

Andreas Hirschi



Andreas Hirschi

Career Services zur Steigerung von Karriere-Ressourcen*

A few years ago students were unprepared for the transition from study to employment. Universities (at least most disciplinary cultures) had difficulties to accept that they had to provide vocational training (§§ 7 and 8 law for universities and colleges). The problem extends from the neglected education of teachers to revision courses in legal education. Additional studies and the doctorate as "waiting rooms" were added. After some timid "job trainings" the Career Services seemed to close the gap. However, they often inherited a narrow self-understanding with employment placement as the primary goal. **Andreas Hirschi** presents, in his article "*Career Services to enhance career resources*", a fundamental and far-reaching concept at the Leuphana University Lüneburg - concerning the understanding of education in universities.

Die Einrichtung von Career Services an Hochschulen hat in den letzten Jahren starke Verbreitung gefunden. Häufig fokussieren sich deren Angebote einseitig auf die Steigerung einer relativ eng verstandenen Konzeption von Employability und Beschäftigungsfähigkeit, in Form von Schlüsselqualifikationen. Demgegenüber präsentieren wir einen auf der Forschungsliteratur zur Karriereplanung basierenden Ansatz, welcher auf die Steigerung von Karriere-Ressourcen von Studierenden ausgerichtet ist. Dieser Ansatz postuliert vier zentrale Karriere-Ressourcen, welche in einem fünf-stufigen Prozess des Karriere-Managements zur Geltung kommen. Auf dieser Grundlage können Career Services an Hochschulen ein systematisches und umfassendes Angebot für Studierende konzipieren.

1. Strategische Ausrichtung von Career Services

Im Zuge der Globalisierung der Wissensgesellschaft und der entstandenen Wettbewerbsstruktur von Hochschulen kommt der Arbeitsmarktorientierung im Studium eine immer grössere Rolle zu. Eine Teilkomponente dieser Entwicklung ist die umfassende Vorbereitung von Studierenden auf eine erfolgreiche Karriereentwicklung. Der Career Service bietet hierzu einen integralen Service der Hochschule. Ein professioneller und umfassender Career Service signalisiert nach innen und aussen, dass die Karriereentwicklung der Studierenden für die Hochschule wichtig ist. Zudem kann der Career Service als wichtige Schnittstelle zwischen Hochschule und Wirtschaftswelt amtieren. Für die Studierenden unterstützt ein wirksamer Career Service den erfolgreichen Berufseinstieg und die weitere Karriereentwicklung. Damit

kann der Ruf der Hochschule entscheidend mitgeprägt und ein wichtiger Beitrag für die allgemeine Positionierung und Entwicklung der Organisation geleistet werden. Trotz der integralen Bedeutung einer professionellen Karriereunterstützung von Studierenden attestiert die repräsentative Absolventenbefragung der Hochschul Informations System GmbH (HIS) den deutschen Hochschulen im Allgemeinen eine schwache Qualität ihres Angebots im Bereich Transferhilfen zum Übergang ins Beschäftigungssystem (Briedis 2007). Dies ist insofern bedenklich, als dass Absolventenbefragungen in den USA einen positiven Zusammenhang zwischen Nutzung von Career Services und erfolgreichem Karriereestieg aufzeigen (National Association of Colleges and Employers 2007).

Als Schnittstelle zwischen Bildung und Arbeitsmarkt sollte sich das Angebot von Career Services an Hochschulen auch an den aktuellen Gegebenheiten und Entwicklungen in der Arbeitswelt orientieren. Die generellen Trends in der Entwicklung der Arbeitswelt über die letzten zwei/drei Jahrzehnte lassen sich unter anderem durch folgende Punkte beschreiben (z.B. Arthur/Rousseau 1996; Stickland 1996; Sullivan 1999; Sullivan/Carden/Martin 1998): (a) ein klarer Trend hin zum lebenslangen Lernen und konstanter Weiterbildung im Beruf, (b) Zunahme der Häufigkeit, mit welcher Stellen und Berufe gewechselt werden, (c) eine Internationalisierung und multikulturelle Entwicklung von Karrieren und Arbeitsumgebungen, (d) mehr horizontale und vielfältige Karriereentwicklungen, und (e) mehr Eigenverantwortung.

