

## Perspektive: Quereinstieg

Als Sozial- oder GeisteswissenschaftlerIn in die Wirtschaft?

*Schon Anfang der Siebzigerjahre wurde es auf dem Arbeitsmarkt für Sozial- und Geisteswissenschaftler eng: Die klassischen Arbeitsfelder Bildung und Wissenschaft boten nicht mehr allen Absolventen eine Anstellung. Vor dem Hintergrund knapper Kassen hat sich daran bis heute nichts Grundlegendes geändert. Auch die Diskussion über Beschäftigungsmöglichkeiten jenseits traditioneller Arbeitsgebiete – geführt mal unter dem Aspekt der „Integration arbeitsloser Akademiker“, mal im Sinne einer „Rettung des Potenzials kritischer Intelligenz“ – besitzt daher eine lange Geschichte.*

*Dr. Heiko Konrad, Diplom-Sozialwirt und Leiter der Abteilung Aus- und Fortbildung beim Hessischen Rundfunk, hat sich intensiv mit dieser Fragestellung beschäftigt: Er promovierte berufsbegleitend mit einer umfangreichen Studie zum Thema „Sozial- und Geisteswissenschaftler in Wirtschaftsunternehmen“ (Deutscher Universitäts-Verlag 1998), für die er zahlreiche Experten und Quereinsteiger verschiedener Disziplinen befragte. Dr. Konrad hat den Schritt in ein „fachfernes“ Aufgabengebiet überdies nicht nur selbst gemacht – als langjähriger Personalreferent kennt er auch den „Arbeitgeberblick“ auf mögliche BewerberInnen aus eigener Anschauung. Wer mit dem Gedanken an einen Quereinstieg in die „freie Wirtschaft“ spielt, könnte sich daher keinen kompetenteren Gesprächspartner wünschen. Petra Begemann befragte ihn für den Arbeitsmarkt zu Chancen, Einstiegsmöglichkeiten und zur Diskrepanz von (akademischer) Theorie und (wirtschaftlicher) Praxis.*

**Arbeitsmarkt:** Herr Konrad, Sie haben für Ihre Studie 13 Psychologen, Soziologen, Sozialwissenschaftler Philosophen, Kommunikationswissenschaftler, Historiker, Theologen und Philologen interviewt, die in Wirtschaftsunternehmen arbeiten. Welche Aufgabenfelder kristallisierten sich dabei vorrangig heraus?

**Konrad:** Die klassischen Bereiche, in die Sozial- und Geisteswissenschaftler einsteigen können, sind Personal, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing; daneben sicherlich auch der interessante und große Bereich der Beratungsunternehmen. Letztlich könnte man also sagen: überall dort, wo es vorrangig darum geht, mit Menschen zu kommunizieren, und wo nicht das klassische betriebswirtschaftliche Wissen den Schwerpunkt bildet. Bei der PR beispielsweise kommt es ja wesentlich darauf an, mit Sprache umgehen zu können, und da

sind viele Sozial- und Geisteswissenschaftler (SGW) den Betriebswirten sicherlich überlegen. Beratungsunternehmen waren die ersten, die nach meiner Beobachtung gezielt (etwa in Stellenanzeigen) SGW angesprochen haben – und zwar durchaus auch die großen, bekannten Beratungen. Der Kienbaum-Chef ist übrigens Historiker... . Schwieriger ist der Einstieg für SGW sicherlich im General Management, obwohl sie aufgrund ihres breiten Allgemeinwissens und ihrer kommunikativen Stärken auch für diese Aufgabe gute Voraussetzungen mitbringen. Dort sind tendenziell immer noch eher BWLer und Juristen gefragt. Andererseits sind SGW, die diesen Schritt geschafft haben, deutlich erfolgreich, steigen nach meiner Beobachtung überproportional in die oberen Etagen auf.

**Arbeitsmarkt:** Wie hoch ist überhaupt der Anteil der Sozial- und Geisteswissenschaftler, die diesen Weg wählen? Nimmt er nach Ihrer Beobachtung aktuell eher zu oder ab?

