltung eingebettet sind, handelt es sich bei ihnen nicht um Verwaltungseinrichtungen im klassischen Sinne, da ihre Arbeit nicht durch klar gefasste Geschäftsabläufe charakterisiert ist. Vielmehr verstehen sie sich als dynamisch agierende Service-Einrichtungen, die mit ihren Angeboten flexibel und zeitnah auf ständige Veränderungen innerhalb der Hochschule, vor allem aber auch auf dem Arbeitsmarkt zu reagieren haben und durch Innovation gekennzeichnet sind.

Kooperationspartner

Angesichts des weit gefächerten Zielgruppen- und Leistungsbereichs einerseits und der beschränkten personellen und materiellen Kapazitäten andererseits sind Career Services hochschulintern wie -extern auf Kooperationspartner angewiesen. Art, Intensität und Zielsetzungen der Kooperationsbeziehungen hängen jedoch vom jeweiligen Organisationsmodell und den jeweiligen Gegebenheiten am Hochschulstandort ab.

Kooperationen sind üblicherweise mit folgenden Einrichtungen anzutreffen: auf der Zentralebene mit den Studienberatungsstellen, den Alumni-Vereinigungen, den Akademischen Auslandsämtern und den (Technologie-)Transferstellen sowie den zuständigen Einrichtungen für Existenzgründungsberatung; auf der Fakultätsebene mit den Studiendekanen, Praktikumsbeauftragten, Fachstudienberatern und Frauenbeauftragten, den Prüfungsämtern sowie studentischen Arbeitsmarkt-Initiativen und Organisationen. Wenn man die Pressestellen und andere Dienstleistungseinrichtungen wie beispielsweise die Zentraleinrichtungen für wissenschaftliche Datenverarbeitung oder die Sprachlehrzentren noch dazunimmt, zeigt sich allein nur für den Binnenraum Hochschule ein weit verzweigtes Netzwerk, in dem Career Services sich alltäglich bewegen. Diese Aufzählung sagt in der Tat noch nichts über die Intensität und Qualität der Zusammenarbeit aus; diese variiert je nach konzeptioneller Ausrichtung, räumlicher Zuordnung und personeller Besetzung vor Ort mit der grundsätzlichen Wertschätzung bezüglich der Career Service-Arbeit.

**Hochschulinterne
Kooperation**

Career Services arbeiten darüber hinaus mit zahlreichen außeruniversitären Partnern zusammen. Eine besondere Stellung unter den Netzwerkpartnern nehmen dabei die Hochschulteams der Arbeitsagenturen ein, die an jedem größeren Hochschulstandort in Deutschland existieren. Hierbei sollte eine konstruktive Zusammenarbeit vor Ort stattfinden, um die Infrastruktur nachhaltig zu verbessern und die Angebotspalette auf den Gebieten der berufsvorbereitenden Informations- und Beratungsarbeit, der Zusatzqualifizierung sowie der Vermittlungsaktivitäten in qualitativer und quantitativer Hinsicht weiterzuentwickeln. Statt Konkurrenzdenken vorherrschen zu lassen, sollten die Arbeitsgebiete unter Wahrung des eigenen Profils und Angebotspektrums miteinander vernetzt werden. Die oft beklagten Dubletten lassen sich durch eine von beiden Seiten akzeptierte Schwerpunktsetzung auf bestimmte Angebotelemente und eine frühzeitige Abstimmung des Semesterprogramms vermeiden (vgl. Grünh/Jörns 2003, S. 63 - 67).

**Hochschulexterne
Kooperation**

Die Career Services stehen vor der Herausforderung, eine enge Vernetzung und konstruktive Kooperation in inhaltlicher und organisatorischer Hinsicht mit den unterschiedlichsten Partnern auf den verschiedenen Ebenen innerhalb der Hochschule (Zentralebene, Fachbereichsebene, Rückkoppelungsebene) und außerhalb mit der Wirtschaft, den Arbeitsagenturen sowie mit Vereinen und Verbänden einzugehen. Auf Grund der zum Teil großen Schnittmengen mit anderen Arbeitsbereichen kommt der Ausbildung eines scharfen Profils besondere Bedeutung zu. Erst wenn Kernkompetenzen genau definiert und Grenzlinien der Aktionsfelder klar gezogen sind, kann effektiv zusammengearbeitet werden. Das heißt in Kürze: Erst separieren, dann kooperieren!

**Erst separieren,
dann kooperieren!**

Studierende

Dass durch diese komplexe Netzwerkstruktur und die vielfältigen Kooperations- und Koordinationsaufgaben ein erhöhter Arbeitsaufwand verbunden ist, lässt sich anschaulich anhand einer Abbildung zeigen (Siehe Abb. F 2.5-1 im Anhang).