* Der Autor dankt Frau Ilka Buecher, Career Service der Leuphana Universität Lüneburg, für Ihre konstruktiven Kommentare bei der Erstellung dieses Manuskripts.

tung für die persönliche Karriereentwicklung über die gesamte Lebensspanne.

Vor diesem Hintergrund können moderne Career Services an Hochschulen keine Institutionen des reinen Job Placements (d.h. der Stellenvermittlung als primäres Ziel) sein, sondern müssen eine Reihe von ergänzenden Angeboten anbieten, welche einen stärkeren Entwicklungsfokus zur Steigerung der Karriere-Ressourcen und lebenslanger positiver Karriereentwicklung haben (Rayman 1993). Viele dieser Zentren haben heute in diesem Sinne den Fokus auf Karriereplanung und persönliche Karriereberatung als Hauptpunkte von Career Services gelegt (Herr/Cramer/Niles 2004; Rayman 1993).

2. Theorien und Modelle als Grundlage für Angebote des Career Service

Berufswahl und Laufbahnthorien

Zur Bestimmung, welche Angebote aus theoretischer Sicht zur Karriereentwicklung von Studierenden sinnvoll und notwendig sind, können verschiedene Karriere- und Berufswahltheorien herangezogen werden. Ein klassisches theoretisches Paradigma sieht Berufswahl als einen Entscheidungsprozess, bei dem Selbstreflexion mit Arbeitsmarktwissen zusammengeführt werden sollen (z.B. Sampson/Peterson/Lenz/Reardon 1992). Eng damit verbunden sind Passungstheorien zur Berufswahl und Karriereentwicklung, welche auf das optimale *matching* von Person und Arbeit zur Erreichung von Arbeitszufriedenheit und Karriereerfolg fokussiert (z.B. Dawis/Lofquist 1984; Holland 1997). Obwohl diese Ansätze sehr verbreitet sind und auch nach wie vor Ihre Gültigkeit und Nützlichkeit haben, geht der aktuelle Trend in der Karriereberatung jedoch weg von diesen eher statischen und eng fokussierten Modellen. Zunehmend wird Karriereplanung als Teil einer allgemeineren Lebensplanung betrachtet (Niles/Harris-Bowlsbey 2005). Hier geht es darum, eine kongruente und bedeutungsvolle Identität und Lebensgeschichte zu konstruieren (z.B. Savickas 2005). Ebenfalls wird heute Berufswahl und Karriere zunehmend aus einer Entwicklungsperspektive gesehen, wie sie bereits von Super (1990) und Vondracek, Lerner und Schulenberg (1986) propagiert wurde. Dieser Ansatz trägt dem Umstand Rechnung, dass Berufswahl nicht eine einmalige Angelegenheit im Jugend- und jungen Erwachsenenalter ist, sondern sich spezifische Aufgaben in der Karriereentwicklung in Interaktion mit anderen Lebensbereichen über die ganze Lebensspanne hinweg ergeben.

Employability und Karriere-Ressourcen

In Deutschland ist es eine verbreitete Zielsetzung, dass die Career Services die Employability, Beschäftigungsfähigkeit, der Studierenden steigern sollten. Kritisch daran ist, dass Employability ein sehr schwammiger Begriff mit einer Vielzahl ganz unterschiedlicher Definitionen und Inhalte (Forrier/Sels 2003; McQuaid/Lindsay 2005; Thijssen/Van der Heijden/Rocco 2008). Häufig wird der Begriff zudem zu eingeschränkt auf das Ziel Erfolg in der Stellensuche oder auf fachspezifische Kenntnisse und Schlüsselkompetenzen bezogen (Rothwell/Ar-

nold 2007; van der Heijden 2002). Im Gegensatz dazu scheint uns für Career Services die Orientierung an umfassenderen, psycho-sozialen Konzeptionen, welche sich auch auf die oben aufgeführten theoretischen Grundlagen beziehen, fruchtbarer zu sein.

