

# Qualitätssicherung in der Career Service-Arbeit

Jahrestagung 2008 des csnd e. V.

Projekt Qualitätsmanagement

**Beiträge zur Hochschulpolitik 4/2009**

Eine Dokumentation der Jahrestagung 2008 des Career Service Netzwerk Deutschland e. V. (csnd) vom 23. bis 24. September 2008 an der Technische Fachhochschule Berlin.

A documentation of the annual conference of 2008 from September 23 - 24, 2008 of Career Service Netzwerk Deutschland e. V. (csnd) at Technische Fachhochschule Berlin.

Beiträge zur Hochschulpolitik 4/2009

Diese Publikation ist im Rahmen des Projekts Qualitätsmanagement entstanden, das die HRK mit Fördermitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durchführt. Die HRK dankt dem BMBF für die freundliche Unterstützung.

Herausgegeben von der Hochschulrektorenkonferenz

Redaktion:

Marcellus Menke, Franziska Piorkowski, Dr. Eva Reichmann, Dr. Marina Vollstedt (alle csnd e. V.), Barbara Michalk, Ilka Steffens (beide HRK)

Ahrstraße 39, D-53175 Bonn  
Tel.: +49/(0)228/8870  
Fax.: +49/(0)228/887110  
E-Mail: [steffens@hrk.de](mailto:steffens@hrk.de)  
Bestellung: [ruetter@hrk.de](mailto:ruetter@hrk.de)  
Internet: <http://www.hrk.de>

Bonn, August 2009

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen – auch auszugsweise – nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung durch die Hochschulrektorenkonferenz.

Reprinting and use electronic systems of this document or extracts from it are subject to the prior written approval of the German Rectors' Conference.

ISBN: 978-3-938738-75-7

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung	
<b>Marcellus Menke</b>	<b>5</b>
Zur Begrüßung	
<b>Marcellus Menke</b>	<b>8</b>
Aus dem Konzept zur Vorbereitung der Tagung: <b>Vorstand des Career Service Netzwerk Deutschland e. V.</b>	<b>11</b>
Qualität als Aufgabe	
<b>Ralph Brigham</b>	<b>16</b>
Qualität messbar machen	
<b>Barbara Michalk</b>	<b>27</b>
Workshop „Qualitätssicherung der Vermittlung von Absolvierenden/Studierenden“	
<b>Christiane Dorenburg</b>	<b>39</b>
Workshop „Qualitätssicherung in der Beratung“	
<b>Marlen Jähnert</b>	<b>43</b>
Workshop „Qualitätssicherung bei der Qualifizierung von Studierenden und Absolvierenden“	
<b>Susanne Pladeck</b>	<b>47</b>
Workshop „Qualitätssicherung in der Aus- und Weiterbildung von CS-MitarbeiterInnen“	
<b>Dr. Marina Vollstedt</b>	<b>50</b>
Workshop „Qualitätssicherung bei Kooperationen/Public Private Partnership“	
<b>Nancy Treuter</b>	<b>53</b>
Workshop „Qualitätssicherung bei der Gestaltung von Strukturen und der Einbindung des Career Service in die Hochschule“	
<b>Dr. Doris Köhler</b>	<b>61</b>
<b>Kontaktdaten Career Service Netzwerk Deutschland e. V.</b>	<b>63</b>



# Einleitung

## **Marcellus Menke**

Vorstandsvorsitzender Career Service Netzwerk Deutschland e. V.

Liebe Leserinnen und Leser,

interessant und spannend ist es, den Anfang einer Entwicklung erleben und begleiten zu können. Wer im Career Service einer Hochschule arbeitet, hat in der täglichen Arbeit in der Regel immer wieder dieses Glück, begleitet er doch den Berufseinstieg von Studierenden und steht so immer wieder an diesem Anfangspunkt von Karrieren.

An deutschen Hochschulen sind die Career Service Einrichtungen vielfach aus Initiativen und Projekten einzelner Fakultäten oder Fachbereiche entstanden. Das hat sie geprägt. Viel Engagement einzelner Lehrender, hervorgegangen aus dem Interesse, Studierenden in einem oftmals nicht leichten Umfeld einen erfolgreichen Berufseinstieg zu ermöglichen, ist in die Entwicklung eingeflossen. Hochschulen, zunehmend um ein eigenes Profil bemüht, haben dann erkannt, wie wichtig ein gut in das Serviceangebot integrierter Career Service ist. Das ist natürlich eine vereinfachte Darstellung eines in Wirklichkeit viel komplexeren und vielschichtigen Prozesses. Der wirkliche Verlauf war zudem von Hochschule zu Hochschule sehr verschieden. In vielfältige Interessengeflechte eingebunden, wechselnden Bewertungen und Gewichtungen ausgesetzt, haben sich Career Service Einrichtungen in Deutschland so sehr unterschiedlich entwickelt.

Nicht zu vernachlässigen ist auch die Rolle, die externe Akteure in diesem Prozess gespielt haben. Das sind zum einen die Unternehmen. Sie finden im Career Service an den Hochschulen einen Ansprechpartner mit Brückenfunktion. Ihre Erwartungshaltung, oftmals heterogen, von kurzfristigen Notwendigkeiten geprägt und selten mit der Denkweise von Hochschulen vertraut, ist trotz dieser nicht einfachen Voraussetzungen ein wichtiges Element, das Career Services in ihrer Entwicklung geprägt

hat. Der andere wichtige externe Akteur war das damalige Arbeitsamt. Insbesondere mit seinem Engagement für Studierende der Studiengänge, deren Absolventen als potentiell schwer vermittelbar galten, war es ein wichtiger Impulsgeber für Career Service Angebote an Hochschulen. Aus dem Bereich der präventiven Unterstützung von Absolventinnen und Absolventen akademischer Ausbildungen beim Berufseinstieg hat sich das seit einigen Jahren zur Agentur gewandelte Nürnberger Amt heute bereits weitestgehend zurückgezogen. Für die Hochschulen lässt dies die Dringlichkeit, ein dezidiert auf die Bedürfnisse des eigenen Klientels ausgerichtetes Career Service Angebot dauerhaft zu etablieren, noch einmal um ein gutes Stück steigen.

Wie heute ein Career Service an einer Hochschule konkret aufgestellt ist, hängt in der Praxis wesentlich davon ab, wie Aufgaben und Zielgruppe im Detail definiert werden. Entscheidend ist dabei nicht zuletzt auch die Art, wie die Career Service Aufgaben innerhalb der Hochschule wahrgenommen und gewichtet werden. Dabei spielt der Umgang mit den von außen an die Hochschule herangetragenen Anforderungen eine wichtige Rolle. In der operativen Umsetzung ist es letztendlich das Rektorat oder Präsidium, das für die Hochschule entscheidet, wie Career Service-Angebote an der Hochschule realisiert und platziert werden sollen.

Die wichtige Rolle des Rektorates oder Präsidiums für die Entwicklungsmöglichkeiten und den Gestaltungsspielraum von Career Service-Angeboten spiegelt sich in der Entwicklung des csnd wieder. Der Dachverband der Career Service Einrichtungen an deutschen Hochschulen wurde in engem Kontakt mit der HRK und auf Initiative von Career Service Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegründet. Um Aufbau und Entwicklung von Career Services an den Hochschulen möglichst gut unterstützen zu können, ermöglicht der Dachverband sowohl einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch Hochschulen als Institution eine Mitgliedschaft. In den ersten Jahren nach seiner Gründung überwog die Zahl der individuellen Mitglieder. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sahen für sich das dringende Bedürfnis eines Engagements. Sie suchten ein Forum für fachlichen Austausch und eine Plattform für die Entwicklung neuer Perspektiven. Die im Dachverband als Institution vertretenen Hochschulen waren in der Minderheit. Heute ist es umgekehrt, ja

teilweise wird eine Hochschule schon Mitglied im csnd, bevor ihr noch in der Konzeptionsphase befindlicher Career Service nach außen sichtbar und tätig wird.

Um dem Ziel einer Professionalisierung der Career Service Arbeit an deutschen Hochschulen näher zu kommen, hat das csnd viel getan.

Ein wichtiges Element seines Engagements sind die Jahrestagungen. Sie setzen Impulse und verstehen sich als Ausgangspunkt für Entwicklungen, die die Career Service Arbeit an deutschen Hochschulen voranbringen. Bei der Jahrestagung 2008 stand das Thema Qualität im Mittelpunkt. Sie war der Ausgangspunkt für einen intensiven Diskussionsprozess. In der folgenden Zeit haben sich die Mitglieder des csnd in unterschiedlichen Arbeitsgruppen zusammengefunden und die auf der Jahrestagung angestoßenen Meinungsbildungsprozesse weiterentwickelt. Diese Jahrestagung war auch der Ausgangspunkt für die Erklärung, die das csnd auf der Mitgliederversammlung im kommenden September zum Thema Qualität verabschieden will.

Vor diesem Hintergrund ist es erfreulich, dass jetzt mit diesem Band die Dokumentation dieses Ausgangspunktes der Diskussion im Rahmen der HRK Schriftenreihe vorliegt. Sie dokumentiert Grundlage und Impuls eines Meinungsbildungsprozesses, der mit der für den September 2009 geplanten Erklärung in die Phase der über die Hochschulöffentlichkeit hinausgehenden Diskussion eintritt.

An dieser Stelle dann auch an die HRK und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein herzliches Dankeschön für Engagement und Unterstützung. Danke für die Dokumentation des spannenden Anfangs einer Entwicklung, in die das csnd und seine Mitglieder sich, engagiert für Hochschulen und Studierende, weiterhin voll einbringen werden.

# Zur Begrüßung<sup>1</sup>

**Marcellus Menke**

Vorstandsvorsitzender Career Service Netzwerk Deutschland e. V.

Qualität ist ein wichtiges Thema, gerade für den Career Service einer Hochschule, steht er doch als zentrale Schnittstelleneinrichtung gleich von mehreren Seiten im Fokus zum Teil ganz unterschiedlicher Interessen. Die Motivation, sich mit dem Thema Qualitätssicherung zu beschäftigen, speist sich aus unterschiedlichen Bereichen. Vom Standpunkt der Organisation, in der Regel ist dies die Hochschule, gilt es intern wie extern dokumentieren zu können, dass die Arbeit der Einrichtung Career Service erfolgreich ist und damit die in sie investierten Mittel richtig angelegt sind. Für den Career Service und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es wichtig, gegenüber Hochschulleitung, internen und externen Kooperationspartnern sowie gegenüber den Studierenden die Qualität der geleisteten Arbeit belegen zu können. Schließlich geht es darum, mit einem soliden Qualitätsmanagement eine verlässliche Grundlage für die Weiterentwicklung und Steuerung des eigenen Angebots zu haben.

Als betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument ist Qualitätsmanagement etabliert. Für viele Kolleginnen und Kollegen stellt sich bei dem Versuch einer ersten Annäherung an das Thema aber die Frage, ob die vor allem aus dem Bereich Wirtschaft und Produktion stammenden Ansätze auf das Arbeitsfeld des Career Service übertragbar sind. Auch die speziell für den Dienstleistungsbereich entwickelten Konzepte des Qualitätsmanagements scheinen nicht immer leicht auf die konkrete Situation der Hochschule anwendbar zu sein. In Zukunft wird sich in diesem Bereich sicherlich eine ganze Menge verändern. Neue Ansätze werden entwickelt und alternative Konzepte werden erprobt werden. Ansätze, die den Vergleich mit Mitbewerbern, die Entwicklung einer Überholstrategie und den Kostenvorteil als strukturierende Elemente des Qualitätssicherungssystems im Fokus haben, sind für die gegenwärtigen Strukturen der Hochschule so nicht unbedingt übertragbar.

---

<sup>1</sup> Freigegebene Kurzfassung des Transkripts des Begrüßungsvortrags von Marcellus Menke.



Ein ganz anderer Zugang zum Thema Qualitätsmanagement lässt sich finden, wenn man den Blickpunkt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Career Services zum Ausgangspunkt macht. Ausgangspunkt sind dann zwei Fragen: 1. Was interessiert mich als Mitarbeiter, als Mitarbeiterin an dem Thema Qualität? Und 2. Wie findet sich das Thema Qualität in meinem aktuellen Arbeitstag wieder?

Formal ist der Arbeitsalltag für mich als Mitarbeiterin, als Mitarbeiter eines Career Service an einer Universität zunächst einmal durch den Arbeitsvertrag und die Arbeitsplatzbeschreibung bestimmt. Dass letztere häufig fehlt oder nicht dem tatsächlichen Tätigkeitsbereich entspricht, ist dann schon ein deutlicher Hinweis für die Art, wie das Thema Qualität auf der formalen Ebene an vielen Universitäten angesiedelt ist. Konkret steht im Arbeitsvertrag in der Regel zunächst einmal etwas zur Arbeitszeit. Über deren Einhaltung wacht bei vielen Kolleginnen und Kollegen ein Zeiterfassungssystem. Die Erfassung der zeitlichen Quantität geleisteter Arbeit wird wohl von den Wenigsten als ausreichender Indikator für die inhaltliche Qualität von Arbeit gesehen werden. Ein weitergehender Ansatz, Arbeitsleistung in Zahlen belegen zu können, sind Befragungen der Nutzerinnen und Nutzer von Career Service Angeboten. Die Abwägung von Aufwand und Nutzen führt bei Kolleginnen und Kollegen in den verschiedenen Einrichtungen zu ganz unterschiedlich praktiziertem Vorgehen. Insbesondere im Bereich der persönlichen Beratung ist die Frage der Validität solcher Untersuchung Gegenstand oftmals kontroverser Diskussionen.

Ausgehend von dem Interesse der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters am Thema Qualität lässt sich die zentrale Motivation auch in dem Satz zusammenfassen: "Ich will gute Arbeit leisten." Damit ich das tun kann, brauche ich einen klaren Arbeitsauftrag, eine Zieldefinition. Bei der Entwicklung des Konzeptes für den neu gegründeten Career Service der Universität Siegen war eine der Zieldefinitionen, die Periode zwischen Studienabschluss und Einstieg in einen qualifikationsadäquaten Beruf möglichst kurz zu halten.

Dies ist sicherlich nur eine von vielen Möglichkeiten und je nach Tradition und Struktur einer Hochschule wird eine solche Definition von Zielen sehr unterschiedlich ausfallen. Gleichzeitig stellt sich die zentrale Frage dann im Anschluss und das ist die nach den geeigneten Mitteln. Und genau diese Frage ist es, die im Mittelpunkt dieser Tagung steht.