4. Handlungsfelder

Drei Adressatengruppen Career Services schlagen Brücken zwischen Hochschule, Gesellschaft und Wirtschaft. Dabei haben sich im Laufe der Zeit Handlungsfelder der Career Services herausgebildet, die sich im wesentlichen auf die drei Adressatengruppen Studierende, Wirtschaft und Fakultäten beziehen. Auf die spezifische Arbeit mit der zuletzt genannten Gruppe wird unter 5.3. noch näher eingegangen.

Drei Handlungsfelder Das Leistungsspektrum von Career Services umfasst in der Regel Information und Beratung, Qualifizierung sowie Kontakte mit der Wirtschaft. In welcher Weise diese drei Handlungsfelder konzeptionell ausgestaltet werden und wie die berufsbezogenen Aktivitäten sich in konkreten Dienstleistungen ausdrücken, hängt von den einzelnen Akteuren und den jeweiligen Gegebenheiten vor Ort ab.

4.1 Information und Beratung

Kernarbeitsbereich der Career Services Dieses Handlungsfeld ist sicherlich als ein Kernarbeitsbereich der Career Services zu sehen: Career Services beraten und informieren über die bereits im Grundstudium relevante Frage nach einer geeigneten Praktikumsstelle, über Berufsfindungs- und Bewerbungsstrategien bis hin zu Fragestellungen, ob die Promotion oder die Selbstständigkeit eine Alternative zu einem festen Beschäftigungsverhältnis darstellt. Dabei sind im Vorfeld die Berufsinformationen nach ausgewählten Kriterien zu selektieren und den Studierenden in Form von Info-Blättern, Checklisten und Readern sowie im Internet zugänglich zu machen. Mit Hilfe dieses Informationsvorsprungs sollen Studierende in die Lage versetzt werden, ihre persönlichen Berufsvorstellungen mit den aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt zusammenzubringen und kritisch zu reflektieren, dabei Qualifizierungslücken festzustellen und diese durch die Nutzung der Weiterbildungsangebote rechtzeitig vor Beendigung des Studiums zu schließen.

Hilfe zur Selbsthilfe Die Grenzen zwischen der Informations- und Beratungsarbeit sind wie auch in vielen anderen Service-Einrichtungen fließend. Angesichts der bescheidenen Personalsituation in Career Services im Verhältnis zu den hohen Studierendenzahlen kann eine individuelle Berufseinstiegsberatung oftmals nicht im gewünschten Maße geleistet werden. So stellt beispielsweise eine personenbezogene Beratung mit integriertem

Testverfahren für eine Kompetenzanalyse eher eine Ausnahme dar. Vielmehr wird versucht, die Anliegen in Form von Kurzberatungen zu klären und Studierenden „Hilfen zur Selbsthilfe“ an die Hand zu geben. Gruppenberatungen können zusätzlich für „frequently asked questions“ angeboten werden, münden aber wegen der spezifischen Fragestellungen oftmals wieder in Einzelberatungsgespräche ein. Hier ist eine enge Zusammenarbeit vornehmlich mit den Zentralen Studienberatungsstellen und den Hochschulteams der Arbeitsagenturen sinnvoll. Aber auch andere Beratungseinrichtungen wie die Akademischen Auslandsämter oder die Existenzgründungsberatungsstellen sind im Sinne eines umfassenden Beratungsangebotes einzubinden.

Wichtig ist hierbei zu betonen, dass es sich bei den hochschuleigenen Career Services im Unterschied zu kommerziellen Anbietern um ein neutrales, nicht interessengeleitetes und unentgeltliches Informations- und Beratungsangebot handelt.

Mit folgenden Stichworten sind die wichtigsten Informations- und Beratungsbereiche am Beispiel des Career Service der Georg-August-Universität Göttingen umrissen:

Beratungsaspekte

- Qualifizierte Praktika im In- und Ausland
- Förderprogramme und Förderinstitutionen
- Berufsrelevante Schlüsselkompetenzen und Zusatzqualifikationen
- Neue und alternative Berufsfelder und Aufgabengebiete
- Alternative Bewerbungsstrategien
- Optimierung der Bewerbungsunterlagen
- Online-Bewerbung
- Bewerben im englischsprachigen Raum
- International Bewerben und Arbeiten in EU-Ländern
- Personalauswahlverfahren (z.B. Assessment Center)
- Vorstellungsgespräch
- Einstiegsgehälter
- Arbeitszeugnisse und Arbeitsvertrag
- Kontaktmöglichkeiten zu potentiellen Arbeitgebern (regional, überregional, international)