Ein Beispiel einer umfassenderen Konzeptualisierung von Employability ist das Konzept von Fugate, Kinicki und Ashforth (2004), welche Employability als eine arbeitsspezifische Form der Adaptabilität beschreibt, die es Personen erlaubt, Karriereoptionen zu identifizieren und zu realisieren. Ein anderes Beispiel ist die Definition von Lang-von Wins und Triebel (2005), welche die Beschäftigungsfähigkeit beschreiben als „das Produkt derjenigen Fähigkeiten [...], die es Personen ermöglichen, produktiv mit den sich wandelnden Bedingungen ihrer beruflichen Laufbahn umzugehen, die zu einer wachsenden Verantwortung für die Gestaltung der eignen Berufslaufbahn führen“ (S.21). Lang-von Wins und Triebel orientierten sich bei der Beschreibung der Inhalte einer derart verstandenen Employability an dem Model von Fugate et al. (2004), welche die Komponenten persönliche Anpassungsfähigkeit, Karriere-Identität sowie Sozial- und Humankapital als zentrale Faktoren der Employability beschreiben.

Dieses Modell hat Beziehungen zu anderen theoretischen Propositionen, die sich auf die Karriere-Ressourcen einer Person beziehen (Eby/Butts/Lockwood 2003; Forrier/Sels 2003; Inkson/Arthur 2001). Diese unterscheiden die Ressourcenbereiche „Wie?“, „Warum?“ und „Wen?“. Ersterer bezieht sich auf karriererelevante Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, der Zweite auf die persönliche Motivation, Selbstkenntnis, und Zielklarheit, und Letzterer auf die Netzwerke und Kontakte zur Karriereförderung. Singh, Ragins und Tharenou (2009) haben dies noch durch die Handlungs-Ressourcen (*agentic capital*) einer Person ergänzt, welche die Summe der Handlungen beschriebe, die eine Person zur aktiven Karrieregestaltung unternimmt (z.B. Exploration, Informationssammlung, Networking).

Aufbauend auf den oben kurz dargestellten theoretischen Modellen zur Berufswahl und Karriereentwicklung gibt es weitere Modelle, welche zentrale Karriere-Ressourcen als Grundlage für eine erfolgreiche Berufswahl und lebenslange Karriereentwicklung beschreiben. Für Hochschulstudierende ist zum Beispiel nach Super (1990) die Explorationsphase besonders relevant. Diese beinhaltet die Kristallisierung, Spezifizierung, und Implementierung einer Berufswahl sowie den Karriereanstieg. Der Cognitive Information Processing (CIP) Ansatz (Peterson/Sampson/Lenz/Reardon 2002, siehe auch Hirschi 2008) bietet zu diesen beruflichen Entwicklungsaufgaben ein übersichtliches Modell, welches vier zentrale Komponenten für eine erfolgreiche Berufswahl und Karriereentwicklung unterscheidet: (1) *Selbstkenntnis*, klare und differenzierte Interessen und Werte zur Berufswahl und Kenntnisse über eigene Fähigkeiten und Motivation zur Bestimmung des beruflichen Anspruchsniveaus und Ausbildungsniveaus; (2) *Berufs- und Arbeitsmarktkenntnis*, welche sowohl Kenntnisse über spezifische Berufe und mögliche Karriereverläufe als auch Kenntnis über die Struktur und die allgemeine Entwick-

lung des Arbeitsmarktes beinhaltet; (3) *Prozesskenntnisse und -Fähigkeiten* in Form von Entscheidungsfähigkeiten, sowie Kompetenzen in der Stellensuche und Bewerbung; und (4) *Metakognitionen*, welche unter anderem ein positives Selbstkonzept wie Selbstvertrauen oder Motivation beinhalten.