# Aus dem Konzept zur Vorbereitung der Tagung

## Vorstand des Career Service Netzwerk Deutschland e. V.

### Hintergrund

Mit Fortschreiten des Prozesses der Etablierung der Career Service-Angebote an Hochschulen rückt für immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Thema Qualitätssicherung in den Mittelpunkt. Ging es in der Anfangsphase zunächst einmal darum, unter oftmals schwierigen Umständen Angebote überhaupt möglich zu machen, so stellt sich jetzt zunehmend die Frage nach der Möglichkeit, die Qualität der eigenen Arbeit zu messen und zu belegen. Dies ist einmal motiviert in dem Bestreben, Anhaltspunkte für Verbesserungen, für Eingriffsmöglichkeiten und Steuerungsperspektiven zu gewinnen. Andererseits geht es dann aber auch darum, für bestehende Angebote Perspektiven der Erweiterung und des Zugänglichmachens für eine größere Zahl von Studierenden zu erschließen.

### Workshopkonzept

#### Ziele

Die Workshops sollen konkrete Anregungen und Impulse für die Festlegung und Umsetzung von Qualitätsstandards in der Career Service Arbeit und deren Rahmenbedingungen liefern.

#### Leitfragen

1. Was bedeutet Qualität?
2. Wie ist Qualität umsetzbar?

## Vorgehen

Anhand der beiden Leitfragen sollen die oben genannten Ziele in den einzelnen Workshops erarbeitet werden. Die Moderatoren und Moderatorinnen werden die Inhalte, Methoden und die Ergebnispräsentation auf diese beiden Leitfragen ausrichten.

## Workshop „Qualität der Vermittlung von Absolvierenden/ Studierenden“

Die Vermittlung von Praktika und Stellen stellt in vielen Career Services mittlerweile ein Kernarbeitsfeld dar. Die Qualität der vielfältigen Angebote steht häufig in enger Abhängigkeit von den vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen. Dieser Workshop soll den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Gelegenheit geben, über Qualitätsstandards für die Vermittlung von Praktika und Stellen zu diskutieren. Dabei können Fragen wie diese aufgeworfen und beantwortet werden:

Was sollte eigentlich vermittelt werden? Fallen darunter auch Neben- oder Promotionjobs?

Wie kann die Seriosität der Angebote und der Anbieter geprüft werden?

Wie kann festgestellt werden, ob ein Praktikum wirklich der Qualifizierung der Studierenden dient und nicht nur fehlende Personalressourcen im Unternehmen kompensiert?

Wie kann die Qualität von Messen, Datenbanken, Kamingesprächen und anderen Vermittlungsformaten gemessen werden und wie könnten Qualitätsstandards für diese Angebote aussehen?

## Workshop „Qualitätssicherung in der Beratung“

Dieser Workshop befasst sich mit der Fragestellung, inwieweit eine professionelle Ausbildung - z.B. im Coaching oder in der Systemischen Beratung - eine notwendige Qualifikation für die CS-Mitarbeiter/innen ist.

Weiterhin können Grenzen erarbeitet werden, an die die berufsorientierende Beratung im Career Service stoßen kann, und Lösungsalternativen aufgezeigt werden.

### **Workshop „Qualitätssicherung bei der Qualifizierung von Studierenden und Absolvierenden“**

Softskills oder Fachwissen? Was qualifiziert für einen perfekten Berufseinstieg? Was können und sollen Career Services bieten und wie positioniert man sich und seine Qualifizierungsangebote im Spannungsfeld zwischen Unternehmeransprüchen, studentischer Realität und Credit Points? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des Workshops. Ziel ist die Erarbeitung konkreter Anforderungsprofile für ein zielgerichtetes Qualifizierungsangebot.

### **Workshop „Qualitätssicherung in der Aus- und Weiterbildung von Career Service Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“**

Das berufliche Umfeld im Career Service ist einem stetigen Wandel unterworfen. Eine fundierte Ausbildung und regelmäßige Weiterbildungen gehören deshalb zu den ganz selbstverständlichen Voraussetzungen für qualitativ professionelles Arbeiten. Das Angebot im Bereich Aus- und Weiterbildung ist in den letzten Jahren stark gewachsen und hat sich, nicht zuletzt durch die neu auf den Markt gekommenen Akteure, stark diversifiziert. Umso wichtiger ist es, geeignete Qualitätskriterien für die Auswahl zu haben. Genau dies soll in dem Workshop thematisiert werden.

Der Workshop richtet sich an alle, die sich mit Kolleginnen und Kollegen Gedanken machen wollen, wie das Anforderungsprofil an die Qualität von Aus- und Weiterbildung aussehen muss. Ziel des Workshops ist es, einen konkreten Katalog von aus der Praxis der täglichen Arbeit erwachsenen Kriterien für die Bestimmung der Qualität von Aus- und Weiterbildungsangeboten zu erstellen.

### Workshop „Qualitätssicherung bei Kooperationen/Public Private Partnership“

Career Services gehen vielfältige Kooperationen ein, um den Studierenden optimale Unterstützung beim Übergang in den Beruf bieten zu können. Formen der Zusammenarbeit bestehen sowohl hochschulintern, z.B. mit dem Zentrum für Schlüsselqualifikationen oder mit der Alumnivereinigung, als auch extern, beispielsweise mit der Bundesagentur für Arbeit und Unternehmen bzw. anderen Praxiseinrichtungen. Welche Kooperationen stiften welchen Nutzen? Wie und in welchem Umfang können die unterschiedlichen Kooperationen koordiniert werden? In dem Workshop erarbeiten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Kriterien für die Qualität von Kooperationen und mit welchen Maßnahmen diese Qualität umgesetzt werden kann.

### Workshop „Qualitätssicherung bei der Gestaltung von Strukturen und der Einbindung des Career Service in die Hochschule“

Während Career Services an einigen Hochschulen bereits fest etabliert sind, befinden sie sich an anderen Hochschulen gerade erst in der Gründungs- oder Aufbauphase. Durch diese unterschiedlichen Evolutionsstufen besteht die Möglichkeit, Erfahrungen der ersten Gruppe für die zweite Gruppe nutzbar zu machen. Wichtige Aspekte sind dabei die in der Überschrift genannten Rahmenbedingungen. Welche Auswirkungen haben diese Rahmenbedingungen auf die Qualität der Arbeit in den Career Services? Hat es einen Einfluss auf die Qualität der Arbeit, wenn ein Career Service eine Untereinheit der Alumniarbeit ist oder innerhalb der Studienberatung angesiedelt ist? Wirkt es sich überhaupt aus, wenn ein Career Service von einer Stabsstelle in eine Verwaltungseinheit umgewandelt wird und vice versa? Welche Verbindungen gibt es zwischen quantitativen Fragen (z.B. Zahl der Stellen) und qualitativen? Wenn dieser Workshop auch nicht alle diese Fragen abschließend beantworten wird, so soll er doch Interpendenzen und Benchmarks identifizieren, die bei der Frage nach der Qualität der Arbeit in den Career Services beachtet werden müssen.

Im Jahr 2007 führte die Hochschulrektorenkonferenz zum zweiten Mal eine Umfrage zur Qualitätssicherung unter den Hochschulleitungen durch. Die Umfragen des Projektes Qualitätssicherung der HRK im Jahr 1999 und 2002 betrafen die Qualitätssicherung in den einzelnen Fakultäten und Fachbereichen und erfragten die Rolle der Hochschulleitung aus der Sicht der Einzelfächer. Die Schwerpunktverschiebung in der Arbeit des Projektes seit 2003, die den Zusammenhang zwischen Qualitätssicherung und Hochschulsteuerung stärker ins Blickfeld fasste, legte nahe, über die Befragung der Fachbereiche hinaus Erkenntnisse über hochschulweite Strukturen und Konzepte der Qualitätssicherung und die Bedeutung der Ergebnisse der Qualitätssicherung für die Hochschulsteuerung zu gewinnen. In den folgenden Ausführungen wird nur dann auf Unterschiede zwischen Fachhochschulen und Universitäten hingewiesen, wenn diese signifikant sind. Wo dies nicht erwähnt wird, liegen keine derartigen Unterschiede vor.

# Qualität als Aufgabe<sup>1</sup>

**Ralph Brigham**

National Association of Colleges and Employers (NACE)

I was in your shoes a number of years ago and spent about 17 years as a careers director at Montana State University. In 2001 the company that currently employs me, the Southwestern Company, asked if I would establish a campus relations program for them because they wanted someone who knew universities, the recruiting profession and some of the politics on campuses. They also wanted someone who could manage and work with the various faculties and other constituencies on campuses. So I've been doing this now for seven or eight years and I've attended many conferences similar to yours, such as AGCAS in the UK or NAGCAS in Australia or CACEE in Canada and one thing that is very interesting and I saw the same thing happening here this morning: You open your conference program folder and there is a list of registrants and almost every conference that I attend, one of the first things that people do is open it up to see who is attending. Often I see conference attendees put little ticks next to those attendees they know or those that they need to connect with you because our profession is so much about networking that we want to connect with new people or reconnect with colleagues.

Well, the theme you've decided to address today is quality. I want to speak about quality from the NACE perspective that we have in America and, hopefully, there will be some points that can apply to you with your organization or your individual offices here in Germany.

I'd like to start with some of the basics as far as NACE is concerned, first with our mission statement and it is a very short one: It's "to facilitate the employment of the college educated." It's just that simple. We spent a lot of time to get to something that speaks directly to what we do. We also wanted to look at what were some of the core values of NACE. What are

---

<sup>1</sup> Vom Autor freigegebene Transkription des Vortrags



the things that we believe inherent to our organization and there were five principles that we agreed upon. The first principle is that we operate with integrity. And knowledge is a huge part of the world and we want to make sure that we are able to supply knowledge to all our members, anything to do with the facilitating of the employment of the college educated. And we want to make sure, we are leaders in this profession, not only in the United States, but that we are seen as leaders all around the world, as well. We want to be collaborative. In the United States we have a number of regional associations as well as the national association, which is NACE, and we want to make sure that we can collaborate with them, and that we collaborate with other organisations around the world, such as yours, or organisations in Australia, the UK or South Africa. We also want to make sure that we are being inclusive. We want to make sure that as many people can be included in our work so that it is helpful and beneficial to all.

NACE has two main goals: "to serve as the foremost resource" and secondly "to serve as the essential connection for those focused on the employment of the college educated." So there are really two keywords. First is a "resource" and then the second is a "connection." We worked very hard to make sure that the information that we have is useful and that we can impart that to all our members and students and colleges from around the world.

In our operations, products and services we are committed to the following:

1. anticipating tomorrow's issues and trends,
2. developing and adjusting strategy and action plans to prepare for the future,
3. earning a reputation for relevance, and
4. sustaining knowledge and using it effectively to ensure that value is received.

We are constantly working to earn a reputation for relevance. We want to make sure that whether it's the media or university presidents or CEO's of organizations that employ the college graduates, that we are seen as being relevant in today's world. We have defined many success factors

that we use to define quality within NACE. We want to have NACE be universally recognized as the world's leading organisation and authority in facilitating the employment of the college educated by providing knowledge for new college graduates in the work place. Number two is that the media looks to NACE as their premiere source of information related to employment of the college educated. We as an association are constantly called on by major news media, television, newspapers who look to us as the main authority in talking about research dealing with the numbers of college graduates getting jobs, how they're getting jobs, where they're getting jobs, why they're getting jobs all around the country. Employers have the ability to identify college educated candidates world wide and that they will also use our products and services.

One of the differences with associations around the world and a difference between NACE and the careers services network of Germany is, as I understand you that there are primarily university members here without employers. In the United States we have the university members from career service offices, but also the employers who hire the college graduates. So we come to a meeting like this - we can share, we can talk, we can meet over lunch or dinner this evening to get to know those folks better from both sides. And again, the goal is to help facilitate the employment of the college educated. NACE is seen as a source and a resource for information related to college students and the graduate employment market. Members and member organizations and member clients value this information highly and NACE membership is recognized and valued as a strategic aspect by organizations involved in matching college educated candidates with professional positions and also recognized by corporate CEO's and university presidents.

So, how can we describe the make-up of NACE? NACE's membership has about 1,800 colleges and universities ranging in enrolment from 200 to 65,000 students in one institution. Thirty-two percent grant Ph.D.'s, 51% are public, 90 percent are centralized career services where there is only one career service office on that campus vs. maybe one for engineering, one for business, one for government, one for science, and one for the arts. I work with one university that has 17 career centers on just that one university campus. And as an employer visiting that campus, he or

she would be communicating with 17 career centers, often with different policies and procedures.

Some of the key services of NACE member schools include career counseling, on-campus interviewing, career fairs and a number of career seminars. Eighty-five percent of those universities offer internships and/or cooperative education and 34% offer career classes. Most members will do some kind of graduate or destination survey about 6 months after graduation. The average office size is about 6.2 full-time and 6.1 part-time staff. Seventy-six percent of the operating budget of those offices comes from the institution or comes from the state and the remainder the career offices must generate on their own through fees - e.g., fees for employers or fees for students or going out and fundraising in different ways or getting sponsorships.

Some of our issues and challenges include measuring the results of career services programs and services. How effective are you, are we, for students and also to be recognized by faculty and the institutions? Demonstrating and validating the value of career services is an issue that I've heard from a number of colleges and universities as I've travelled to their campuses. How can I make sure that my president knows that I am effective in my work? Do any of you have those concerns on your campuses? Yes, I think it's pretty universal. Strengthening the image and branding of career services office, both, externally (employers, government agencies) and on our campuses as well (faculty, student organisations, administrators like deans or vice presidents) is a priority for most career center directors. Also, campuses are concerned with managing employer relations in concert with other offices on campus, like alumni offices. Sometimes, what we see is, the employers come to the campus and they may work with careers office but then they may be connecting with a faculty member in engineering, a faculty member in business, a student organisation over there and sometimes it's difficult to know who's talking to whom and so we try to get those connected.

It's interesting to look at some of the predictions we've heard from experts in their fields in the U.S. The first is from Bill Warren and he states that "in the future more and more employer-related activities

which were typically performed in a university's career center will be accomplished via the internet." And secondly from Gerry Crispin: "The stereotype profile of an educated career service counselor who has never worked outside the university environment will disappear." Of those of you who are working in career offices today, how many have worked outside the university? Raise your hands. Ah, see, many, many more of you than I think would be typical in the U.S. If I asked that question in America, there would not be very many hands raised, because the people would often graduate from university with a bachelors degree, then they would complete a masters degree and then go right to work in the university, often in a careers office.