Handout F 2.5-3

Informations- und Beratungsbereiche des Career Service der Universität Göttingen

4.2 Studienbegleitende Zusatzqualifizierung

Vermittlung von überfachlichen Zusatzqualifikationen

Einige Career Services haben den Weiterbildungsaspekt in ihrer Gesamtkonzeption in besonderer Weise berücksichtigt, indem sie berufspraktisch relevante Qualifizierungsmodule studienbegleitend den Studierenden anbieten (z.B. die Angebote in München, Berlin, Bielefeld, Hannover). In den Programmen werden überfachliche Zusatzqualifikationen und Schlüsselkompetenzen vermittelt wie beispielsweise betriebswirtschaftliche Grundlagenkenntnisse in den Bereichen Finanzen, Marketing und Personal, neue Informationstechnologien, qualifizierte Praktika mit intensiver Vor- und Nachbereitung sowie Trainings zur Förderung der methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen (Rhetorik, Präsentation, Projektmanagement). Die Veranstaltungen werden häufig in Form von Blockseminaren durchgeführt, können sich aber auch bei komplex konzipierten Programmen über mehrere Semester erstrecken. Bei erfolgreicher Teilnahme wird häufig ein Zertifikat vergeben. Die zentral organisierte berufsbezogene Weiterqualifizierung als Ergänzung zum fachwissenschaftlichen Studium wird in der Regel additiv angeboten und ist nicht mit der Lehr- und Lernpraxis in den Fächern verknüpft.

Veränderungen durch Studienstrukturreform

Durch die Umstellung der Studienstruktur auf Bachelor und Master unterliegt dieser Angebotsbestandteil der Career Services derzeit an vielen Hochschulen einem tiefgreifenden Wandel. Zur Genehmigung eines Akkreditierungsantrages sind Schlüsselkompetenzen und berufspraktische Elemente in die curricularen Entwicklungspläne anwendungsorientierter BA- und MA-Studiengänge zu berücksichtigen. Die Frage, ob die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen additiv, kooperativ oder eher integrativ erfolgen soll, wird kontrovers diskutiert, mit dem Ziel, geeignete und vor allem auch finanzierbare Lösungsansätze in der jeweiligen Hochschule bzw. dem Studienfach zu entwickeln. Die anstehenden Veränderungsprozesse sollten als Chance genutzt werden, die bisherigen Zusatzangebote stärker in die fachwissenschaftliche Ausbildung zu integrieren! Die durch den Bologna-Prozess induzierte stärkere Berücksichtigung berufspraxisbezogener Elemente in die Lehrpläne weist in eine Richtung, die einige Career Services seit Beginn ihres Bestehens verfolgt haben: Die Fächer in Fragen der Berufsorientierung und –qualifizierung nicht aus der Verantwortung zu lassen und die kompensatorische Funktion von Career Service mittel- und langfristig in eine koordinierende und unterstützende umzuwandeln (vgl. Grün 2001, S. 101 –127).

4.3 Kontakte zu Arbeitgebern

Vermittlerrolle zwischen Arbeitgebern und Lehrstühlen

In diesem Handlungsfeld sollen vor allem Kontakte und Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Studierenden und potentiellen Arbeitgebern geschaffen werden. Diese Kontakte können in unterschiedlicher Art und Weise geknüpft werden, sei es im Rahmen von Firmenkontaktmessen,

bei Betriebserkundungen, Unternehmenspräsentationen mit anschließendem Round-table-Gespräch oder im Rahmen von Alumni-Netzwerktreffen. Da Unternehmen ihre späteren Mitarbeiter gerne hochschulnah kennen lernen wollen, ist ihnen an einer frühzeitigen Kontaktaufnahme gelegen, beispielsweise in Verbindung mit einem qualifizierten Praktikum, einer studienbegleitenden Werkstätigkeit oder eines Diplomarbeitsthemas. Hierbei nehmen Career Services oftmals eine Vermittlerrolle zwischen Arbeitgebern und den in Frage kommenden Lehrstühlen ein.

In einigen Career Services sind im Laufe der Jahre zum Teil umfangreiche Datenbanken potentieller Praktikumsgeber angelegt worden, die ständig zu aktualisieren und mit neuen Angeboten zu erweitern sind. Häufig sind die Leistungen des Career Service dabei nicht nur auf den Vermittlungsaspekt beschränkt, sondern beinhalten zudem auch eine Vor- und Nachbereitung der Praxisphase.

Andere Career Services wiederum stellen die Ausrichtung einer Firmenkontaktmesse in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten, verbunden mit einem reichhaltigen Informations- und Beratungsangebot rund um das Thema Studium und Beruf. Einmal jährlich präsentieren sich potentielle Arbeitgeber mit einem Informationsstand ihres Unternehmen an einem zentralen Ort an der Hochschule und kommen mit Studierenden und Absolventen bestimmter Fächergruppen ins Gespräch. Die Veranstaltungskonzeptionen sehen in der Regel vorterminierte Bewerbungsgespräche am Messetag vor, so dass die Personalverantwortlichen neben der unverbindlich an den Stand tretenden „Laufkundschaft“ auch gezielt mit vorselektierten Personen für die Besetzung offener Stellen in Kontakt treten können. Unternehmenspräsentationen, Bewerbungsmappen-Checks sowie persönliche Karriereberatung runden das Angebot meist ab. Einige Hochschulen sind dazu übergegangen, sich bei diesen Veranstaltungen auf einzelne Fächergruppen zu spezialisieren, um auf diesem Wege eine höhere Informations- und Vermittlungsdichte und letztlich eine größere Akzeptanz zu erreichen. Nicht selten arbeiten dabei die Career Services mit privaten Personalvermittlungsagenturen zusammen, um für die Studierenden und Absolventen ihrer Hochschule ein attraktives Messeangebot ohne großen Arbeitsaufwand im Vorfeld bereitstellen zu können.