**Konrad:** Eine stärkere Öffnung der Wirtschaft für SGW zeichnete sich Mitte der Neunzigerjahre deutlich ab, und nach meiner Beobachtung hat sich dieser Trend verstärkt und immer mehr Absolventen dieser Studienrichtungen gehen diesen Weg. Die Vorbehalte der Unternehmen sind deutlich schwächer als in den Siebziger- oder Achtzigerjahren, die Chancen für SGW größer. Das hängt zum einen damit zusammen, dass in Ausleseverfahren heute generell mehr auf die Persönlichkeit geachtet wird als früher. Denken Sie nur an Assessment Center, in denen ja nicht Fachwissen, sondern ausdrücklich persönliche Potenziale im Mittelpunkt stehen. Zum anderen hat die Akademisierung in den Unternehmen zugenommen – heute werden viel mehr Positionen mit Absolventen besetzt, und davon profitieren auch die SGW. Der Arbeitsmarkt für Akademiker hat sich viel positiver entwickelt als in düsteren Prognosen angenommen; es besteht heute großer Bedarf an qualifizierten Absolventen. Schließlich gibt es auch so etwas wie einen „Nachzieh-Effekt“: So wie BWLer tendenziell eher einen BWLer einstellen, wird ein Sozial- oder Geisteswissenschaftler eher bereit sein, einem Absolventen seiner Fachrichtung eine Chance zu geben. Die SGW, die Anfang der Neunzigerjahre in die Unternehmen gegangen sind und inzwischen teilweise in führenden Positionen sitzen, haben damit eine Art Türöffner-Rolle.

**Arbeitsmarkt:** Inwiefern qualifizierte das Studium die von Ihnen befragten QuereinsteigerInnen für den Berufseinstieg in der freien Wirtschaft? Provokant gefragt: Haben sie den jeweiligen Job *trotz* oder *wegen* ihrer akademischen Fachrichtung bekommen?

**Konrad:** Um ebenso provokant zu antworten: Vom akademischen Wissen kann man in der Unternehmenspraxis in der Regel fast nichts anwenden. Das gilt aber letztlich für alle Studienrichtungen – selbst für die Betriebswirtschaftler! Was diese im Studium beispielsweise über „Leistung“ oder „Motivation“ hören, bewegt sich im Bereich akademischer Modelle, die denen der Soziologen an ‚Theorielastigkeit‘ nicht nachstehen. BWLer haben den SGW am ehesten im Bereich grundlegender kaufmännischer Kenntnisse etwas voraus, und das oft primär durch eine Ausbildung, die dem Studium vorausgeht. SGW haben demgegenüber Stärken im Bereich Allgemeinwissen – etwa in den Bereichen Psychologie oder Kommunikation, die in der Betriebswirtschaftslehre oft nur in stark reduzierter Form vermittelt werden. Außerdem verfügen SGW durch die von Ihnen verlangte Selbstorganisation des Studiums über eine andere Art des Lernens, des Sich-eigenständig-Aneignens neuen Wissens, die Ihnen bei der Bewältigung beruflicher Herausforderungen hilft. Auch vor Gruppen zu reden, engagiert die eigene Position zu vertreten lernt man bei einem sozial- oder geisteswissenschaftlichen Studium oft eher, und das muss man auch in einem Unternehmen können.

Ob der Quereinstieg „trotz“ oder „wegen“ des Studiums gelingt? Vor etlichen Jahren sicherlich oft „trotz“ Studium. Inzwischen ist die Abschottung zwischen Wirtschaft und SGW meiner Einschätzung nach aber deutlich aufgeweicht, und zwar von beiden Seiten. In den Achtzigerjahren, als ich studierte, war es noch verpönt, wenn man als SGW überhaupt daran dachte, in die Wirtschaft zu gehen; Begriffen wie „Leistung“ und damit gekoppelter gehaltlicher Differenzierung stand man misstrauisch-ablehnend gegenüber. Solche ideologischen Vorbehalte sind heute seltener.

**Arbeitsmarkt:** In Ihrer Studie prägen Sie den Begriff der „pragmatischen Intelligenz“ als Erfolgsfaktor derjenigen Sozial- und GeisteswissenschaftlerInnen, die in Wirtschaftsunternehmen tätig sind. Was verstehen Sie darunter?

**Konrad:** In der Wissenschaft geht es – vereinfacht ausgedrückt – um Erkenntnis, in Unternehmen darum, zu handeln. In einem Unternehmen muss ich schlicht „die richtige“ Entscheidung treffen, nicht die, die umfassend wissenschaftlich belegt worden ist. „Pragmatische Intelligenz“ bedeutet für mich, dass jemand in der Lage ist, sein allgemeines Hintergrundwissen für die Praxis zu öffnen, ohne in akademischen Denkstrukturen zu verharren. Ein Beispiel: Wenn ich als Soziologe ins Marketing gehe, wird mir allgemeines

Wissen im Bereich Massenpsychologie zweifellos nützen; ich muss aber in der Lage sein, es in „funktionierende“ Entscheidungen einfließen zu lassen.

**Arbeitsmarkt:** In dem Zusammenhang hört man immer wieder die Forderung nach einer „praxisorientierteren“ Ausrichtung der Studieninhalte. Wäre ein stärker an Verwertungsaspekten orientiertes Studium aus Ihrer Sicht sinnvoll?