So, why are we all concerned with the issue of quality in career services? Well, we represent current national expectations of excellence in professional career services practice. We also believe that the quality principles should be reasonably attainable by all institutions of higher education.

The NACE standards are written to broadly reflect variations in career services provided by individual colleges and universities. They were also developed to provide meaningful measures of program and service effectiveness to help meet assessment and accountability expectations. We are going to see an specific example of this in a few more minutes.

Some of the ground rules that we used to develop these professional standards for colleges and universities career services include:

1. A process that is clearly focused on quality enhancement. We believe that quality is important. (I'm hearing the same from you today in this meeting).
2. We wanted to have a clearly demonstrated commitment to continuous improvement of the processes, programs and services,
3. involving as much of the staff as possible in the self assessment process. So, it's not just the director sitting here in your office writing up the report, it's involvement of the entire staff,
4. when an external review team comes to campus there must be a mutual trust among team members, so that conflicts and

differences of opinion can best be resolved in the best interest of the institution,

5. the ratings given for each criterion must be fully substantiated by evidence and documentation. So there are lots of reports that people were pulling together for weeks, and lastly
6. a commitment to identify unit strengths and weaknesses and develop a meaningful plan for improvement that can be communicated effectively to multiple constituencies.

Included in the program evaluation will be

1. the mission of the office and the various program components,
2. program management,
3. organization (Some offices have a very flat management structure and some are very hierarchical. It doesn't matter so much what's effective for that individual unit and that campus, but that it's documented and that it works.)
4. human resources (We'll look at this component in greater depth in a few minutes.),
5. facilities (Are there proper facilities available?), and
6. technology.

Other components included in the review include:

7. Campus and external relations (What are the relationships with the faculty on the campus, administrators, and then externally? Employer relations and recruitment services is a very important area for career services in America and how are those all put together and managed.),
8. legal responsibilities (We all have to concern ourselves with equal opportunity for all, access, affirmative action and diversity),
9. ethics, and
10. program evaluation, assessment and research.

So how would we score? For each of the criteria it is very simple. We give it a one stating that the standard is not met at all or in any appreciable manner. We give it a two showing that it partially meets the standard and here are some facts about what needs to be done to get a three so

that the standards are met. And then number three means that it fully meets the standard. In some cases a component might not even be given a score because that component might not be appropriate for that particular campus or that particular career services office.

So as I said I would come back to human resources as one of those elements in our standards and to give you an idea in what we mean about that, I'm displaying the criteria now for human resources. Each of these would be registered as a one, a two or a three.

So the first criterion states: "career service has an adequate number of qualified professionals and support staff to fulfill its mission and its functions." Now, you may get differences of opinion. The director of the office may say: "We certainly don't have enough staff." Then the person to whom career services report might reply, "Oh, you have enough staff." So these are some of the discussions that will follow the actual ratings on a campus.

The next criterion states, "career service has instituted hiring and promotion practices that are fair, inclusive and non-discriminatory." That's a little easier to manage, as we would ask, "Are there good policies for hiring staff?"

Continuing with human resources, we want: "to ensure the existence of suitable and identifiable role models, career service's staff diversity reflects and/or is representative of the student population." And, for instance, in the United States there are some institutions in the South-west with a very high Hispanic population and they need to make sure that the staff is reflective of Hispanic student population.

The next criterion states that, "career service develops and maintains job descriptions for all staff members and provides regular performance appraisals." Again, with a one, a two or a three.

Next, "career service has a regular system of staff evaluation and provides access to professional development opportunities," such as being here today. Next, "salaries and benefits for staff are commensu-

rate with similar positions within the institution, in similar institutions and in the relevant geographic area.” (We all know that salaries are often different depending on geography. Probably salaries are higher in Berlin than they would be in a university in Gaza.)

Next, “career service’s staff members are trained in legal, confidential and ethical issues related to career services.” Career services professionals must engage in continuing professional development activities. Lastly, “career service professionals engage in continuing professional development activities to keep abreast of the conditions that affect their work and to develop skills to perform program functions and tasks effectively.”

As we finished this one area that I selected - human resources area as only one of all of those program components that the authors go through and rate with a one or two or three. And so once all of that is finished then there is a pretty good profile of what the evaluators feel is positive about the office and where improvements could be made.

You know as we looked at some of the NACE management principles, here are some of things that we have identified as being necessary from a quality prospective to put these standards together. NACE thought it important that the standards be customer focused, that we show leadership within the profession, that we involve a number of our member professionals, that we use a process approach, that we incorporate a system approach to management, that we work toward continuous improvement, and that we use a factual approach to decision making.

Q:

Would a centralized career service be a more quality office?

A:

I will probably say not. It really depends on the institution. One campus that I go to frequently to work with and recruit students from is the University of Texas, in Austin, Texas. On that campus there are some 17 different career centers. There is one for science, one for business, there is one for communications, one for engineering, one for law, there is one for political science - I can't even name all them at this point of time.

They are all of high quality and very highly respected career offices not only on the campus of the University of Texas but around the country as well. One of the directors, Kate Brooks, who directs the liberal arts career center, is very well respected around the country and teaches other career professionals about career coaching. I also think about the gentleman who runs the communications career center who was recently president of one of our regional professional associations. So I think it's really about what works for your particular campus and that campus I think is probably around 55,000 students. Well one office for 55,000 students may or may not work. It just depends on the culture and sometimes of the history of that campus.

Another campus I worked with a lot is the Arizona State University in the Phoenix area, which has some 65,000 students on four campuses within the Phoenix area. Each one of those campuses has its own career office and then on the main campus in Tempe which has probably 45,000 – 50,000 students of its own has an engineering career center, a business undergrad and a business graduate career centre. And they are all very high in quality. I think that is what really works for your campus, whether it's centralized or decentralized, whatever is proper culturally and maybe even historically.

Q:

How visible are the ratings for the standards and for whom are they visible?

A:

Typically it's an internal document. Once the self-evaluation has been completed, the review team has been on campus and their report has been returned to the campus, then it's time to discuss the positives and negatives with the staff. The staff can then discuss how to get the ones up to a two or three rating. It's typically not something that's going to be put on the office website.



Q:

Do you rate the different quality criteria, like service, processes, etc.?  
And are some criteria higher rated than others?

A:

There is a rating for everything! The rating really depends on the culture on the campus. Some campuses, as I look at careers offices, are primarily focused on providing career counselling. And maybe not much in the employment arena and then you go to another campus and there is not that much career counselling, but it's "help everybody to get a job". There are differences in terms of the priorities, so your ratings would reflect those priorities.

Q:

What do you think about if career offices are funded by external associations or institutions?

A:

Well, there are a lot of people who have a lot of views on that. My friend at Pennsylvania State University, Jack Raymond, went out and raised a lot of money and he built his own building. So, career service is in a totally separate building. His entire budget comes from raising external money. I think it's true that he gets no money from the university or from the state. You've got a lot more freedom and flexibility if you are raising your own money. When I left my position in Montana State University, 90% of my operating budget was raised through external money. I don't like that, because I think that the university should be supporting the careers office at the level it should be. That's one of the reasons you can do these ratings and the higher your ratings the, hopefully, then you will be able to ask for and receive more money from the university.

Q:

Do these ratings effect the relationship between employers and career services? Certainly the employers ask which career service is the best, what happens then?

A:

Well some employers will ask for that. I want to recruit students from the 10 best business schools from America. There are different rating authorities out there. Some of them done by magazines like "Business Week," there is a rating like that. They also started in the last two years rating careers service offices. But by some criteria we were very happy with being a national association. We try and stay out of that game, because it's a little scary to get into. And it's very subjective in many ways.

# Qualität messbar machen

**Barbara Michalk**

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) – Projekt Qualitätsmanagement

„The most important things cannot be measured.“

W. Edwards Deming

Bei der Aufgabe, Qualität messbar zu machen, sieht man sich der Herausforderung gegenüber, zwei völlig unterschiedliche Konzepte - Qualität und Quantität - zur Deckung zu bringen. Während Qualität als holistisches Konzept über die Beschaffenheit, die Güte, den Wert einer Sache Auskunft geben soll, kann Quantität mittels Messgrößen genau definierte Angaben machen. Der Versuch, Qualität durch Kennzahlen zu beschreiben, steht vor den gleichen Schwierigkeiten wie die Abbildung der facettenreichen Intelligenz eines Menschen durch einen Intelligenztest. Um Qualität messbar zu machen - oder zumindest eine Annäherung daran zu finden - ist es notwendig, sich drei damit verknüpften Grundfragen näher zu widmen: dem Objekt der Messung (was genau verstehe ich unter Qualität), der Methode (wie kann ich Qualität abbilden) und dem Ziel (wozu führe ich diese Messung durch).

## 1. Was ist Qualität?

So wie auch die Schönheit im Auge des Betrachters liegt, so ist auch die Definition von Qualität abhängig von individuellen, kollektiven oder funktionalen Referenzrahmen des Definierenden, von seinen Interessen, Idealen und Zielen. Schon allein die verschiedenen Gruppen innerhalb einer Hochschule werden Qualität divergierend beschreiben. Auch wenn es hier Überschneidungen gibt, so weichen doch die Vorstellungen der Hochschulleitung und die der Studierenden voneinander ab: während für die Hochschulleitungen naturgemäß die Hochschule als Ganzes mit den Indikatoren ihrer Reputation im Vordergrund steht (Position in Rankings, Erfolge in der Exzellenzinitiative, Drittmittelwerbung), messen

Studierende die Qualität ihrer „Alma mater“ an ihrer Ausbildung (interessante Veranstaltungen, angemessene Betreuung, Vermittlung wissenschaftlicher Arbeitsmethoden, Arbeitsmarktrelevanz, transparente Prüfungsverfahren). Wechselt man die Perspektive und betrachtet die Hochschule aus dem Blickwinkel des finanzierenden Staates, verändert sich das Bild abermals: die Rechenschaftslegung der Hochschule über die angemessene Verwendung der Finanzmittel, Kosten/Leistungsverhältnis werden zu Prüfsteinen für die Qualität.

Lee Harvey hat sechs Aspekte der Qualität für Hochschulen definiert:<sup>1</sup>

- außergewöhnlich hohe akademische Ansprüche: dies entspricht der traditionellen Vorstellung von akademischer Reputation; der Teilhabe am wissenschaftlichen Fortschritt.
- Beständigkeit oder Perfektion: hier konzentriert man sich auf die Prozesse und spezifiziert die Ziele, die es zu erreichen gilt. Zu diesem Zweck orientiert man sich an Methoden wie ISO, TQM, EFQM mit dem Ziel, keine Fehler zu machen und von Anfang ideale Abläufe zu schaffen.
- geeignete Zielsetzung („fitness of purpose“): es ist zu prüfen, ob die Ziele der Institution angemessen sind. So wird die Zweckdienlichkeit kontrolliert. Die Ziele müssen sich an den Bedürfnissen aller Partner und an der selbstgegebenen Aufgabe messen - das Abgleiten in die Beliebigkeit darf nicht eintreten.
- Zweckdienlichkeit („fitness for purpose“): sie kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden - aus dem der Bedürfnisse von Studierenden und aus dem der Zielsetzung der Institution.
- Kosten-Nutzen-Relation: solange Hochschulen aus öffentlichen Mitteln, d.h. durch die Steuerzahler, finanziert werden, ist über die verwendeten Mittel Rechenschaft abzulegen.
- Veränderungspotential<sup>2</sup>: Bildung ist nicht nur als eine Dienstleistung zu betrachten, denn sie bewirkt Veränderungen bei allen, die mit dem Bildungsprozess befasst sind. Dieser

---

<sup>1</sup> vgl. Lee Harvey: Understanding Quality. In: Bologna Handbuch, B 4.1-1, S. 1-30

<sup>2</sup> engl.: Transformation - die Übersetzung ins Deutsche gibt nicht alle Facetten des Begriffs wieder.

verändert im weitesten Sinne diejenigen, die an ihm teilnehmen, seien es Studierende oder Lehrende, auch durch und in ihrer Beziehung zueinander.

Außer den verschiedenen Aspekten der Qualität sind natürlich auch die Standards zu definieren, an denen man sich orientieren möchte, wie z.B. akademische Reputation, Kompetenzen und Erfolg der Absolventinnen und Absolventen. Dabei darf nicht verzichtet werden auf die ständige Reflexion, ob das Erreichen der selbstgesteckten Ziele ausreichend ist. Um die eigenen Qualitätsstandards einordnen und bewerten zu können, ist ein Vergleichssystem erforderlich, das den Kontext miteinbezieht. Beispielsweise ist die Anzahl der Studienbewerber nicht allein von der Attraktivität des Studienangebots abhängig - auch die Angebote des Umfeldes (ein attraktiver Standort mit hohem Freizeitwert), die Möglichkeit, zu Hause zu wohnen und „Hotel Mama“ in Anspruch zu nehmen, die Studienortwahl von Freunden und Bekannten spielen eine große Rolle.

Von Bedeutung ist auch das Interpretationssystem, das die Hochschule verwendet: ist eine hohe Abbrecherquote als Indikator für ein anspruchsvolles Studium zu werten (wie es traditionell in ingenieurwissenschaftlichen Fächern gesehen wurde) oder als Indikator für verbesserungswürdige Betreuungsverhältnisse und Fördermöglichkeiten der Hochschule? Und dass Prüfungsnoten kein verlässliches Instrument zur Beurteilung der Absolventenfähigkeiten darstellen, ist durch die Untersuchung des Wissenschaftsrats<sup>3</sup> zu fachspezifischen Prüfungsnoten vom Hörensagen in belegbare Fakten überführt worden.

Der Versuch, Qualität zu messen, sieht sich hier also einer Herausforderung gegenüber: einerseits wird ein normatives System zur Entwicklung von Referenzpunkten benötigt, andererseits erschwert dieses normative System die Weiterentwicklung des Qualitätsbegriffs - Originalität und Innovation sind nun einmal schwer referenzierbar. Somit ist die Akzeptanz der Standards abhängig von der Zuverlässigkeit, mit der sie ein System messbar machen, das in ständigem Fortschreiten begriffen ist.