Diese Kontaktforen werden häufig ergänzt durch Internet-Plattformen, die Stellenangebote und Bewerberprofile nach bestimmten Kriterien miteinander abgleichen und mit Hilfe eines EDV-gestützten Stelleninformationssystems den Absolventen ihrer Hochschule eine passgenaue Vermittlung anbieten. Einige Career Center haben ihren Arbeitsschwerpunkt auf diese Vermittlungstätigkeit gelegt und wenden nicht unbedeutende Ressourcen für die zum Teil in persönlichen Gesprächen vorgenommene Auswahl geeigneter Absolventen für die zu besetzende Position in mittleren und großen Unternehmen auf. Für die Vermittlungsarbeit ist eine Personalvermittlungslizenz erforderlich, die bei der zuständigen Arbeitsagentur beantragt werden muss.

Praktikumsvermittlung**Firmenkontaktmesse****Webbasierte
Stellenbörse**

Studierende

Unternehmensbezogene Dienstleistungen

Die folgende Übersicht zeigt verschiedene Dienstleistungen, die der Career Service der Universität Göttingen den Unternehmen in der Region und bundesweit derzeit anbietet. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass auf Anfrage ein individuelles, auf die aktuellen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittenes Leistungspaket zusammengestellt werden kann. Darüber hinaus ist der Career Service offen für neue Wege der Zusammenarbeit mit der Berufspraxis.

Unternehmensbezogene Dienstleistungen

- Teilnahme an der Berufsinformations- und Firmenkontaktmesse „PraxisBörse“ mit Informationsstand, Unternehmenspräsentation, vorterminierten Bewerbungsgesprächen, Diskussionsforen und informeller Begegnung
- Durchführung eines (Rekrutierungs-)Workshops zu einem Thema der Wahl für ausgewählte Bewerberkandidaten einer oder mehrerer Fachrichtungen
- Vortrag oder Unternehmenspräsentation an zentralem Ort oder in der gewünschten Fakultät
- Werbung für das Unternehmen (Aushang von Plakaten, Auslage von Prospektmaterial und Imagebroschüren)
- Verlinkung auf die Homepage des Unternehmens in der speziell eingerichteten Rubrik „Unternehmenskontakte“
- Bekanntmachung von offenen Stellen und Traineemaßnahmen
- Bekanntmachung von Praktikumsstellen und Nebentätigkeiten

Handout F 2.5-4**Unternehmensbezogene Dienstleistungen des Career Service der Universität Göttingen**

5. Perspektiven

5.1 Etablierung von berufsvorbereitenden Einrichtungen

Auch wenn institutionalisierte Dienstleistungen für Studierende im Rahmen der Ausbildung in einer Reihe von Ländergesetzen noch nicht ausdrücklich benannt worden sind, so hat unter anderem der Erwartungsdruck von Seiten der Studierenden und Absolventen wie auch von Seiten der Arbeitgeber aus den verschiedenen Segmenten des Beschäftigungssystems die Hochschulen dazu gebracht, Career Service-Einrichtungen zunehmend als Standardangebot anzusehen. Mit der Einführung von Studiengebühren wird diese Erwartungshaltung weiter forciert: Studierende erwarten von ihrer Hochschule, eine fundierte „Karriere“-Beratung und eine qualifizierte Berufsvorbereitung. Auch wird der berufliche Erfolg der Absolventen zunehmend als Leistungsindikator einer Hochschule im (internationalen) Wettbewerb angesehen. Insofern ist zu erwarten, dass der Etablierungsprozess berufsbezogener Studien- und Karriereberatung an den Hochschulen weiter vorangehen wird.

Beruflicher Erfolg als Leistungsindikator

Wenn man Career Services über den Dienst an der Beschäftigungsfähigkeit der Studierenden hinaus als Katalysatoren eines „neuen, aktiveren und offeneren Verhältnisses zwischen Hochschule und Gesellschaft“ ansieht, dann ist allerdings noch enorme Entwicklungsarbeit hinsichtlich der „Institutionalisierung der dazu notwendigen Informations-, Kommunikations- und Sozialisationsprozesse“ zu leisten (Weiler/Heuer 2003, S. 215).