Ein anderes Modell bieten die National Career Development Guidelines (Kobylarz 1996) aus den USA, welche ebenfalls zentrale Karriere-Ressourcen beschreibt. Diese beinhalten auch allgemeine Kompetenzen, welche für eine erfolgreiche berufliche Entwicklung nötig sind und über die reine Berufswahl und den Karriereestieg hinausgehen. Sie umfassen die drei Kompetenzen: (1) *Selbstkenntnis* mit den Unterkategorien (a) positives Selbstkonzept (klares Verständnis eigener Interesse, Werte, Fähigkeiten, Bezug zur Karriereplanung und Berufswahl, Selbstkonzept in verschiedenen Lebensrollen), (b) effektive Verhaltensweisen (Kommunikation, Zeitmanagement, Stressmanagement, Aufbau und Pflege soziale Netzwerke), und (c) Verständnis von entwicklungsbedingten Veränderungen und Übergängen; (2) *Bildungs- und Berufsexploration* mit den Unterkategorien (a) Fähigkeiten zur Teilnahme an Ausbildungen und Trainings, (b) Fähigkeiten zum lebenslangen Lernen, (c) Fähigkeiten zur Lokalisierung und Verwendung von Arbeitsmarkt- und Karriereinformationen, (d) Fähigkeiten zum Suchen, Erhalten, Behalten und Wechseln von Stellen, (e) Verständnis, wie Bedürfnisse und Strukturen in der Gesellschaft die Art und Struktur von Arbeit beeinflussen; und (3) *Karriereplanung* mit den Unterkategorien (a) Fähigkeit, Entscheidungen zu fällen, (b) Verständnis des Einflusses von Arbeit auf persönliches und familiäres Leben, (c) Verständnis der fortlaufenden Veränderungen von Geschlechterrollen, (d) Fähigkeiten zur Bewältigung von beruflichen Übergängen.

3. Ein integratives Modell von Karriere-Ressourcen

Als Integration der oben beschriebenen Modelle haben wir ausgehend von Arbeiten von Hirschi (2010) vier zentrale Karriere-Ressourcen definiert (siehe Abbildung 1). Diese umfassen (a) Identitäts-Ressourcen – die Klarheit über persönliche Interessen, Werte und Ziele; (b) Handlungs-Ressourcen – Fähigkeiten und Handlungen in den Bereichen der Karriereplanung, Erkundung der Arbeitswelt, Selbstexploration, Bewerbung und Stellensuche; (c) Sozial-Ressourcen – die Netzwerke und Kontakte zu Arbeitgebern sowie zu persönlichen Mentorinnen/Mentoren; und (d) Human-Ressourcen – durch das Studium erworbene Fachkenntnisse sowie Schlüsselkompetenzen und Arbeitsmarktkenntnisse.

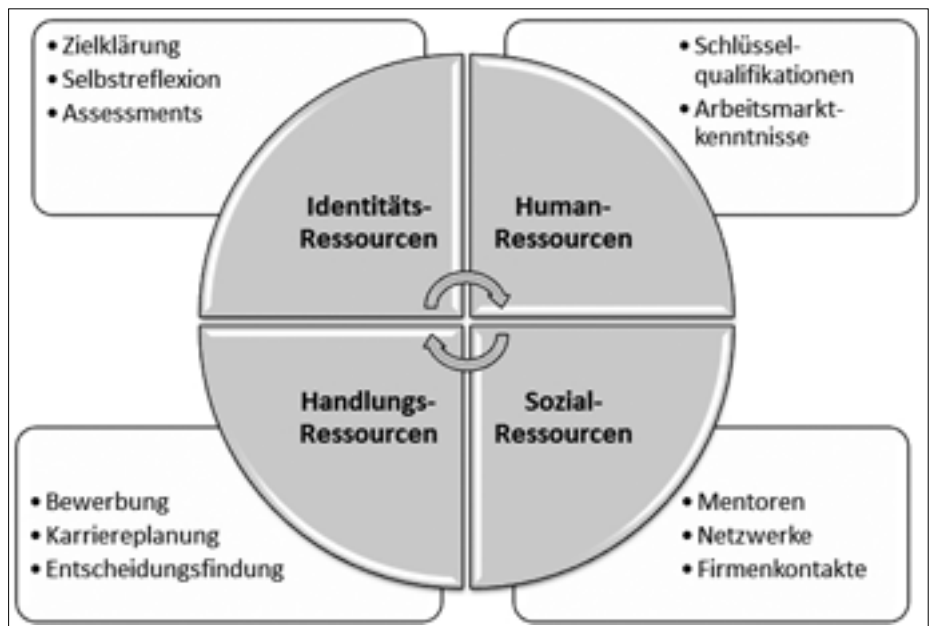
Die Entscheidung für den Begriff *Karriere-Ressourcen* anstelle von *Employability* oder *Beschäftigungsfähigkeit* soll vermeiden, dass die Aufgabe des Career Service zu einseitig mit der Stellenvermittlung oder der Steigerung von Schlüsselkompetenzen gleichgesetzt wird. In ähnlicher Weise soll der Begriff *Karriere-Ressource* anstelle des Begriffs *Karrierekompetenz* den Eindruck vermeiden, dass nur kognitive und wissensbasierte Komponenten angesprochen werden.