---

<sup>3</sup> Prüfungsnoten an Hochschulen 2005 nach ausgewählten Studienbereichen und Studienfächern, Arbeitsbericht, April 2007 (Drs. 7769-07).

Gesucht wird also die Messlatte für ein „relatives“ Qualitätskonzept, das die vielfältigen Ansprüche, die die akademische Gemeinschaft an sich stellt, miteinander verbinden kann, nämlich die Umsetzung der Einheit von Lehre und Forschung, die zu innovativen Studienprogrammen und institutioneller Profilbildung führt. Dabei ist auch noch die Anpassung an differenzierte Erwartungen aller Betroffenen mitgedacht. Letztlich geht es um die Orientierung an Bildungszielen, die zusätzlich zu einer wissenschaftlichen Berufsausbildung die Persönlichkeitsbildung, Reflexionsfähigkeit, ethische Handlungsfähigkeit und Fähigkeit zur bürgerschaftlichen Teilhabe einschließen. Das ist naturgemäß viel schwieriger zu beurteilen und zu messen; wird aber in seiner Dynamik den Entwicklungsmöglichkeiten der Institution eher gerecht und bereitwilliger akzeptiert.

## 2. Wie wird Qualität gemessen?

An Hochschulen gibt es in den seltensten Fällen ein übergreifendes Qualitätssystem oder Qualitätsziele, die die Bereiche Lehrqualität, Forschungsqualität und Dienstleistungsqualität miteinander verbinden. Häufig bleibt es bei der Zergliederung in drei getrennte Bereiche, die jeweils eigene Kennzahlen und Parameter-Systeme benutzen.

### 2.1 Lehrqualität

Zur Beurteilung der Lehrqualität wird zumeist ein bunter Strauß an Parametern herbeigezogen, die jeweils kritisch zu betrachten sind.

Betreuungsrelationen: Zu unterscheiden ist nach Anzahl der Studierenden je Professur oder je Dozierendem, die abhängig von der Anzahl von Lehrenden ist und auch je nach Fach stark variieren kann. Immer aber ist sie der Einwirkung des Curricularnormwerts und des Kapazitätsrechts unterworfen, deren starres System außerhalb des Einflussbereichs der Hochschule selbst liegt.

Studentische Lehrevaluation: Sie ist inzwischen in den Hochschulgesetzen fast aller Bundesländer verankert und bietet eine wertvolle Rückmeldung

über das Studienangebot. Hier aber stellt sich immer auch die Frage nach der Reliabilität und der Validität der Verfahren, nach Ermüdungserscheinungen bei den Befragten, wenn sich trotz ihrer Beteiligung nichts zu ändern scheint. Im Großen und Ganzen stellt sie ein verlässliches Instrument zur Bewertung der Qualität der Lehre dar.

Lehrberichte: Laut einer HRK-Umfrage im Jahr 2007 zu Qualitätssicherungsverfahren bei den Hochschulleitungen und den Fachbereichen der Mitgliedshochschulen glauben fast 25% der Antwortenden, dass diese überhaupt niemand liest. Wieviel Mühe mag dann wohl in die Abfassung dieser meist umfangreichen Dokumente fließen? Wird jedoch ein konziser, auf Veränderungen fokussierter Lehrbericht verfasst, so kann er der Qualitätsentwicklung in Fach, Fachbereich und Hochschule erheblichen Auftrieb verleihen.

Abbrecherquoten: Die trockene Zahl allein kann der Hochschule wenig hilfreich sein, lässt sie sich doch als Zeichen für schlechte Studienberatung seitens der Schule, uninformierte Wahl des Studienfaches seitens der Studierenden, nicht funktionierende Auswahl- und Zulassungskriterien der Hochschule, oder, wie oben angeführt, als Zeichen für den hohen Anspruch des Studiengangs oder für die schlechte Betreuung deuten.

Studiendauer: Die Dauer eines Studiums wird durch zahlreiche Faktoren bestimmt, von denen nur wenige durch Maßnahmen der Hochschule beeinflusst werden können. Die Hochschulen sehen sich einer wachsenden Differenzierung der Studierendenschaft gegenüber, deren individuelle soziale Situation (Berufstätigkeit, Familie, pflegebedürftige Angehörige) und Bildungsbiografie zu den auch von traditionellen Studierenden bekannten studienverlängernden Faktoren (z.B. Leistungssport, Engagement in der Hochschulpolitik) treten.

Anzahl und Benotung der Studienabschlüsse: Am Ende des Studiums zeigt sich die „Erfolgsquote“, die die Hochschule vorweisen kann, doch es ist zu bedenken, dass die absolute Zahl der Abschlüsse in Relation zu setzen ist zur Zahl der Abbrecher, abhängig von der Entscheidung „Rausprüfen oder Fördern“. Was die Prüfungsnoten angeht, sei auf oben verwiesen.

Absolventenstudien: Sie sind durch die Einbeziehung in die Reakkreditierungsverfahren zu wichtigen Informationslieferanten bei der Gestaltung der Curricula geworden und können zu ihrer zielgerichteten Weiterentwicklung beitragen. Die Zufriedenheit der Absolventinnen und Absolventen mit ihrem Studium und seinen Inhalten ist jedoch Veränderungen unterworfen, die von ihren beruflichen Erfahrungen und der daraus resultierenden Reflexion über die Studieninhalte abhängig sind.

Drittmittel für Projekte in Studium und Lehre: Im Gefolge der Exzellenzinitiative in der Forschung ist in letzter Zeit auch das Interesse an der Lehre und ihrer Gestaltung gewachsen. Drittmittel für die Förderung der Lehrqualität einzuwerben ist noch ungewöhnlich, macht aber immer mehr Schule und wird sich in Zukunft vielleicht wie die Drittmittelförderung in der Forschung zu einem Hinweis auf die Qualität eines Studienbereichs entwickeln.

Um einen Überblick über die Qualität in Studium und Lehre zu erhalten, erheben Hochschulen oft eine Fülle von Daten und Zahlen - gelegentlich eine solche Fülle, dass sie auf einem Datenfriedhof endet und auf Grund mangelnder personeller Ressourcen zur Auswertung nicht genutzt werden kann. Dem wiederum stehen in einigen Bereichen unzureichende Daten gegenüber.

Die Hochschulen sehen sich also vor der Aufgabe, die Kennzahlen auszuwählen, die ihnen nützlich sind. Sie benötigen Systeme, damit der Vergleich von Studiengängen sowie von Fächern oder Fachbereichen untereinander oder mit einem anderen Fach, einem anderen Fachbereich an der eigenen oder einer anderen Hochschule gelingen kann. Hieraus lässt sich dann eine Feedbackschleife zur Restrukturierung aufbauen. Es können Qualitätszirkel entstehen, die ein lernendes System zur ständigen Verbesserung der Qualität aufbauen. Allerdings ist ohne Zieldefinition keine sinnvolle Restrukturierung möglich, denn „wer nicht weiß, wo er hin will, muss sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt“<sup>4</sup>. Andererseits ist stets zu berücksichtigen, welchen Zweck die Adressatengruppe mit den Kennzahlen verfolgt. Soll eine formative, interne Evalua-

---

<sup>4</sup> frei zitiert nach Robert F. Mager: Lernziele und Unterricht, Weinheim 1994.



tion stattfinden, sollen sie die Grundlage für interne Ressourcenallokation bilden oder letztlich dem zuständigen Ministerium als Bericht zugeleitet werden?

Letztlich darf man die Bildung von Zeitlinien nicht vergessen. Lineare statt punktueller Datenbetrachtung und Auswertung kann das Bild, das sich bereits geformt hatte, erheblich verändern und bisher unbeachtete Aspekte zum Vorschein bringen. Gut Ding will Weile haben, und so ist auch die Qualität in Studium und Lehre mit Geduld und über längere Zeit hinweg zu fördern, damit nachhaltige Verbesserungen sichtbar werden. Und darüber nachzusinnen, wie man nicht-intendierte Einflüsse feststellt oder sogar misst, würde den Rahmen dieser Zusammenfassung entschie-

## 2.2 Forschungsqualität

Die Bewertung der Forschungsqualität scheint einfacher zu sein, da sie sich auf harte Fakten stützen kann, wie z.B. die Anzahl der Drittmittel und Patente, der Promotionen und Habilitationen sowie der vorgelegten Publikationen. Doch auch hier ist Vorsicht geboten: das Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung hat in einer Reihe von Studien gezeigt<sup>5</sup>, dass das Publikationsverhalten in den verschiedenen Fächerkulturen sehr unterschiedlich ist. Hier sei nur die Monographie der Geisteswissenschaftler den Zeitschriftenbeiträgen der Naturwissenschaftler gegenübergestellt. Auch Kennziffern, die aus Zitationsindices gewonnen werden, sind auf Grund der Möglichkeit wissenschaftlichen Fehlverhaltens nicht unfehlbar. Zuviel wird in den letzten Jahren über Zitationskartelle und das Aufteilen von Zeitschriftenaufsätzen in mehrere kleinteilige Beiträge gesprochen, als dass diese Daten unkritisch zu verwenden wären.

---

<sup>5</sup> u.a. in Hornbostel, Stefan / Klingsporn, Bernd / von Ins, Markus, 2008: Messung von Forschungsleistungen - eine Vermessenheit? in: Alexander von Humboldt-Stiftung (Hg.): Publikationsverhalten in unterschiedlichen Disziplinen. Beiträge zur Beurteilung von Forschungsleistungen, 11-32. Diskussionspapiere der Alexander von Humboldt-Stiftung Nr. 12 / 2008.

Hinzu kommt die Schwierigkeit, dass die Originalität und Aktualität einer Publikation nicht auf einer Skala abgebildet werden können. Gregor Mendels Veröffentlichung „Versuche über Pflanzenhybriden“, die den Grundstein zur Genetik legte, wurde zum Zeitpunkt ihres Erscheinens kaum beachtet und geriet danach fast vierzig Jahre lang in Vergessenheit.

„Rankings sind schon deshalb so eminent wichtig, weil sie die Wirklichkeit hervorbringen, die sie nicht abzubilden vermögen“, schreibt der Soziologe Hartmut Rosa<sup>6</sup>, und Gero Federkeil vom Centrum für Hochschulforschung (CHE) meint, sie krönten den Einäugigen unter den Blinden<sup>7</sup>. Bei aller Kritik und abwehrenden Haltung Rankings gegenüber ist ihre Wirkung nicht zu unterschätzen. Jede Hochschule prüft nach dem Erscheinen eines der „großen“ Rankings<sup>8</sup>, welchen Platz sie in der Tabelle belegt hat, um - abhängig vom eigenen Erfolg - Methodenkritik zu üben oder anzuerkennen, dass bei aller Kritik an der Methode an den Rankings mehr als nur ein Körnchen Wahrheit ist. Ziel der Rankings ist es, im Vergleich flächendeckend Transparenz über die Leistungsfähigkeit der Hochschulen herzustellen, und jedes tut es auf seine Weise, indem es die Qualität einer Hochschule mittels einer Gesamtpunktzahl abbildet. Hochschulprofile werden so verwischt. Und: die Ursachen für den Erfolg oder Misserfolg der Hochschulen in ihren Listen erforschen die Rankings nicht.

Bei den Rankings sollte man unbedingt ein Auge haben auf die Indikatoren, die sie zur Bewertung heranziehen, sowie auf deren Gewichtung (z.B. Zahl der Nobel- und anderer Preisträger unter den Alumni und dem Personal, Zahl der Publikationen, akademische Reputation, Betreuungsrelation Lehrende : Studierende). Ganz erheblich ist auch die Rangordnungsmethode (gibt es Rangplätze wie beim Shanghai-Ranking oder werden die Hochschulen wie beim CHE-Ranking bestimmten Gruppen

---

<sup>6</sup> Uni-Journal Jena 07/08, <http://www.uni-jena.de/Position-page-183299.html>

<sup>7</sup> Einen guten Überblick über die Zielsetzung und die Methodik von Rankings gibt: Gero Federkeil / Petra Giebisch: Hochschulrankings als Instrument der Bewertung von Hochschulen. In: Handbuch Qualität in Studium und Lehre, E 7.3, 24 S.: zur Methodenkritik vgl. Anna Kroth / Hans-Dieter Daniel: Internationale Hochschulrankings. Ein methodenkritischer Vergleich. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 11 (2008), S. 542 - 558.

<sup>8</sup> CHE-Hochschulranking (DIE ZEIT); Shanghai Jian Tong University, Times Higher Education.

zugeordnet? Und vor allem: wie sieht es aus mit den Datenquellen und -erhebungen (Arbeitgeberbefragungen, Einschätzung von Studierenden und Absolventen, DFG-Mittel, Drittmittel).

Methodenkritik an den Rankings wird häufig geübt und geht dann bis in winzigste Details. Von größerer Bedeutung ist jedoch die Frage: wie geht man mit dieser scheinbar objektiv gemessenen und auflistbaren Qualität um? Manchen mag es sinnvoll erscheinen, die Performanz der eigenen Einrichtung in genau den Kategorien zu fördern, die von den Rankings berücksichtigt werden. Dies führt zur Vereinheitlichung innerhalb der Hochschulwelt, deren Zukunft bislang in der Entwicklung eigener Profile und der Differenzierung der Institutionen gesehen wurde. In Deutschland wird die Wirkung internationaler Rankings häufig dadurch deutlich, dass Partner aus anderen Kontinenten mögliche Kooperationen von der Position der deutschen Hochschule in den League Tables abhängig machen. Hier wird eine große Gefahr der Rankings deutlich: die Platznummer wird zum alleinigen Beurteilungskriterium für die Leistungsfähigkeit einer Institution.

Bei Ratings orientiert sich die Bewertung an vorgegebenen Kriterien oder Standards. Das Forschungsrating des Wissenschaftsrats ist ein durch Kennzahlenanalyse angereichertes Peer-Review-Verfahren, das fachbezogen durchgeführt wurde.<sup>9</sup> Es geht weit über die Kennzahlen-Rankings hinaus und bezieht in einer aufwändigen Peer Review die Fachgemeinschaften und auch die außeruniversitären Forschungseinrichtungen mit ein.

Auch diese Ratings betreiben keine Ursachenanalyse, können aber wegen ihres hohen Differenzierungsgrads Hilfestellung zur gezielten Strategieentwicklung und Profilbildung in einzelnen Fächern der Hochschulen leisten. Nachteil dieser Ratings ist der hohe Arbeitsaufwand, der mit ihrer Erstellung verbunden ist: Fachwissenschaftler beurteilten ausführlich sechs Kriterien in drei Dimensionen auf einer fünfstufigen Skala.