5.2 Professionalisierung der Career Service-Arbeit

Führt man sich das komplexe Aufgabenfeld der Career Services vor Augen, so lässt sich leicht erkennen, dass eine Organisations- und Personalentwicklung im Sinne einer ständigen Prozessbegleitung mit Rückkoppelungseffekten für die Professionalisierung der Career Service-Arbeit sinnvoll ist. Dass die organisatorische Verankerung eine hochschulinterne Angelegenheit ist, haben wir an der Herausbildung der verschiedenen Modellformen an den einzelnen Hochschulstandorten dokumentieren können (vgl. auch Punkt 3 in diesem Beitrag). Daher soll dieser Professionalisierungsaspekt hier nicht weiter ausgeführt werden.

Organisationsentwicklung

Die spezifische Weiterqualifizierung von Leitern und Mitarbeitern der Career Services findet dagegen in hochschulübergreifenden Programmen statt. So sind in den Jahren 2003 und 2004 bereits sechs Module im Rahmen einer Fortbildungsreihe des Career Circle, einem überre-

Mitarbeiterfortbildung

Studierende

gionalen Arbeitskreis bestehend aus elf Career Services an deutschen Universitäten, erfolgreich durchgeführt worden. Auf der Grundlage der Ergebnisse einer intern vorgenommen Bedarfsanalyse durch die Betroffenen selbst sind folgende Qualifizierungsmodule entwickelt worden:

- Vernetzung mit der Wirtschaft,
- Finanzierung/ Fundraising/ Sponsoring,
- Beratungskompetenz,
- Marketing,
- Eventmanagement sowie
- Informationsmanagement

Die positiven Evaluationsergebnisse machen Mut, auch zukünftig Weiterbildungsprogramme zur Professionalisierung von Career Service-Leitern und Mitarbeitern zu konzipieren und bundesweit anzubieten. Weitere Themenfelder für Fortbildungsveranstaltungen wären beispielsweise die Umstellung der Studienstruktur (wie kann das langjährige Erfahrungswissen der Career Service-Mitarbeiter in die komplexe Studienreformerarbeit konkret und ergebnisorientiert eingebracht werden?), die Internationalisierung der Career Service-Arbeit (wie kann der internationale Aspekt in den verschiedenen Handlungsfeldern stärker berücksichtigt werden?) sowie die interne Organisationsentwicklung (wie können Career Services sich im Zuge der strukturellen Veränderungsprozesse positionieren und beispielsweise im Gesamtmarketingkonzept der Hochschule aktiv eingebunden werden?) (vgl. Wasmuth 2003, S. 28 – 38). Auch lässt sich die Dachverbandsarbeit durch Anwendung professioneller Methoden und neuen Informationstechnologien weiterentwickeln, um diese noch transparenter und effizienter zu gestalten.

Wissenschaftliche Untersuchungen

Es verwundert nicht, dass bei diesem jungen Arbeitsbereich noch viele grundsätzliche Fragen bezüglich des neu entstandenen Berufsbildes offen sind und der wissenschaftlichen Beschäftigung bedürfen. Einige Fragen seien hier gestellt:

- Welche Kernkompetenzen werden in einem Career Service von welchen Personengruppen wie häufig nachgefragt?
- Welche Arbeitssituationen treten am häufigsten auf und worauf ist dies zurückzuführen?
- Welche Situationen werden als schwierig erlebt und welche Bewältigungsstrategien lassen sich dabei konkret anwenden?

- Welche Qualifikationsanforderungen leiten sich daraus an die Career Service-Mitarbeiter ab?
- Auf welche Weise kann das Berufsbild mit dem spezifischen Anforderungsprofil offiziell anerkannt werden, um beispielsweise bei Einstellungsverfahren zugrunde gelegt zu werden?
- Wie können Qualitätsstandards gesichert werden?

Zu einer Professionalisierung der Career Service-Arbeit gehören zweifelsohne auch regelmäßig durchgeführte Evaluierungsmaßnahmen. Die Studierenden sind an einem sorgfältig ausgewählten und auf der Basis von Evaluationsergebnissen überarbeiteten Angebot interessiert.

5.3 Mitwirkung bei der Umsetzung der Studienstrukturreform

Die Förderung von „employability“ ist durch die Erklärung der Europäischen Bildungsminister im Jahr 1999 als Zweckbestimmung für die Hochschulen fixiert worden. Die Berufsbezogenheit der Studienangebote sowie die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen sind Kriterien, die bei der Neueinführung gestufter Studiengänge von den Akkreditierungsagenturen zugrunde gelegt werden und das Genehmigungsverfahren entscheidend beeinflussen können.

Förderung von employability

Die Mitarbeiter von Career Services können ihre langjährig gesammelten Erfahrungen und ihre Kompetenzen in unterschiedlicher Weise in den Reformprozess einbringen und den Fakultäten bzw. Fachbereichen ihre Unterstützung anbieten. Allerdings werden wegen der häufig unzureichenden personellen Kapazitäten schnell die Grenzen des Machbaren erreicht. Perspektivisch sollen hier im Sinne eines Zukunftsszenarios dennoch die Potentiale genannt werden.²

Career Services an Hochschulen

Potentiale

- beraten bei der Konzeptionsentwicklung von kompetenzfördernden Lehrveranstaltungen mit Berufsfeldbezug in den Professionalisierungs- bzw. Optionalbereichen
- geben Ideen, Konzepte und funktionierende Angebotsformen zur Gestaltung zusätzlicher berufsorientierender Veranstaltungen weiter

² Der Abschlussbericht über die Fortbildungsreihe des Career Circle ist herunterzuladen unter <http://www.wss.nrw.de/Netzwerke/cc-fortbildung03-04.php>.