Die vier Ressourcen-Bereiche sind als sich gegenseitig bedingend konzeptualisiert, so dass zum Beispiel Identitäts-Ressourcen auch zur Steigerung von Handlungs-Ressourcen oder Human-Ressourcen führt. Diesen vier Ressourcenbereichen können nun wiederum gezielt Angebote und Programme des Career Service zugeordnet werden, so dass eine umfassende Steigerung der Karriere-Ressourcen als Summe dieser vier Bereiche erreicht werden kann. Zum Beispiel dienen die persönliche Karriereberatung oder Workshops zur Karriereplanung der Förderung von Identitäts-Ressourcen durch Steigerung von Zielklarheit; Arbeitgebermessen fördern Sozial-Ressourcen durch Vermittlung von Kontakten zu Arbeitgebern; Trainings zu Schlüsselkompetenzen stärken die Human-Ressourcen; und Workshops zu Bewerbungsstrategien steigern Handlungs-Ressourcen.

4. Prozessmodell des Karriere-Managements

Neben den zentralen Ressourcen zur erfolgreichen Karriereentwicklung ist es auch wichtig, den Prozess des Karriere-Managements zu beschreiben, damit klar wird, wann und wie welche Ressourcen angewandt werden. In Anlehnung an den Cognitive Information Processing (CIP) Ansatz von Sampson et al. (2004, vgl. auch Hirschi 2008) unterscheidet wir zwischen dem Prozess (Karriere-Management) und den Inhalten (Karriere-Ressourcen) einer umfassenden Karrierevorbereitung. Der CIP

Abbildung 1: Inhalte von Karriere-Ressourcen



Ansatz ist als nützliches Beratungsinstrument zur Berufswahl und Karriereentwicklung sowie zur Konzeptualisierung von Career Services vielfach erprobt und durch eine Reihe von empirischen Studien unterstützt (Hirschi/Läge 2007, 2008; McLennan/Arthur 1999; Peterson/Sampson/Lenz/Reardon 2002; Peterson/Sampson/Reardon/Lenz 1996; Sampson/Reardon/Peterson/Lenz 2004). Auf Prozessebene unterscheidet das hier propagierte Konzept in Anlehnung an den CIP Ansatz fünf Phasen im Karriere-Management (siehe Abbildung 2): (a) eine persönliche Standortbestimmung durch Klärung eigener Interessen, Werte, Fähigkeiten und Motivation; (b) eine aktive Erkundung der Arbeitswelt und von Karriereperspektiven; (c) die Ausarbeitung einer Zieldefinition und Karriereplanung; (d) die Umsetzung von Karrierezielen und Stellensuche; und (e) Berufsalltag, Verhalten und Anpassung am Arbeitsplatz. Dabei handelt es sich um einen zyklischen Prozess, worin zur Geltung kommt, dass Karriere-Management eine fortlaufende Aufgabe im Arbeitsleben ist, welche sich über den Abschluss des Studiums und den ersten Berufseinstieg hinweg erstreckt.