---

<sup>9</sup> für das Fach Chemie unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/8370-08.pdf>; für das Fach Soziologie unter 2008 <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/8422-08.pdf>

## 2.3 Dienstleistungsqualität

In diesem Bereich scheint es - dank zahlreicher Beispiele aus Wirtschaft und Verwaltung - keine Divergenzen in der Auffassung zu geben. Was hier benötigt wird ist zunächst die Transparenz der Prozesse, die sich in leicht zugänglicher Dokumentation, in klaren Anforderungen an alle Beteiligten, dem Setzen und (schon schwieriger) dem Einhalten von Terminen und reibungslosem Informationsfluss äußert. Dabei sollten verlustfreie schnittstellenübergreifende Abläufe geschaffen werden, die verschiedene Bereiche harmonisieren. Auch bei den Dienstleistungen soll die kritische Bewertung des eigenen Tuns und dessen kontinuierliche Weiterentwicklung zu Qualitätszirkeln führen, in denen learning by doing zum Deming-Kreislauf „Plan - Do - Check - Act“ (Planen - Ausführen - Überprüfen - Verbessern) der Ständigen Verbesserung führen.

Voraussetzung für qualitätsorientierte Abläufe im Dienstleistungsbereich sind immer klare Verantwortlichkeiten: dies soll nicht dazu dienen, bei Fehlern den Schuldigen zu ermitteln, sondern dazu, Handlungs- und Planungssicherheit zu erzielen. Oft genug verzögern sich Abläufe, weil unklar ist, wer in Zweifelsfällen einzuschalten ist oder fachbezogen Detailauskünfte erteilen kann. Um ideale Abläufe und Strukturen zu gewährleisten, sind ausreichende Ressourcen erforderlich, damit engagiertes und kompetentes Personal auch angemessen bezahlt und mit den notwendigen Materialien und funktionierender Infrastruktur versorgt werden kann.

Und wie ist qualitätsorientiertes Dienstleistungshandeln messbar? Die Bearbeitungsdauer von Vorgängen, die Termineinhaltung, die Kommunikation des Bearbeitungsstandes an Betroffene bieten sich u.a. als Kenngrößen an. Der Prozess der Ablösung von der Detailsteuerung durch die Länder hin zu management-orientierten Systemen stellt die Hochschulen jedoch immer wieder vor Herausforderungen: abhängig von den Vorgaben der verschiedenen Bundesländer ist dieser Prozess mehr oder weniger fortgeschritten und bedeutet die Aufgabe vertrauter Verhaltensweisen und die Umstellung auf Neues. Es mag sein, dass sich die Qualität des Umstellungsprozesses darin zeigt (wenn auch nur schwer messen

lässt), wie freudig von den Kolleginnen und Kollegen im Dienstleistungsbereich die Einführung neuer Prinzipien für ihre Arbeit aufgegriffen wird.

Im Sonderfall der Career Services steht eine Reihe von Merkmalen zur Verfügung, die die Qualität ihrer Arbeit zu beurteilen hilft. Zunächst ist hier die Betreuungsrelation zu nennen, denn die Zeit, die eine Betreuerin oder ein Betreuer den Studierenden widmen kann, bestimmt die Qualität entscheidend mit. Dem sind aber durch die vorhandenen Ressourcen - meist sehr enge - Grenzen gesetzt. Daher richtet sich das Augenmerk auch auf die Anzahl erfolgreich durchgeführter Betreuungsmaßnahmen, seien sie nun an größere oder kleinere Gruppen oder an Einzelpersonen gerichtet, und auf die Erfolgsquote. An ihr lässt sich die Effizienz der Einrichtung ablesen, andererseits gilt es immer, auch höheren Betreuungsaufwand für schwierige Beratungsprozesse zu berücksichtigen.

Auskunft darüber erhalten die Career Services durch die Evaluation ihrer Aktivitäten, bei der die Nutzer Rückmeldung zur Verbesserung geben. Hier gelten die gleichen Regeln wie für die studentische Lehrevaluation oder Absolventenstudien. Als deutlich sichtbares Anzeichen für die Qualität der Career Services gilt ihr Erfolg bei der Einwerbung von externer Förderung für ihre Beratungen oder besondere Projekte. Damit kann erfolgreiche Arbeit umgemünzt werden in weitere Aktivitäten, die Förderern und Geförderten in gleichem Maße zu Gute kommen.

### 3. Wozu wird Qualität gemessen

Im Zentrum der Qualitätsfrage steht die Reflexion über Ziele, über Entscheidungen und über deren Umsetzung. Es ist die Aufgabe jeder einzelnen Hochschule, ein eigenes, ihren Zielen angemessenes Qualitätsverständnis zu entwickeln und Indikatoren dafür benennen. Das führt uns zurück zu den beiden Grundfragen von „fitness of purpose“ und „fitness for purpose“.

An erster Stelle ist also die geeignete Zielsetzung, „fitness of purpose“, in Lehre, Forschung und Dienstleistungen festzulegen. Danach erst können einzelne Ziele benannt werden. Nach der Zieldefinition sind unter dem

Blickwinkel der „fitness for purpose“ Strukturen und Prozesse zu entwickeln, die das Erreichen dieser Ziele nicht nur ermöglichen, sondern begünstigen. Ob sie diese Wirkung erreichen können, ist durch die Erhebung geeigneter Daten zu ermitteln.

Damit ist die Antwort auf die Frage „Wozu?“ gegeben - die Messung stellt keinen Wert an sich dar - sie gewinnt ihren Wert durch ihren Beitrag zur profilorientierten, klar strukturierten Weiterentwicklung der Hochschule, einer Weiterentwicklung, die sowohl die Wissenschaft als auch die Bildungsziele (Persönlichkeitsbildung, Reflexionsfähigkeit, ethische Handlungsfähigkeit, bürgerschaftliche Teilhabe) nicht aus den Augen verliert.

Damit ist der Kreis geschlagen zur Anfangsüberlegung, dass „Schönheit im Auge des Betrachters“ liegt - ebenso liegt die Qualität im gut begründeten individuellen Profil der Hochschule. Hier ist dann auch der Punkt erreicht, an dem die Umsetzung des holistischen Konzepts durch die Erhebung geeigneter Kennzahlen messbar gemacht werden kann.

# Workshop „Qualitätssicherung der Vermittlung von Absolvierenden/ Studierenden“

**Christiane Dorenburg**

Freie Universität Berlin

Wie sichern und überprüfen wir die Qualität unserer Vermittlungsarbeit? Dieser Frage stellten sich in einem Workshop anlässlich der 4. Jahrestagung des Career Service Netzwerk Deutschland e. V. ca. dreißig Career Service Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Fachhochschulen und Universitäten aus dem gesamten Bundesgebiet.

Die konkreten Vermittlungsaktivitäten der einzelnen Einrichtungen sind - in Abhängigkeit vom jeweiligen Profil und der personellen Ausstattung - sehr unterschiedlich. Sie reichen von kostenpflichtiger Personalvermittlung und der Organisation von Firmenkontaktmessen über die Bereitstellung von internetbasierten Jobbörsen bis hin zum bloßen Aushang von Stellenangeboten. Einig waren sich die Teilnehmer des Workshops aber darüber: die Vermittlung von Studierenden in den Arbeitsmarkt gehört zu den Kernaufgaben eines jeden Career Service.

Bereits zu Beginn der Diskussion wurde deutlich: Um die eigene Leistungsfähigkeit aufzuzeigen und die Marke „Career Service“ nach außen und nach innen zu stärken, sind einheitliche Qualitätsstandards für die Vermittlung trotz oder gerade aufgrund der Heterogenität der Einrichtungen ein wesentliches Element. Qualität meint hier die gemeinsame Definition von Anforderungen an die Beteiligten (Studierende, Arbeitgeber, Hochschule und Career Service) und an den Vermittlungsprozess selbst. Derart formulierte und nach außen kommunizierbare Anforderungen sind Voraussetzung für die kontinuierliche Weiterentwicklung von Career Services und Messgröße für den Erfolg der Arbeit.

Doch wie strukturiert man diesen komplexen Leistungsbereich „Vermittlung“ mit Blick auf seine Qualität? Welches sind geeignete Maßnahmen und Instrumente zur Qualitätssicherung? Ausgangspunkte für die Beantwortung dieser Fragen sind neben der Bestandsaufnahme der tatsächlichen Aktivitäten und der konkreten Probleme im Alltag zunächst die Ziele, die sich die Career Services in ihrer Vermittlungsarbeit setzen. Von den Teilnehmenden des Workshops wurden im Ergebnis folgende Ziele benannt:

- a) Erhöhung der Akzeptanz der Rolle des Career Service als Vermittler (gegenüber Studierenden, innerhalb der Hochschule, gegenüber Arbeitgebern);
- b) Career Services sind eine zentrale Schaltstelle zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt. Sie wirken nach innen, haben Zugang zu den Studierenden und Fachbereichen und sie treten aktiv nach außen auf, stehen in enger Verbindung mit Arbeitgebern. Ihre Rolle und ihr Potential als Vermittler werden aber nicht immer und überall im erforderlichen Maße anerkannt. Ziel muss also die Erhöhung der Akzeptanz der Leistungsfähigkeit von Career Services durch alle Beteiligten sein;
- c) Transparenz im Vermittlungsprozess und der eigenen Leistungsfähigkeit.

Transparenz beginnt mit der präzisen Analyse dessen, was man leisten will und was man tatsächlich leistet. Doch nur, wenn die Ergebnisse dieser Analyse auch nach außen kommuniziert werden, können falsche Erwartungen von Studierenden, Arbeitgebern und Hochschulleitungen verhindert werden.

- d) Schaffung langfristiger Bindungen sowohl zu Studierenden als auch zu Arbeitgebern.

Langfristige Bindungen sind Gradmesser für die Qualität der Zusammenarbeit und tragen zur Kontinuität in der Vermittlungsarbeit bei, insbesondere vor dem Hintergrund der nicht steuerbaren Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt. Es kann also nicht um den kurzfristigen Vermittlungserfolg gehen, sondern um die Gestaltung von Beziehungen u. a. durch aktive



Alumni-Arbeit, durch Einbindung in Netzwerke und die Realisierung von regionalen und überregionalen Kooperationen.

- e) Bereitstellung qualifizierter Jobs und Praktika (Sicherstellung der Seriosität und Aktualität der Angebote) und Sicherung einer ausreichenden Anzahl an Praktikums- und Jobangeboten.

Für die Studierenden sind es zunächst vor allem die Angebote an Praktika und Jobs, die die Rolle des Career Service als Vermittler zum Ausdruck bringen. Und das sowohl quantitativ als auch qualitativ. Welche Auswahlkriterien gibt es für Stellenanzeigen, die veröffentlicht werden, nach welchen Kriterien werden ggf. Unternehmen aus der Vermittlung ausgeschlossen und wie aktuell ist die Datenbasis?

- f) Adäquate Darstellung der Studierenden und ihrer Qualifikationsprofile.

Für Arbeitgeber steht das Recruiting im Vordergrund. Sie sind auf der Suche nach qualifiziertem Personal und nutzen u. a. die Career Services als Dienstleister. Für die Career Services heißt das: wer vermittelt, muss wissen, was vermittelt wird. Sie sollten die Qualifikationsprofile der Studierenden adäquat zur Geltung bringen. Dazu gehört auch die Darstellung der Qualifikationen von Absolventen weniger nachgefragter Studiengänge.

- g) Erwirtschaftung von Einnahmen.

Vermittlung von Studierenden in den Arbeitsmarkt ist eine Möglichkeit, Einnahmen zu erwirtschaften. Nicht selten werden entsprechende Erwartungen auch von Hochschulleitungen an Career Services gestellt. Arbeitgeber hingegen sehen es nicht als selbstverständlich an, für die Leistungen, die Career Services für sie erbringen, auch zu bezahlen. Die Kommunikation von Ergebnissen eines kontinuierlichen Qualitätssicherungsprozesses in der Vermittlung wird hier ein Umdenken befördern. Aber es gilt auch: Judging quality by prices.

#### h) Qualifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Die Qualifikationsanforderungen an Career Service Mitarbeiter/innen sind hoch. Um über die ständigen Veränderungen und neuen Trends informiert zu sein, um das Aufgabengebiet erfolgreich managen zu können und sich auf dem Markt der Personalvermittlung zu behaupten, sind ein hohes Maß an Professionalität und vielfältige Fachkenntnisse erforderlich. Die Entwicklung von Qualifikationsprofilen und Fortbildungsangeboten für Career Service Mitarbeiter/innen sind hier Maßnahmen zur Qualitätssicherung.

Die Diskussion im Workshop machte deutlich, wie wichtig und wie schwierig es ist, aus den benannten Zielen übergreifende Qualitätsstandards zu definieren. Bundesweite Standards wurden von allen Beteiligten begrüßt, um einen strukturierten Prozess der Qualitätssicherung in der Vermittlungsarbeit der Career Services in Gang zu setzen. Und nicht zuletzt sind sie Hilfestellung in der alltäglichen Arbeit.

Die nächste Herausforderung wird es sein, die Rahmenbedingungen und die Prozessvariablen, die ein hohes Niveau der Vermittlung sicherstellen, zu konkretisieren und entsprechende Evaluationsstrategien und -methoden zu entwickeln. Auf diesem Weg können das erreichte Niveau gemessen und interpretiert, die Erkenntnisse rückgemeldet und der Grad der Zielerreichung dargestellt werden. Diesen Aufgaben wird sich eine Arbeitsgruppe im csnd e. V. widmen, die sich im Anschluss an den Workshop gebildet hat und sicherstellt, dass die begonnene Diskussion innerhalb des Vereins intensiv fortgeführt wird.

# Workshop „Qualitätssicherung in der Beratung“

**Marlen Jähnert**

Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Wie viel und welche Ausbildung braucht man als Career Service-MitarbeiterIn im Bereich Beratung?