Studierende

- helfen bei der Herausbildung arbeitsmarktfähiger Profile für Bachelor-Absolventen und unterstützen den Lehrentwicklungsprozess hinsichtlich des karrierewegspezifischen Qualifikationsaspekts in den Professionalisierungsbereichen der neuen Studienangebote
- vermitteln wertvolle Kontakte zu Referenten aus der Berufspraxis (ehemalige Studierende, Arbeitgeber, Trainer, Karriereberater, Hochschul- und Berufsforscher)
- stellen themen- und fachspezifische Berufsinformationen bereit (im Internet, in Form von Checklisten oder als Reader, durch einen Handapparat mit spezieller Fachliteratur, Absolventenstudien etc.)
- erstellen Arbeitsmaterialien für Schulungszwecke auf den Gebieten Praktikumsvor- und nachbereitung, Bewerbung und Berufseinstieg
- beraten beim Aufbau einer Firmendatenbank potentieller Arbeitgeber
- tragen durch ihre enge Vernetzung mit der Wirtschaft dazu bei, die neuen Abschlüsse bei Arbeitgebern bekannt zu machen

Impulse für Konzeptionsentwicklung

In Folge der neu eingeführten Studiengänge wird es zukünftig eine Veränderung des Nachfrageverhaltens und des Verhältnisses der verschiedenen Akteure untereinander geben. Der Informations- und Beratungsbedarf der Studieninteressierten, Studierenden und Bachelorabsolventen wird mit der veränderten Studienstruktur weiter wachsen. Career Services werden in ihrer Funktion als „Karriere“-Beratungseinrichtung verstärkt auch zentrale Anlaufstelle für berufstätige Akademiker mit Bachelor-Abschluss sein, die sich im Rahmen von Masterstudienstudiengängen wissenschaftlich weiterbilden wollen. Insofern wird das in die neue Studienstruktur eingebettete Konzept der lebenslangen Bildung zukünftig stärkeren Eingang in die Arbeit der Career Services finden und die Entwicklung neuer Angebotsformen hervorrufen.

5.4 Internationalisierung

Vor dem Hintergrund des Bologna-Prozesses und der Internationalisierung des Arbeitsmarktes stellt die internationale Ausrichtung der Career Services an deutschen Hochschulen eine wesentliche Entwicklungslinie für die Zukunft dar. Bereits im alltäglichen Geschäftsablauf der Career Service-Arbeit stehen immer häufiger internationale Fragen im Vordergrund – sei es, dass Studierende und Graduierte durch das Absolvieren eines Auslandspraktikums oder eines Auslandsstudiums und der damit dokumentierten Förderung von interkulturellen Kompetenzen ihre Berufseinstiegschancen erhöhen wollen; sei es, dass viele Unternehmen wegen ihrer weltweiten Kommunikations- und

Produktionsstruktur zunehmend im internationalen Kontext Nachwuchskräfte rekrutieren und eine entsprechende Personalentwicklung betreiben.

Der einzelne Akteur vor Ort wird durch die Tendenz, Internationalisierung als wichtiges, an manchen Standorten sogar als das wichtigste Hochschulentwicklungsmerkmal in dem Gesamtprozess anzusehen, animiert werden, die Career Service-Arbeit über deutsche Grenzen hinweg auszuweiten und sich interkulturelle Kompetenzen anzueignen. Nicht zuletzt sind Kenntnisse über Organisationen und Verbände auf europäischer bzw. internationaler Ebene hilfreich, da sie die Beratungsqualität deutlich verbessern und für die Hochschuleinrichtung als potentieller Kooperationspartner in Frage kommen.

**Wichtiges
Qualitätsmerkmal**

Voraussetzung für eine Internationalisierung der Career Service-Aktivitäten ist eine gut funktionierende Zusammenarbeit der Einrichtungen auf Landes- und Bundesebene. Durch die Gründung eines Vereins „career service netzwerk deutschland e.V.“ (csnd) im Jahr 2003 haben die Career Services an deutschen Hochschulen einen großen Schritt nach vorn gemacht. Ziel dieses Netzwerks ist es unter anderem, neben Gründungshilfen für neu initiierte Career Services und der profilschärfenden Arbeit in der Fachöffentlichkeit vor allem auch den fachlichen Austausch zu intensivieren. Dies geschieht beispielsweise durch die Ausrichtung von Jahrestagungen, durch eine themen- bzw. projektorientierte Mitarbeit in Arbeitskreisen sowie durch das Angebot eines Fortbildungsprogramms für Mitarbeiter. Dabei kommt dem internationalen Netzwerkgedanken eine wachsende Bedeutung zu.³

Netzwerkbildung

³Derzeit arbeiten Career Services verschiedener europäischer Länder an einem internationalem Fortbildungsprogramm für Mitarbeiter von Career Services. Initiator war das csnd auf einer Tagung von FEDORA (the European Forum for Student Guidance) letzten Jahres in London.