Die fünf Phasen können aber auch als linearer Ablauf in der Karrierevorbereitung betrachtet werden und als solche eine Leitlinie für die Strukturierung von Karriereberatungen bieten. Sie erlauben zudem – sowohl für Mitarbeitende des Career Services als auch Studierende – die gezielte Identifikation von Bereichen, in denen Hilfe zur persönlichen Karriereentwicklung benötigt wird. Angebote von Career Services können jeweils einer Phase, ggf. mehreren Phasen, zugeordnet werden. So beinhaltet Phase 1 (persönliche Standortbestimmung) zum Beispiel Workshops und Beratungsgespräche zur Standortbestimmung und von Selbst-Assessments; Phase 2 (Erkundung des Arbeitsmarktes/Karriereperspektiven) Veranstaltungen mit Information zum Arbeitsmarkt sowie Karrieremessen und Arbeitgeberpräsentationen; Phase 3 (Zielfindung und Karriereplanung) Workshops und Beratungen zur Entscheidungsfindung, und Karriereplanung als Integration von Phase 1 und 2; Phase 4 (Zielrealisierung) Job Placement und Bewerbungstrainings; und Phase 5 (Berufsalltag/Verhalten am Arbeitsplatz) Trainings von Schlüsselkompetenzen sowie andere spezifische Referate zum erfolgreichen Verhalten am Arbeitsplatz.

5. Formate von Angeboten

Über die Bestimmung von wichtigen Inhalten und Prozessen in der Karrierevorbereitung hinaus ist es schliesslich auch wichtig, verschiedene Formate von Angeboten zu unterscheiden. Sampson und Kollegen (2004) differenzieren dabei verschiedene Modalitäten, wie Karriere-Ressourcen

durch Career Services gefördert werden können: (a) persönliche Fallbetreuung durch professionelle Beratungspersonen (Einzelberatungen, Gruppencoaching und Gruppenberatungen) als intensivste Form der Karriereberatung; (b) kurze Interventionen durch spezifisch ausgebildete Mitarbeiter (Workshops, Referate, Gruppenkurse mit großer Teilnehmerzahl) als Form von mittlerer Intensität; und (c) Angebote zur Selbsthilfe (Internet, Computerprogramme, Bibliothek, Handzettel).

Um möglichst große Kosteneffizienz zu erreichen, sollten die Angebote an die individuelle Bereitschaft und Komplexität der Problemstellung der Studierenden angepasst werden. Meta-Analysen zur Wirksamkeit von Karriereberatungen (Brown/McPartland 2005; Brown/Ryan Krane 2000; Brown et al. 2003; Whiston/Brecheisen/Stephens 2003; Whiston/Sexton/Lasoff 1998) zeigen, dass Einzelberatungen die wirksamste, aber auch aufwendigste Methode ist. An zweiter Stelle der Wirksamkeit folgen strukturierte Workshops. Workshops bieten sich somit als wirksame und kosteneffiziente Modalität für Karriereinterventionen für viele Studierende an. Jedoch sollte die persönliche Beratung für komplexere Problemstellungen zur Verfügung stehen (siehe auch Hirschi 2006). Eine kosteneffiziente Zuordnung von passendem Angebot zur vorhandenen Komplexität der Problemlage lässt sich einerseits durch eine informierte Selbstselektion und andererseits durch Evaluation im Rahmen von Kurzgesprächen mit entsprechender Weiterempfehlung erreichen (siehe Hirschi 2008).

6. Umsetzung am Career Service an der Leuphana Universität Lüneburg

Aufbauend auf diesen theoretischen Modellen haben wir ein Konzept für den Career Service der Leuphana Universität Lüneburg entwickelt, welches eine forschungs- und theoriegeleitete Angebotsplanung und Umsetzung ermöglicht. In einem ersten Schritt wurde

Abbildung 2: Karriere-Management Zyklus



ein Mission Statement formuliert, das die Aufgabe des Career Service beschreibt. Dieses soll dazu dienen, die Funktion des Career Service gegenüber den Studierenden, den Arbeitgebern, der Universitätsleitung und den Universitätsangestellten klar zu kommunizieren und auch von anderen Einrichtungen abzugrenzen: „*Der Career Services unterstützt Studierende und Alumni bei der Planung, Umsetzung und Weiterentwicklung Ihrer Karriere.*“ Dazu haben wir folgendes Ziel definiert „*Ziel des Career Service ist es, die Karriere-Ressourcen der Studierenden zu steigern.*“ Basierend auf den oben beschriebenen vier Karriere-Ressourcen und den fünf Phasen des Karriere-Managements wurden dann Kernbereiche definiert, in welchen der Career Service aktiv sein soll. Dabei dient das Konzept sowohl als Orientierungshilfe bei der Auswahl von geeigneten Angeboten durch die Studierende, als auch als nützliche Leitlinie für Mitarbeitende in der Karriereberatung zur Strukturierung von Beratungsprozessen und individuellen Programmempfehlungen. Die Kombination des Prozesses des Karriere-Managements mit den Inhalten der Karriere-Ressourcen bietet somit die Grundlage, wie der Career Service strategisch und forschungsbasiert seine Angebote planen und umsetzen kann.