Seit über einem Jahr arbeite ich im Career Center der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder). Für mich war dies der Berufseinstieg nach abgeschlossenem Diplom-Studium der Kulturwissenschaften - an derselben Uni. Ein Sprung ins kalte Wasser und gleichzeitig eine große Chance, denn ich bin in einer Phase großer Umbrüche ins Career Center gekommen, in der das gesamte Team wechselte und die studentischen Mitarbeiter mit 6 Monaten Arbeitserfahrung im Career Center die dienstältesten waren. Da keine Zeit für eine Übergabe oder Einarbeitung war, wussten sie am ehesten noch über die Details im Arbeitsalltag eines Career Centers Bescheid. Nun also ein Jahr Mitarbeit im Career Center - Zeit Bilanz zu ziehen und die Fragen zu beantworten, die mich vor allem zu Beginn meiner Arbeit umtrieben:

Was qualifiziert mich, nach meinem geisteswissenschaftlichen Studium als Mitarbeiterin im Career Center zu arbeiten? Welche Kenntnisse brauche ich, um meine Arbeit im Bereich der Beratung Studierender und AbsolventInnen zu Praktikum und Berufseinstieg gut zu machen?

Was kann ich selbst leisten - und wo liegen die Grenzen meiner Kompetenz, vor allem, wenn es um die Beratung von Studierenden geht?

Mit Fragen wie diesen und einem halben Jahr Berufserfahrung im Gepäck fuhr ich am 23. September 2008 zur 4. Jahrestagung des Career Service Netzwerks Deutschland. Thema der Tagung war „Qualitätssicherung in der Career Service Arbeit“. Ich nahm an zwei Workshops teil und

beschäftigte mich mit den Themenschwerpunkten „Qualitätssicherung in der Beratung“ und „Qualitätssicherung in der Aus- und Weiterbildung“.

Beim Austausch der Erwartungen unter den TeilnehmerInnen des Workshops „Qualitätssicherung in der Beratung“ zeigte sich schnell, dass andere ähnliche Fragen bewegen wie mich: Wo verläuft die Grenze zwischen Beratung und Coaching? Welche Konsequenzen bringt die Umstellung auf das BA/MA-System für die Beratungsarbeit im Career Service mit sich? Wie können und sollen Beratungsprozesse dokumentiert und evaluiert werden? Wie erkenne und messe ich eigentlich, ob eine Beratung erfolgreich ist? Was macht eine gute Beratung überhaupt aus?

An Antworten tasteten wir uns über die Arbeit an ausgewählten Problembereichen in mehreren Gruppen heran. Wertvoll war dabei vor allem die Möglichkeit zu diskutieren und Erfahrungen auszutauschen - auch zwischen langjährigen und neuen Career Service MitarbeiterInnen. Gemeinsam entwickelten wir Maßstäbe, um den Erfolg von Beratung messbar zu machen und formulierten Qualitätskriterien.

Eine „gute“ Beratung braucht demnach auf der strukturellen Ebene vor allem ein ungestörtes Beratungsumfeld, das Diskretion ermöglicht. Sie sollte von qualifizierten und kompetenten BeraterInnen durchgeführt werden, die sich anhand aktueller Materialien sowie zeitlichen Ressourcen stets auf dem neuesten Informationsstand halten können. Wichtig ist weiterhin die Möglichkeit zum Austausch unter den BeraterInnen - denkbar ist dafür z.B. die Methode der Supervision. Auf der Prozessebene trägt es zur Sicherung der Qualität von Beratung bei, wenn grundsätzlich eine Beratungsstrategie vorhanden ist. Der Beratungsprozess sollte dokumentiert werden, z.B. durch Kurzprotokolle oder Evaluationsbögen. Zu Beginn des Beratungsgesprächs sollten der Auftrag und das Ziel der Beratung geklärt werden. Es sollte eine Ergebnissicherung stattfinden, z.B. in Form einer Zielvereinbarung, an die auch in einem eventuellen Folgegespräch noch einmal angeknüpft werden kann.

Im Anschluss an diese Sequenz gingen wir daran, ein Anforderungsprofil für eine/n MitarbeiterIn im Career Center im Bereich Beratung zu formulieren. Es entstand eine spannende Diskussion über die Frage, ob und wie viel Berufs- und/oder Lebenserfahrung ein/e solche/r MitarbeiterIn braucht und welche Studienabschlüsse für welchen Arbeitsbereich im Career Center qualifizieren. Konsens war am Ende, dass es sehr wünschenswert ist, wenn ein/e Career Service MitarbeiterIn auch Arbeitserfahrung außerhalb der Hochschule mitbringt, gern vor allem auch aus der freien Wirtschaft. Außerdem waren sich die TeilnehmerInnen des Workshops darüber einig, dass ein Bachelor einerseits ein berufsqualifizierender Abschluss ist, BachelorabsolventInnen aber in der Regel noch nicht über genügend Lebens- und Berufserfahrung verfügen, um glaubhaft Laufbahnberatung durchzuführen. Für die Organisation eines Trainingsprogramms für Softskills wäre ein/e AbsolventIn mit Bachelorabschluss also sehr gut geeignet, für die Beratungsarbeit im Career Center erachteten die WorkshopteilnehmerInnen jedoch einen akademischen Abschluss auf MA-, Magister- bzw. Diplomniveau für erforderlich.

Deutlich wurde in diesem Workshopteil auch, dass der Großteil der TeilnehmerInnen keine Methodenkenntnisse für die Beratungsarbeit hat - gleichzeitig hielten alle Anwesenden eine fallbasierte, supervisierte, zertifizierte Methodenausbildung mit einem möglichst hohen Anteil an Selbstreflexion und Übungsmöglichkeiten für notwendig, um ihre Beratungsarbeit gut durchzuführen. Keine/r der TeilnehmerInnen würde also den selbst formulierten Kriterien für eine/n BeraterIn für Laufbahnberatung im Career Service entsprechen - so das etwas ernüchternde Fazit der Gruppenarbeit.

Nachdem ich nun ein Jahr im Career Center der Viadrina gearbeitet habe und sowohl in der Praktikumsanerkennung als auch in der Beratung von Studierenden und AbsolventInnen zu Praktikum und Berufseinstieg tätig war, ist mein persönlicher Eindruck, dass als Grundlage für eine gute Beratungsarbeit vor allem gesunder Menschenverstand und die Fähigkeit des aktiven und aufmerksamen Zuhörens sowie Einfühlungsvermögen, aber auch die Fähigkeit, sich abzugrenzen enorm wichtig sind. Dafür sind Selbstvertrauen und ein klarer Standpunkt Eigenschaften von grundlegender Bedeutung. Die Arbeitsbedingungen sollten es dem/r BeraterIn

ermöglichen, sich durch Recherche auf dem aktuellen Informationsstand zu halten und Weiterbildungen zu besuchen, um grundsätzliche Methodenkenntnisse für die Gestaltung von Beratungssituationen zu erhalten.

So wünschenswert sie wäre: Eine Zusatzausbildung zur/m Laufbahnberater/in oder gar eine standardisierte Ausbildung für MitarbeiterInnen von Career Services wird für viele von uns noch lange Zeit ein Traum bleiben, wie sich auch auf dieser Jahrestagung des csnd e. V. erneut gezeigt hat. Viele Career Services werden noch immer drittmittelfinanziert und es gibt keineswegs Gewissheit über ihren Fortbestand. Kommunikationsfähigkeit, grundsätzliche Offenheit gegenüber Neuem, Durchsetzungsfähigkeit und Hartnäckigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Selbstdisziplin, die Fähigkeit Prioritäten zu setzen und meinen Arbeitsalltag selbst zu strukturieren - das sind die Schlüsselqualifikationen, die ich brauche, um im Arbeitsalltag an meinem Career Center und in meiner Uni zu bestehen und hin und wieder auch einen Erfolg zu feiern. Mit diesen Kompetenzen und aus meiner eigenen Erfahrung als Studentin, Absolventin und Berufsanfängerin kann ich einen großen Teil der Beratungsarbeit sehr gut leisten. Die Grenze dessen, was ich leisten kann, liegt für mich dort, wo Beratung in Coaching übergeht.

Mein persönliches Fazit nach einem Jahr Career Center ist daher: Es ist wichtig, unter zum Teil widrigen Bedingungen mit begrenzten Mitteln und Fristen selbstbewusst seinen Job zu machen. Es ist wichtig, selbst Prioritäten zu setzen und den Gestaltungsspielraum zu nutzen, den dieses wunderbare Berufsfeld der Laufbahnberatung an einer Universität auch bietet, um den Bereich Berufseinstieg, Karriereplanung, Zielfindung und Profilbildung in Zusammenarbeit mit den Fakultäten und Lehrenden an der Uni für die Absolventen transparenter zu machen. Dafür ist nicht unbedingt eine standardisierte Ausbildung zum Career Service Mitarbeiter nötig, sondern die oben erwähnten und viel zitierten Schlüsselqualifikationen, Offenheit, Kommunikationsfähigkeit und - wenn man, so wie ich, Glück hat - ein tolles Team, das gemeinsam in die gleiche Richtung arbeitet.

# Workshop „Qualitätssicherung bei der Qualifizierung von Studierenden und Absolvierenden“

**Susanne Pladeck**

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETH Zürich)

Softskills oder Fachwissen, welche Qualifikationen brauchen heutige Studierende für einen erfolgreichen Berufseinstieg? Und welche Qualifizierungsangebote können und sollen Career Services den Studierenden zur Verbesserung ihres Karrierestarts anbieten? Wie kann die Qualität solcher Qualifizierungsangebote gesichert werden? Diese Fragen sollten im Workshop „Qualitätssicherung bei der Qualifizierung von Studierenden und Absolvierenden“ beantwortet werden und als Gesamtziel eine Art Leitlinie zur Formulierung von Standards erstellt werden.

Schon in der Vorstellungsrunde der Workshopteilnehmenden wurde deutlich, dass höchst unterschiedliche Ausgangsbedingungen in den einzelnen Career-Services an deutschen Hochschulen bestehen.

Zunächst wurden folgende Fragen aufgeworfen:

- Qualifizierung von Studierenden und Absolventen - gibt es da Unterschiede?
- Was bedeutet überhaupt Qualifizierung?
- Was bedeutet Qualität bzw. Qualitätssicherung?

Nach Abgabe verschiedener Statements zu diesen Fragen ergab sich recht rasch die Erkenntnis, dass die jeweiligen Ausgangsbedingungen an den teilnehmenden Hochschul-Career-Centern zu heterogen sind, um im Rahmen eines Workshops standardisierte und allgemeingültige Qualifikationsangebote und deren Qualitätssicherung diskutieren und festlegen zu können.

So einigte man sich darauf, zunächst die Faktoren zusammengetragen, von denen abhängt, welches Qualifikationsangebot man überhaupt anbieten möchte, kann und muss und wie man dann dessen Qualität messen kann.

Identifiziert wurden dabei folgende Ausgangsbedingungen bzw. hochschulrelevante Unterscheidungen, von denen die jeweiligen Qualifizierungsangebote abhängen:

Hochschulstruktur		
1.	Art der Hochschule	staatliche Universität vs. Privathochschule vs. Fachhochschule
2.	Standort der Hochschule	grenznah = nach Arbeitsmarkt angrenzender Nachbarländer ausgerichtet vs. regional (z.B. nach Arbeitsmarkt Ruhrgebiet ausgerichtet) vs. autark = national und international ausgerichtet
3.	Konkurrenzsituation	Welche Angebote gibt es intern/ extern, die ähnlich sind? Wo sind Schnittstellen?
4.	Einbindung der CS-Angebote in Curriculum	CS-Seminare/ Anlässe mit Credit Vergabe vs. CS-Seminare/ Anlässe ohne Credit Vergabe
CS Strukturen		
5.	Organisatorische/Strategische Verortung des CS an Hochschule	Zentrale Einrichtung vs. Fachbereichsspezifische Einrichtung: Wer ist Auftraggeber? Wer ist verantwortlich?
6.	Tradition des CS	etablierter CS vs. gerade im Aufbau
7.	finanzielle Ressourcen	abgesichert durch Uni-Etat vs. Teilfinanzierung durch Drittmittel vs. Komplettfinanzierung durch Drittmittel
8.	personelle Ausstattung des CS	1 Mann/Frau-Aufbau vs. differenziertes Team (Firmenkontakte, Beratung, Events); 1/2 Stelle (Promotion) vs. 1/1 Stelle(n)
9.	Kompetenz der CS Mitarbeitenden	erfahrene, langjährige CS-Mitarbeitende vs. „Youngsters“
10.	Ausbildungshintergrund der CS Mitarbeitenden	„Quereinsteiger“ vs. psychologischer Studienhintergrund vs. gerade in Weiterbildung (z.B. Coaching, Career Service Master)
Zielgruppe(n)		
11.	Studierendenprofil	z.B. Naturwissenschaftler vs. Geisteswissenschaftler vs. BWLler vs. alle Studiengänge
12.	CS-Philosophie/ Auftrag bezüglich Zielgruppe(n)	„Firmen sind wichtigste Kunden“ vs. „Studierende sind wichtigste Kunden“ vs. „beide gleichbehandeln“ vs. „Uni gibt das vor“
13.	Zielgruppe(n)-Angebote nach Studienphase	Angebote für Bachelorstudierende vs. Angebote für Masterstudierende vs. Angebote für Doktoranden/ Alumni vs. Angebote für alle

Nach Erarbeitung dieser Unterschiede kam man zu dem Ergebnis, dass es wenig Sinn macht, nach einem allgemeingültigen Standard für Qualifizierungsangebote und deren Qualität zu suchen. Vielmehr sollte jede Hochschule für sich wissen, welche Schritte sie gehen muss und welche Ausgangsbedingungen sie analysieren muss, bevor sie ein Angebot erstellen und dessen Qualität sichern kann.



Als kleinster gemeinsamer Nenner konnten die Workshopteilnehmenden dann eine Art „Schablone“ formulieren, die bei der Erarbeitung und Qualitätssicherung eines konkreten Qualifizierungsangebotes helfen kann. Diese sieht einen Drei- oder Vierschritt vor, der aus folgenden Phasen besteht:

1. Bestandsaufnahme  
(Analyse der Ausgangsbedingungen entlang des obigen Kataloges von Unterscheidungsaspekten)
2. Leitbild/ Auftrag  
(Formulierung einer Zielsetzung für Qualifizierungsangebote und deren Qualitätsanforderungen und Generierung von Angeboten anhand der Bestandsaufnahme)
3. Umsetzung des Auftrages  
(Konkrete Umsetzung und Realisierung von Qualifizierungsangeboten)
4. Evaluation  
(Kontrolle der Qualitätssicherung anhand regelmäßiger Feedback-Abfragen und deren Auswertung)

Die Teilnehmenden des Workshops waren sich einig, dass mit dieser „Schablone“ eine Art „Standard“ formuliert ist, der jeden/jede Career Services MitarbeiterIn befähigt, den auf seine/ihre Bedürfnisse und Ausgangsbedingungen angepassten Standard bezüglich Qualitätssicherung bei Qualifizierungsangeboten für Studierende und Absolvierende zu formulieren.