Darüber hinaus ist das csnd an weiteren internationalen Projekten beteiligt: Dem Sokrates und Leonardo da Vinci Programm „European Guidance Forum“ zum internationalen Austausch über die Arbeit im Bereich der Berufsorientierung und -beratung sowie dem von der Europäischen Union geförderten Alpha-Projekt „GRADUA2“ von 10 europäischen und 10 zentralamerikanischen Universitäten, in dem es um die Förderung von Hochschulabsolventenstudien zur Verbesserung u.a. der Berufsberatung der Hochschulen geht.

Forschungsprojekte

³ Diese Entwicklung spiegelt sich in den Beiträgen aus verschiedenen europäischen Ländern und den USA wider (vgl. Grün, D./ Jöns, S., csp 2/2004). Die Schriftenreihe „career service papers“ (csp) wird im Auftrag des Vereins „career service netzwerk deutschland e.V.“ herausgegeben und erscheint einmal jährlich. Näheres unter finden Sie im Internet unter <http://www.csnd.de>.

Literatur

- [1] Bensel, N./ Weiler, H.N./ Wagner, G.G. (Hg.) (2003): Hochschulen, Studienreform und Arbeitsmärkte. Voraussetzungen erfolgreicher Beschäftigungs- und Hochschulpolitik, Bielefeld
- [2] Bensel, N./ Weiler, H.N. (2003): Hochschulen für das 21. Jahrhundert: Zwischen Staat, Markt und Eigenverantwortung. Ein Hochschulpolitisches Memerandum im Rahmen der Initiative „D21“. In: Bensel, N. u.a. (Hg.), S. 253 - 280
- [3] Burkhardt, A./ Schomburg, H./ Teichler, U. (2000): Hochschulstudium und Beruf. Ergebnisse von Absolventenstudien. BMBF (Hg.), Bonn
- [4] Cordier, Heidi (1999): Career Service: Ein Modell für deutsche Hochschulen? In: Ehlert, H./ Welbers, U. (Hg.), Handbuch Praxisinitiativen an Hochschulen, S. 303 - 320
- [5] Ehlert, H./ Welbers, U. (Hg.) (1999): Handbuch Praxisinitiativen an Hochschulen. Berufsorientierende Angebote für Studierende an Universitäten. Neuwied/Kriftel/Berlin
- [6] Ehlert, H./ Welbers, U./ Eckermann, V./ Waldeyer, J. (1999): Praxisinitiativen an deutschen Universitäten. In: Ehlert, H./ Welbers, U., Handbuch Praxisinitiativen an Hochschulen, S. 257 - 287
- [7] Grün, D. (2001): Praxisorientierung in Bachelorstudiengängen. In: Welbers, U. (Hg.): Studienreform mit Bachelor und Master. Neuwied/Kriftel, S. 101 - 127
- [8] Grün, D./ Jörns, S. (Hg.) (2003): Career Services an der Schwelle zur Profession, Schriftenreihe „career service papers“ 1/2003, Göttingen
- [9] Grün, D./ Jörns, S. (2003): Nicht immer ungetrübt – Zur Kooperation von Career Services und Arbeitsämtern. In: Grün, D./Jörns, S. (Hg.) csp 1/2003, S. 63 - 67
- [10] Grün, D./ Jörns, S. (Hg.) (2004): Career Service Netzwerke in Europa und den USA, Schriftenreihe „career service papers“ 2/2004, Göttingen
- [11] Hochschulrektorenkonferenz (1997): Zur Rolle der Absolventenvereinigung, Stellungnahme des 183. Plenums der Hochschulrektorenkonferenz vom 10.11.1997, Bonn
- [12] Hochschulrektorenkonferenz (2002): Unterstützungsangebote beim Übergang von der Hochschule in die Beschäftigung. Empfehlung der Netzwerkpartner verabschiedet beim 3. Round-Table-Gespräch am 9.11.2002
- [13] Jörns, S. (2002): Berufsvorbereitung durch Career Services im Rahmen der universitären Ausbildung. Rekonstruktion und Analyse der Institutionalisierung eines neuen Dienstleistungsangebotes an deutschen Universitäten. Göttingen
- [14] Porrer, R. (1996): Career Services at British Universities. In: Arbeitsgemeinschaft Career Service (Hg.), Career Service. Münsteraner Modell – eine Innovationsstrategie zur Verbesserung des Übergangs vom Studium zum Beruf, Münster, S. 48 - 87
- [15] Puhle, H.-J./Weiler, H. N. (Hg.) (2001): Career Centers – eine hochschulpolitische Herausforderung, edition Körber-Stiftung
- [16] Wasmuth, N. (2003): Professionalisierung der Career Services durch Personal- und Organisationsentwicklung. In: Grün, D./ Jörns, S. (Hg.) csp 1/2003, S. 28 - 38