Literaturverzeichnis

- Briedis, K. (2007): Übergänge und Erfahrungen nach dem Hochschulabschluss. Hannover.
- Eby, L. T./Butts, M./Lockwood, A. (2003): "Predictors of success in the era of the boundaryless career". In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 689-708.
- Forrier, A./Sels, L. (2003): "The concept employability: A complex mosaic". In: *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 3, pp. 102-124.
- Fugate, M./Kinicki, A. J./Ashforth, B. E. (2004): "Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications". In: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, pp. 14-38.
- Hirschi, A. (2010): „Self-directed career management: Towards an integrative framework“. Präsentation an der 25th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology in Atlanta, GA, USA, 8. -10. April, 2010.
- Hirschi, A./Läge, D. (2007): "The relation of secondary student's career choice readiness to a six-phase model of career decision-making". In: *Journal of Career Development*, Vol.34, pp. 164-191.
- Hirschi, A./Läge, D. (2008): "Increasing the career choice readiness of young adolescents: An evaluation study". In: *International Journal for Education and Vocational Guidance*, Vol. 8, pp. 95-110.
- Inkson, K./Arthur, M. B. (2001): "How to be a successful career capitalist". In: *Organizational Dynamics*, Vol. 30, pp. 48-61.
- Lang-von Wins, T./Triebel, C. (2005): *Kompetenzorientierte Laufbahnberatung*. Berlin: Springer.
- McLennan, N./Arthur, N. (1999): "Applying the cognitive information processing approach to career problem solving and decision making to women's career development". In: *Journal of Employment Counseling*, Vol. 36, pp. 82-96.
- McQuaid, R. W./Lindsay, C. (2005): "The concept of employability". In: *Urban Studies*, Vol. 42, pp. 197-219.
- National Association of Colleges and Employers (2007): *Graduating Student Survey*. Bethlehem, PA: Author.
- Peterson, G. W./Sampson, J. P., Jr./Lenz, J. G./Reardon, R. C. (2002): "A cognitive information processing approach to career problem solving and decision making". In D. Brown & Associates (Eds.): *Career Choice and Development*. San Francisco, pp. 312-369.
- Peterson, G. W./Sampson, J. P., Jr./Reardon, R. C./Lenz, J. G. (1996): "Becoming career problem solvers and decision makers: A cognitive information processing approach". In: Brown, D./Brooks, L. (Eds.): *Career choice and development*. San Francisco, CA, 3rd ed., pp. 423-475.
- Rothwell, A./Arnold, J. (2007): "Self-perceived employability: development and validation of a scale". In: *Personnel Review*, Vol. 36, pp. 23-41.
- Sampson, J. P., Jr./Reardon, R. C./Peterson, G. W./Lenz, J. G. (2004): "Career counseling and services: A cognitive information processing approach". Pacific Grove, CA.
- Singh, R./Ragins, B. R./Tharenou, P. (2009): "What matters most? The relative role of mentoring and career capital in career success". In: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75, pp. 56-67.
- Thijssen, J. G. L./Van der Heijden/B. I. J. M./Rocco, T. S. (2008): "Toward the employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives". In: *Human Resource Development Review*, Vol. 7, pp. 165-183.
- van der Heijden, B. (2002): "Prerequisites to guarantee life-long employability". In: *Personnel Review*, Vol. 31, p. 44.

■ Dr. Andreas Hirschi, Juniorprofessur für Karriereforschung, Leuphana Universität Lüneburg, E-Mail: hirschi@leuphana.de