# Workshop „Qualitätssicherung in der Aus- und Weiterbildung von CS-Mitarbeiter/innen“

**Dr. Marina Vollstedt**

Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg

Durch die flächendeckende Einführung der auf employability ausgerichteten Bachelor- und Masterstudiengänge und die Finanzierung vieler Stellen durch Studiengebühren sind Career Services in letzter Zeit immer stärker in den Fokus der (Hochschul-) Öffentlichkeit gerückt. Die Anforderungen an diese Schnittstellen zwischen Studium und Beruf steigen - und damit auch die Anforderungen an die Qualifikation der Career Service Mitarbeiter/innen.

**Über welche Kompetenzen müssen Career Service Mitarbeiter/innen verfügen, um ihre Aufgaben optimal erfüllen zu können?**

Das Aufgabenspektrum im Career Service ist breit gestreut, es reicht von der Entwicklung berufsorientierender Angebote, der Karriereberatung und der Veranstaltungsorganisation bis hin zur Unterstützung bei der Akkreditierung neuer Studiengänge. Folglich benötigen Career Service Mitarbeiter/innen eine Vielzahl unterschiedlicher Qualifikationen, wobei die Anforderungsprofile je nach Aufgabenschwerpunkt sehr unterschiedlich sein können.

**Wie und wo können die erforderlichen Kompetenzen erworben werden?**

In Deutschland gibt es keine Studiengänge, die auf dieses Berufsfeld vorbereiten - im Gegensatz etwa zu den angelsächsischen Ländern, in denen viele Universitäten Ausbildungen im Bereich Career C counselling

anbieten. Die Frage, ob es sinnvoll sei, auch in Deutschland vergleichbare Studiengänge zu etablieren und welche inhaltlichen Schwerpunkte diese anbieten sollten, wurde im Workshop nur am Rande gestreift.

Da es keine standardisierten Ausbildungswege für Career Service Mitarbeiter/innen gibt, ist die Frage, nach welchen Kriterien geeignete Weiterbildungsveranstaltungen ausgewählt werden können und wie die Qualität dieser Veranstaltungen gesichert werden kann, besonders wichtig. Folgende Checkliste, die im Workshop erarbeitet worden ist, kann helfen, die richtige Weiterbildung auszuwählen:

1. Genaue Bestimmung des eigenen Standortes und der persönlichen Ziele

2. Auswahl einer geeigneten Schulung anhand definierter Kriterien:

- Ansehen des Programms (Akkreditierung, Referenzen, Absolventenverbleib, Bedeutung auf dem Arbeitsmarkt)
- Lernziel und Programminhalte
- Kursorganisation (Lehrplan, Modulorganisation, Lage und Gestaltung der Unterrichtsräume etc.)
- Informationspolitik des Anbieters
- Qualifikation des Trainers / der Trainerin (Referenzen, Akkreditierung etc.)
- Zusammensetzung des Feldes der Teilnehmenden
- Abschluss / Zertifikat
- Preis
- Vertragsgestaltung

3. Kontinuierliche Überprüfung der Qualität des gewählten Angebots während der Weiterbildung hinsichtlich der

- Unterrichtsgestaltung (methodisch-didaktische Durchführung, Reflexionsmöglichkeit, Praxisbezug, Zielgruppenadäquatheit, regelmäßige Lernzielkontrolle etc.)
- Qualität der Unterrichtsmaterialien
- organisatorische Abwicklung (Erreichbarkeit, Transparenz, Teilnehmendenbetreuung etc.)

Idealerweise sollte die Weiterbildung das persönliche Netzwerk der Teilnehmer/innen erweitern und Career Service Mitarbeiter/innen in ihrem beruflichen Selbstverständnis festigen.

### Welche Rolle kann und soll der csnd e. V. bei der Organisation der Aus- und Weiterbildung von Career Service Mitarbeiter/innen spielen?

Der csnd hat in den Jahren 2003 und 2004 gemeinsam mit der Körber-Stiftung ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm für Career Service Mitarbeiter/innen angeboten<sup>1</sup> und organisiert auch jetzt regelmäßig Weiterbildungsveranstaltungen für seine Mitglieder.<sup>2</sup> Damit leistet er einen wichtigen Beitrag zur Qualifizierung der Career Service Mitarbeiter/innen.

Wie diese Arbeit vor dem Hintergrund der Qualitätssicherung der Career Service Arbeit noch optimiert werden kann, wird sicherlich ein wichtiges Zukunftsthema des Vereins bleiben, das im Workshop allerdings nur am Rande angesprochen worden ist. Theoretisch denkbar sind eine ganze Reihe von Ansätzen - vom Aufbau einer internen Weiterbildungsdatenbank zum Erfassen geeigneter Angebote über die systematische kollegiale Beratung, den Aufbau eines Mentoren-Programms für Neueinsteiger, die Durchführung von Best Practice-Seminaren von Mitgliedern für Mitglieder bis hin zur Mitwirkung an der Konzeption entsprechender Studiengänge nach angelsächsischem Vorbild.

---

<sup>1</sup> vgl. dazu etwa Nele Wasmuth: Professionalisierung der Career Services durch Personal- und Organisationsentwicklung. In: career service papers 1 (2003), S. 28-38 und Andreas Eimer: Standards entwickeln, Vernetzung fördern: Erste Fortbildungsreihe der Career Services jetzt abgeschlossen. In: career service papers 3 (2005), S. 48-50.

<sup>2</sup> Einen Überblick über aktuelle Weiterbildungsangebote bietet die Homepage des csnd ([www.csnd.de](http://www.csnd.de)).

# Workshop „Qualitätssicherung bei Kooperationen/Public Private Partnership“

**Nancy Treuter**

Hochschule Harz

## Kooperationen im Fokus der Qualität

Kooperationen, als eine Form der freiwilligen, zweckorientierten Zusammenarbeit verschiedener Institutionen, finden im Hochschulkontext bereits in vielen Bereichen sehr erfolgreich statt. Besonders hervorzuheben sind hier Forschungsk Kooperationen und der Wissenstransfer zwischen Hochschulen und der Wirtschaft. Gemeinsam geführte Forschungsinstitute sowie Stiftungsprofessuren sind neben Forschungsaufträgen nur einige Beispiele einer erfolgreichen Zusammenarbeit.

Mit dem Bologna-Prozess bietet sich zudem ein weiteres, zentrales Kooperationsfeld an: die praxisnahe Gestaltung der Lehre und somit die Förderung der beruflichen Qualifikation. Staatliche Fachhochschulen und private Hochschulen kooperieren bereits heute im Bereich der Lehre sehr intensiv mit Firmen. So nehmen sie sowohl in Form von Lehraufträgen und der Mitwirkung in Beiräten oder Kuratorien als auch durch das Angebot von Praxisprojekten, Praktikumsstellen und Abschlussarbeiten Einfluss auf die akademische Ausbildung potentieller Nachwuchskräfte. Ebenso bieten duale Studiengänge sowie berufsbegleitende Weiterbildungsangebote weitere Anknüpfungspunkte für eine Zusammenarbeit.

Zur Erhöhung der beruflichen Qualifikation arbeiten die Hochschulen eng mit den internen Career Services zusammen, die wiederum mit verschiedenen internen und externen Partnern kooperieren. Eine Suchanfrage im Internet mit den Begriffen „Career Service“ und „Kooperationen“ zeigt bereits die Vielfalt an möglichen Partnerschaften. Im Nachfolgenden soll nun auf diese näher eingegangen werden.

## Kooperieren - was bedeutet das?

Der Begriff Kooperation (lat. cooperatio) wird häufig im Sinne einer Zusammenarbeit oder Mitwirkung verwendet und ist durch eine freiwillige Vereinigung mehrerer Institutionen zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels gekennzeichnet. Die beteiligten Partner bleiben hierbei rechtlich und wirtschaftlich selbstständig. Kooperationen sind häufig zeitlich begrenzt und mit einem gegenseitigen Nutzen (win-win-Situation) verbunden. Einzelne Dienstleistungen seitens der Partner können dabei inhaltliche Bestandteile einer Kooperation sein. Jedoch kann nicht jedes Dienstleistungsverhältnis automatisch als eine solche bezeichnet werden. Im Verständnis des Autors sollten einseitige und Dienstleistungen gegen Entgelt im engeren Sinne nicht als Kooperation betrachtet werden, da keine gemeinschaftlichen Aktivitäten zur Zielerreichung fokussiert werden.

## Motive von Kooperationen

Der Wunsch nach einer Kooperation entsteht aus verschiedenen Beweggründen heraus. In der folgenden Tabelle sind ausgewählte Kooperationspartner mit möglichen Motiven dargestellt:

Kooperationspartner	Ausgewählte Kooperationsmotive
Career Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zugang zu zusätzlichen finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen</li> <li>- Erweiterung des eigenen Leistungsangebots</li> <li>- Verbesserung des angebotenen Services</li> <li>- erleichterter Zugang zur Zielgruppe</li> </ul>
hochschulinterne Partner (z.B. Fachbereiche/ Fakultäten, Praktikumsbeauftragte, Institut für Schlüsselkompetenzen, Studienberatung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung von Synergieeffekten durch die gemeinsame Bereitstellung von Ressourcen</li> <li>- Optimierung der Angebotstruktur</li> <li>- Verknüpfung von Hochschulausbildung, berufsübergreifenden Kompetenzen und Berufspraxis</li> </ul>
Career Services anderer Hochschulen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung von Synergieeffekten durch die gemeinsame Bereitstellung von Ressourcen</li> <li>- Arbeitsteilung und Spezialisierung auf einzelne Aufgaben</li> <li>- gemeinsame, regionale Vermarktung</li> <li>- Bildung eines gemeinsamen Netzwerks zur Akquise von regionalen Stellenangeboten</li> </ul>
Unternehmen, Verbände, Kammern	<ul style="list-style-type: none"> <li>- direkter, frühzeitiger und kostengünstiger Zugang zu potentiellen Mitarbeiter/innen</li> <li>- Steigerung des Bekanntheitsgrades/ Rufes</li> <li>- Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung</li> <li>- Stärkung der Praxisorientierung im Hochschulstudium</li> </ul>
Dienstleister im Bereich Beratung und Qualifizierung (z.B. Hochschulteam der Arbeitsagentur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahrnehmung des unternehmerischen und gesellschaftlichen Auftrags</li> <li>- Erleichterung des Berufseinstieges für Absolventen</li> </ul>
sonstige Dienstleister mit Zielgruppe Studierende/ Absolventen (z. B. Krankenkassen, Versicherungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahrnehmung des unternehmerischen und gesellschaftlichen Auftrags</li> <li>- Gewinnung neuer Kunden</li> </ul>

## Arten und Formen der Kooperation

Kooperative Zusammenschlüsse können unterschiedlich ausgestaltet sein. So können Kooperationen sowohl anhand der zeitlichen Dauer, der Intensität oder des geografischen Geltungsbereichs als auch der Richtung und Anzahl an Partnern differenziert werden. In der nachfolgenden Tabelle werden die unterschiedlichen Dimensionen und Ausprägungen näher dargestellt.

Dimension	Ausprägungen			
Zeitdauer	befristet		unbefristet	
	kurzfristig	mittelfristig	langfristig	
Intensität	formlose Vereinbarung		vertragliche Vereinbarung	
geografischer Geltungsbereich	regional		national	international
Richtung	horizontal		vertikal	diagonale
Anzahl an Partnern	bilaterale Bindungen	trilaterale Bindungen	einfache Netzwerke	komplexe Netzwerke

Im wirtschaftlichen Kontext werden Kooperationen häufig entsprechend ihrer Richtung unterteilt. Demnach kann sich die Zusammenarbeit auf gleiche, vor- oder nachgelagerte sowie gänzlich andere Bereiche beziehen.

Eine horizontale Kooperation stellt eine Verbindung von Institutionen aus dem gleichem Betätigungsfeld dar, so zum Beispiel ein Zusammenschluss einzelner Career Services.

Vertikale Kooperationen bedeuten die Zusammenarbeit von Partnern vor- und nachgelagerter Stufen. Analog zur betriebswirtschaftlichen Wertschöpfungskette können die Bereiche Lehre, Arbeit des Career Services, Bewerberuche durch Unternehmen sowie Alumni-Arbeit als eine Prozesskette betrachtet werden. Eine Zusammenarbeit beispielsweise zwischen dem Career Service und Fachbereichen/Fakultäten bzw. Unternehmen mit dem Ziel der beruflichen Qualifizierung kann als vertikale Kooperation bezeichnet werden.

Im Rahmen einer diagonalen Kooperation arbeiten verschiedene Institutionen, deren Betätigungsfelder in keinem direkten Zusammenhang zueinander stehen, zusammen. Hierzu zählen zum Beispiel Kooperationen zwischen dem Career Service und Krankenkassen.

Die konkreten Ausgestaltungsmöglichkeiten einer kooperativen Zusammenarbeit sind vielfältig. So lassen sich beispielsweise folgende Kooperationsfelder identifizieren:

Kooperationsfeld	Beispiele für Aktivitäten
Praxisorientierung im Studium	Mitarbeit bei Studien- und Lehrplänen, Vermittlung des Berufsfeldbezuges, Praxis- und Forschungsprojekte, Praxisvorträge und Ringvorlesungen, Planspiele
Informations- und Beratungsangebote	Karriereberatung und -planung, Existenzgründerberatung, Beratungen zum Auslandsaufenthalt, Informationen zu Branchen und dem Arbeitsmarkt, Berufsberatung
Berufsqualifizierende/ -vorbereitende Angebote	Praktika und Praxissemester, Studien- und Abschlussarbeiten im Unternehmen, Werkstudententätigkeiten, Erwerb von Schlüsselqualifikationen, Selbstkompetenzen und berufsfeldbezogener Zusatzqualifikationen, Mentoring, Bewerbungstraining und -beratung
Beschäftigungsvermittelnde Angebote	Firmenkontaktmessen, Praktikums- und Absolventenbörsen, Firmenexkursionen, sonstige Kontaktveranstaltungen, Jobportale
Sponsoring und Fundraising	Preise für Studienleistungen, Abschlussarbeiten und besonderes Engagement, Stipendienprogramme, Wettbewerbe, Förderung studentischer Initiativen, finanzielle und materielle Zuwendungen

### Qualität in Kooperationsbeziehungen

Gegenstand der Kooperationen im Career Service Bereich sind häufig, wie eingangs erwähnt, Dienstleistungen. Im Fokus von Kooperationsbeziehungen steht neben der gemeinsamen Zielerreichung ebenso die Zufriedenstellung der beteiligten Partner. An dieser Stelle kommt das Konzept der Dienstleistungs- bzw. Servicequalität zum Tragen. Qualität kann definiert werden als die Fähigkeit eines Produktes, die Erwartungen zu erfüllen oder zu übertreffen. Hierbei setzt sich die wahrgenommene Qualität aus vielfältigen Aspekten zusammen, so dass verschiedene Qualitätsdimensionen unterschieden werden können. Häufig wird dabei auf die Einteilung in die Potential-, Prozess- und Ergebnisdimension verwiesen. Darüber hinaus beziehen sich viele Dimensionen auch auf die Art und Weise der Leistungserbringung (z.B. Zuverlässigkeit, Flexibilität, Freundlichkeit) sowie das Erscheinungsbild des Dienstleistungsortes und -personals.