-
- [17] Weiler, H.N. / Heuer, K. (2003): Career Service und Hochschulreform: Herausforderungen an der Schnittstelle von Arbeit und Wissen, S. 215. In: Benschel, N. u.a. (Hg.), S. 213 - 223
- [18] Wissenschaftsrat (Hg.) (1999): Stellungnahme zum Verhältnis von Hochschul-
ausbildung und Beschäftigungssystem. Drs. 4099/99, Würzburg, 9. Juli 1999

Studierende

6. Anhang

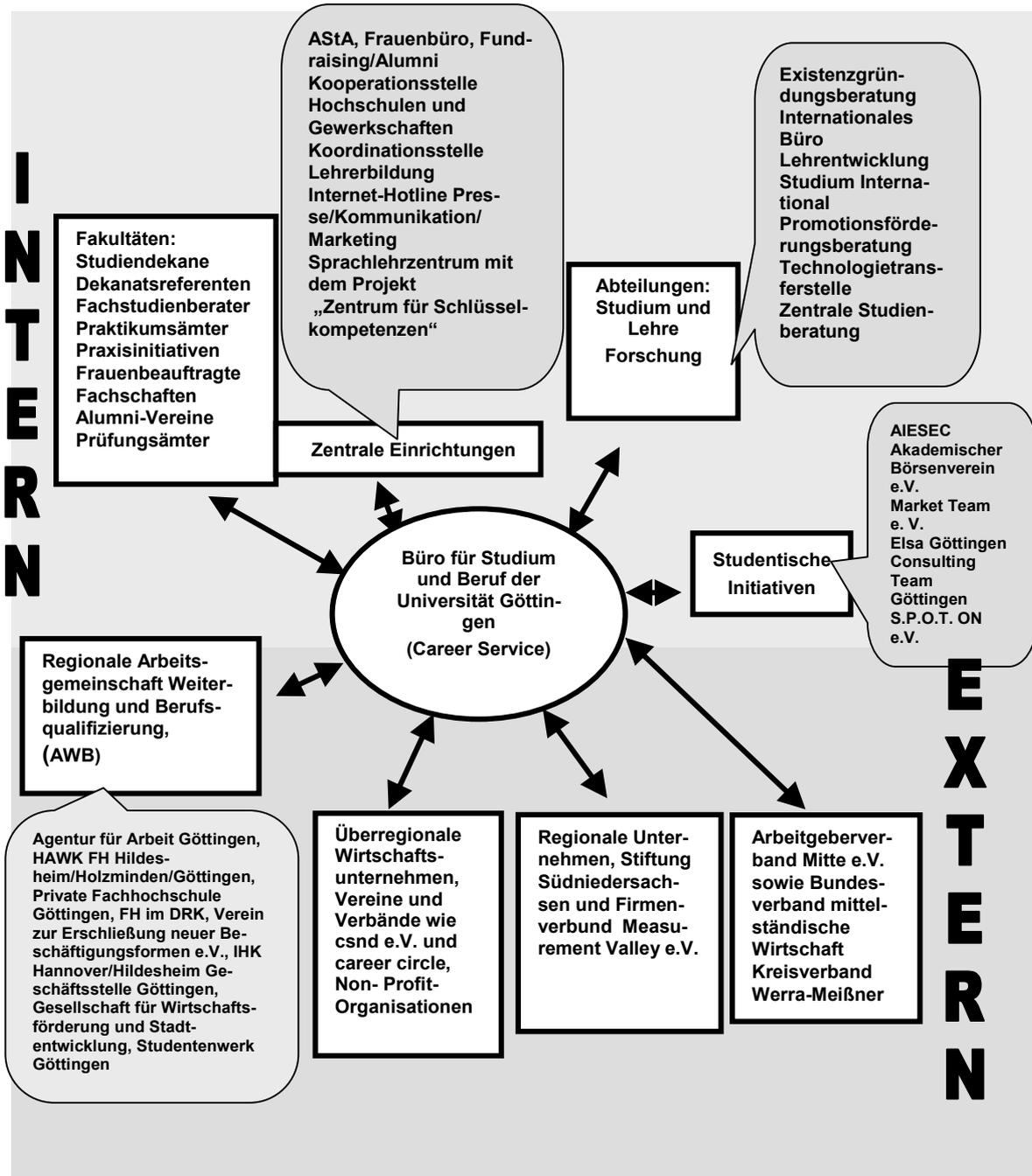


Abb. F 2.5-1 Internes/ externes Netzwerk des Career Service der Universität Göttingen