Im Kontext der kooperativen Zusammenarbeit ist insbesondere die Qualität während des Kooperationsprozesses von Bedeutung. In der Literatur wird dieser in fünf Phasen eingeteilt: Entscheidung, Partnerselektion, Gestaltung, Betrieb und Beendigung. Mittels einer bewussten Gestaltung der Phasen durch den Career Service sowie einer transparenten Kommunikation während des gesamten Prozesses können beidseitig realistische Erwartungen erzeugt und erfüllt werden.

In der Phase der Entscheidung analysiert der Career Service, ggf. in Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung, die eigene Ausgangssituation, legt individuelle Ziele für sich fest und betrachtet den Nutzen möglicher Kooperationen. Basierend auf diesen werden Rahmenbedingungen (z.B. Form, Dauer, Inhalt, Partner) und Ziele einer Zusammenarbeit aus Sicht des Career Services abgeleitet.

Im nächsten Schritt müssen potentielle Partner identifiziert und kontaktiert werden. Hierbei ist auf eine grundsätzliche (beiderseitiger Beitrag), strategische (Zielübereinstimmung) und kulturelle (Werte, Verhaltensweisen) Passung zu achten. Das Finden von geeigneten Kooperationspartnern ist jedoch häufig mit größeren Anstrengungen verbunden, da verschiedene Hindernisse wie zum Beispiel Ressourcen- und Organisationsprobleme in den Career Services, unternehmensbezogene und kulturelle Probleme sowie Probleme in der Abstimmung und Organisation von Kooperationen die Suche erschweren. Nähere Ausführungen hierzu können dem HoF-Arbeitsbericht entnommen werden.

Sobald ein geeigneter Partner gefunden worden ist, erfolgt die bewusste Gestaltung des Kooperationsverhältnisses, wobei Festlegungen zu den Rahmenbedingungen, Arbeitsprozessen und der Aufgabenverteilung vereinbart werden. Dies kann, muss jedoch nicht, in Form eines Kooperationsvertrages schriftlich fixiert werden. Er beugt Verunsicherungen bei den Partnern sowie Unklarheiten während der Durchführung vor und sichert somit die Qualität der Ausführungen. Ein solcher kann folgende Angaben beinhalten:

- Kooperations- und Ansprechpartner
- Präambel
- Gegenstand des Vertrages

- Beiträge der Vertragspartner
- Vertragsdauer und Kündigung
- Rechte und Pflichten der Partner
- Spielregeln der Zusammenarbeit
- Interne Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- Vertraulichkeit und Geheimhaltung
- Sanktionen
- Regelungen zu Zahlungsströmen
- Haftung
- Schlussbestimmungen

Das Ergebnis der Kooperation sollte dabei möglichst konkret entsprechend den W-Fragen (Was?, In welchem Ausmaß?, Wer?, Wann? und Mit welchem Ressourceneinsatz?) definiert werden. Bei internen Kooperationen ist darüber hinaus eine eindeutige Definition der Schnittstellen sowie eine klare Kommunikation der internen Absprachen nach innen und außen zu empfehlen.

Die Ausführung der Kooperation ist durch eine offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie eine regelmäßige Kommunikation gekennzeichnet. Bei mittel- und langfristigen Kooperationen nimmt die Pflege der Kooperationsbeziehungen einen hohen Stellenwert ein. Im Vordergrund steht hierbei der regelmäßige und beidseitige Informationsaustausch, welcher dokumentiert werden sollte. Beispielsweise kann der Career Service über seine aktuellen Projekte und allgemeinen Entwicklungen an der Hochschule berichten. Zudem sollte die Kooperation unter Einbeziehung der strategischen Ziele des Career Services und des Partners sowie der studentischen Meinung evaluiert werden. Sowohl negative als auch positive Erfahrungen, welche im Zuge der Kooperation gewonnen wurden, sollten analysiert, dokumentiert und mit den Beteiligten besprochen werden. Hierdurch können wertvolle Hinweise für weitere Kooperationen erworben werden.

Die Evaluation kann mit einer Verwerfung des Kooperationsverhältnisses verbunden sein. Solch eine Beendigung muss jedoch nicht zwingend auf einen problematischen Verlauf hinweisen. Eine positive Zielerfüllung und der Ablauf der Vertragsdauer führen ebenfalls zu einem Kooperations-

ende. Generell sollten jedoch Anreize für die Fortführung einer Kooperation geschaffen werden.

### Erfolgskriterien für eine Kooperation

Eine Kooperation, die sowohl auf Seiten des Career Services als auch auf Seiten der Partner zu Zufriedenheit führt, zeugt von einer hohen Qualität. Bewerbstelligen können Career Services dies mit einem gut durchdachten Kooperationskonzept und einem bewusst gestalteten Kooperationsprozess. Abschließend sollen die nun aufgeführten Tipps den Career Services ein Leitfadens für ein erfolgreiches Kooperationsmanagement sein.

1. Gehen Sie keine Kooperation ein, bevor Sie nicht die mittel- und langfristigen Ziele Ihres Career Services genau definiert haben!
2. Führen Sie eine gezielte Analyse der möglichen Kooperationsfelder durch!
3. Seien Sie sich immer im Klaren: Eine Kooperation ist mehr als eine reine Geschäftsbeziehung. Eine Kooperation funktioniert nur, wenn sich Geben und Nehmen die Waage halten!
4. Begrenzen Sie den Kreis ihrer potentiellen Kooperationspartner nicht auf Ihnen bekannte Personen. Suchen Sie vor allem auch neue Kontakte!
5. Berücksichtigen Sie bei der Auswahl der Kooperationspartner nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Aspekte!
6. Hinterfragen Sie, warum Ihr potentieller Kooperationspartner an der Kooperation interessiert ist!
7. Legen Sie gemeinsam mit Ihrem Kooperationspartner die Ziele der Kooperation im Detail fest!
8. Pflegen Sie Vertrauen, Kultur und Verständnis!
9. Beobachten Sie, wie sich die Kooperation entwickelt. Bewerten Sie regelmäßig und gemeinsam mit Ihren Kooperationspartner(n) den Verlauf und Nutzen!

## Literaturangaben:

Bieger, Thomas; 1998: Dienstleistungsmanagement - Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen. Bern.

Bruhn, Manfred; 1997: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen - Grundlagen, Konzepte, Methoden. Berlin.

Frank, Andrea; Meyer-Guckel, Volker; Schneider, Christoph; 2008: Innovationsfaktor Kooperation - Bericht des Stifterverbandes zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen. Berlin. ([http://www.stifterverband.de/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/innovationsfaktor\\_kooperation/innovationsfaktor\\_kooperation.pdf](http://www.stifterverband.de/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/innovationsfaktor_kooperation/innovationsfaktor_kooperation.pdf))

Horak, Ursula; ohne Jahr: Memo-Handout zum Mentoren-Workshop FEMENTRE zum Thema Kooperationen, Netzwerke, Outsourcing (<http://www.ursula.horak.co.at/atts/FEM-Handout.pdf>).

Liebminger, Sabine; 2007: Kooperationscoach . Aktiver Wegbegleiter für eine erfolgreiche Kooperation. Leoben ([http://www.tebrak.org/fileadmin/user\\_upload/pdf/Kooperationscoach.pdf](http://www.tebrak.org/fileadmin/user_upload/pdf/Kooperationscoach.pdf)).

Pasternack, Peer; Bloch, Roland; Hechler, Daniel; Schulze, Henning; 2008: Fachkräfte bilden und binden - Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis in den ostdeutschen Ländern. HoF-Arbeitsberichte (<http://www.hof.uni-halle.de/cms/download.php?id=148>).

Pöchtrager, Siegfried; Wagner, Walter; 2002: Erfolgreiche Kooperationen - Möglichkeiten, Umsetzungen, Rechtshilfe. Leopoldsdorf.

Puhle, Hans-Jürgen; Weiler, Hans; 2001: Career Centers - Eine hochschulpolitische Herausforderung. Hamburg.

Scarimbolo, Claudia; 2008: Kooperationen in Forschung und Entwicklung - Erfolgsfaktoren, Chancen, Hürden, Tipps & Tricks. Wien. ([http://portal.wko.at/wk/pub\\_detail\\_file.wk?AnglID=1&DocID=813485&ConID=305408](http://portal.wko.at/wk/pub_detail_file.wk?AnglID=1&DocID=813485&ConID=305408)).

Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk; 2003: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. Wiesbaden.

# Workshop „Qualitätssicherung bei der Gestaltung von Strukturen und der Einbindung des Career Service in die Hochschule“

**Dr. Doris Köhler**

Humboldt-Universität zu Berlin

Handlungsleitend war für die Teilnehmenden des Workshops die Frage danach, was Merkmale von Qualität bei der Einbindung des Career Service in die Hochschulstrukturen sein könnten. Career Services nehmen in ihrer täglichen Arbeit oft Querschnittsaufgaben wahr, die die Aufgabengebiete anderer Struktureinheiten berühren, was wiederum eine exzellente Koordinierung von Informationsflüssen und Tätigkeiten erfordert. Es mussten also für die Erarbeitung von Qualitätskriterien für die Einbindung von Career Services in Hochschulen zunächst die unterschiedlichen Struktureinheiten identifiziert und in ihrer Bedeutung für die Career Service-Arbeit gewichtet werden. Die Aufgabe der Vermittlung von anwendungsbezogenen Qualifikationen für Studierende und Absolventen erfordert z.B. eine enge Abstimmung mit den Bereichen Studienberatung, Alumni und Weiterbildung. Bei der Vorbereitung auf und der Vermittlung von Praktika müssen die Angebote der Fakultäten, der studentischen Initiativen und der Auslandsämter mit den CS-Angeboten abgeglichen werden, um unprofessionell erscheinende Doppelstrukturen zu vermeiden. Aufbauend auf den unterschiedlichen Erfahrungen der Teilnehmenden erwiesen sich die Beziehungen zu den Fakultäten, zur Hochschulleitung, zur Verwaltung und zum Studierendenservice als strategisch besonders bedeutungsvoll. Wegen der fortgeschrittenen Zeit wurden im Workshop nur für diese Einheiten Qualitätskriterien der strukturellen Verankerung entwickelt und diskutiert.

Als qualitativ hochwertig gilt in Bezug auf die Beziehungen zwischen Career Services und den Fakultäten, wenn die Qualifizierungsangebote

der Career Services in die jeweilige Lehre eingebunden sind und Studierende dafür Credit Points erhalten. Außerdem spricht es für die gute Einbindung der Career Services, wenn in den Fakultäten regelmäßig auf die CS-Angebote verwiesen wird, wenn abgestimmte Unternehmenskontakte bestehen, wenn es in den Fakultäten für die CS-Mitarbeiter/innen feste Ansprechpartner gibt und wenn die Angebotsprofile der Fakultäten und des Career Service passgenau miteinander verzahnt sind.

In der Beziehung zu den Hochschulleitungen erweist es sich als existenziell für die gelungene Einbindung der Career Services in die Hochschulstrukturen, dass es einen regelmäßigen, institutionalisierten Kontakt zu den Entscheidern gibt und dass über Zielvereinbarungen die Arbeit der Career Services in die Budgetierung und die Entwicklungsplanung der jeweiligen Hochschule Eingang findet.

Für die funktionierende Einbindung der Career Services in die Verwaltungsstrukturen sind transparente Strukturen und ebenfalls gegenseitige Profilschärfung grundlegend. Die Teilnehmenden wussten von guten Erfahrungen mit regelmäßig stattfindenden „Runden Tischen“ zu berichten. Wichtig ist ebenfalls die Verständigung auf gemeinsame Standards für die Zusammenarbeit zwischen Career Services und der Hochschulverwaltung, zu der in diesem Fall die Institutionen Studienberatung, Akademisches Auslandsamt, evtl. Zentren für Schlüsselkompetenzen, Alumni-Koordinatoren und -Kordinatorinnen und Fundraising-Beauftragte sowie die Gleichstellungsverantwortlichen gezählt wurden.

Da Career Services zu den relativ jungen Strukturgebilden an Hochschulen zählen, ist bundesweit ihre selbstverständliche Integration in langjährig gewachsene Strukturen die Ausnahme. Einerseits können die Akteure, idealerweise mit Unterstützung der Hochschulleitungen, viel für eine funktionierende Einbindung in Hochschulstrukturen tun. Je mehr die Angebote der Career Services von Studierenden nachgefragt und von den Fakultäten geschätzt werden, desto günstiger gestaltet sich dieser Prozess. Andererseits ist weiterhin auch externe Lobbyarbeit nötig, um den Career Services zu einer selbstverständlichen Integration in die bestehenden Strukturen an Hochschulen zu verhelfen. Auch darin waren sich die Teilnehmenden des Workshops weitestgehend einig.

# Kontakt Daten Career Service Netzwerk Deutschland e. V.



[www.csnd.de](http://www.csnd.de)

**Geschäftsstelle:**

csnd e. V. c/o Hochschulrektorenkonferenz (HRK)  
Franziska Piorkowski  
Monbijouplatz 10  
D-10178 Berlin

E-Mail: [geschaefsstelle@csnd.de](mailto:geschaefsstelle@csnd.de)

Telefon: +49 (0)30/206292-14

Fax: +49 (0)30/206292-15