**Konrad:** Davon halte ich nicht viel; die Universitäten würden damit letztlich ihren Zweck verlieren. Aufgabe der Universitäten ist es, neues Wissen zu produzieren, und dafür braucht man kreative Freiräume; jedenfalls nach dem heutigen Wissenschaftsbegriff. Eine direkte Verwertbarkeit des universitären Wissens ist auch kaum leistbar; die Universitäten würden ständig den sich rasch wandelnden Anforderungen der Unternehmen hinterherhinken. Wissenschaft im eigentlichen Sinne kann meines Erachtens nicht zweckorientiert sein. Ich halte die Forderung nach einer stärkeren Praxisorientierung der Hochschulen daher für kurzschlüssig – auf längere Sicht würde sich das weder für die Universitäten noch für die Unternehmen auszahlen. Eine ganz andere Frage ist, ob wir tatsächlich so viele Leute brauchen, die sich wissenschaftlich ausbilden – mit dem Ergebnis überfüllter Massenstudiengänge. Die Alternative wären stärker berufsorientierte Ausbildungen, wie sie etwa die Fachhochschulen anbieten.

**Arbeitsmarkt:** Konnten Sie in Ihren Gesprächen mit Quereinsteigern neben der eben skizzierten „pragmatischen Intelligenz“ bestimmte weitere Erfolgsfaktoren ausmachen? Gibt es bestimmte Eigenschaften, Interessen, persönliche Kompetenzen, die aufweisen sollte, wer in die „freie Wirtschaft“ will?

**Konrad:** Solche Verallgemeinerungen sind natürlich schwierig, aber wenn ich zurückdenke: Alle Interviewpartner waren starke Kommunikatoren, eher extravertierte Charaktere. Es waren Leute, die es verstanden, sich auszudrücken; und man sollte nicht verkennen, dass viel über Sprache läuft – auch in Bewerbungssituationen. Ein gewisses Durchsetzungsvermögen ist daneben natürlich für viele Positionen unabdingbar – ich denke etwa an einen Psychologen, der in einer Unternehmensberatung bis an die Spitze aufgestiegen war. Leute, die in hohe Positionen kommen, zeichnet daneben auch aus, dass sie keine Angst haben (etwa, etwas Falsches zu tun oder zu sagen), dass sie Risiken eingehen und auch mit Ungewissheit umgehen können. Selbstbewusstsein ist natürlich

wichtig; nicht zu glauben, andere könnten mehr – schließlich geht es darum, Probleme zu lösen, sich in die Praxis zu begeben. Das sind natürlich Anforderungen, die für Betriebswirte in gleichen Positionen genauso gelten.

**Arbeitsmarkt:** Wie hoch beurteilen Sie den Grad der Arbeitszufriedenheit unter den Befragten? Trauert nicht doch der ein oder andere doch akademischen oder fachspezifischeren Aufgaben nach?

**Konrad:** Die SGW, die ich befragt habe, waren überwiegend stolz auf ihre berufliche Laufbahn; sie verbuchten den Schritt als Erfolgserlebnis, ja sogar als eine Art „Befreiung“. Man darf nicht vergessen, dass einige von ihnen durchaus von Arbeitslosigkeit bedroht waren, und den gelungenen Quereinstieg als spannende Herausforderung, die sie bewältigt hatten, erlebten. Enttäuschung konnte ich in der Mehrzahl der Fälle nicht ausmachen; nur bei zwei Befragten hatte ich den Eindruck, sie seien nicht hundertprozentig glücklich.

**Arbeitsmarkt:** Das Interesse des Einzelnen ist die eine Sache, die Akzeptanz beim Arbeitgeber eine andere. Wie offen sind Ihrer Einschätzung nach Unternehmen verschiedener Branchen für Quereinsteiger?

**Konrad:** Vor allem bei Großunternehmen und bei Beratungsunternehmen gibt es meines Erachtens keine großen Hindernisse mehr für SGW. Auch die „Farbe“ des Vorgesetzten spielt natürlich eine Rolle, siehe den eben angesprochenen „Nachzieh-Effekt“. In dem Moment, wo der Arbeitsmarkt für die Unternehmen schwieriger wird – und zurzeit sind qualifizierte Absolventen in manchen Bereichen Mangelware – steigen natürlich auch die Chancen für SGW, in der Wirtschaft Fuß zu fassen. Natürlich sind wir nicht die USA, wo einem unabhängig vom Studienabschluss viele Wege offen stehen. Aber so hermetisch abgeriegelt wie noch vor Jahren sind viele Jobzugänge längst nicht mehr.

**Arbeitsmarkt:** Welche Empfehlungen würden Sie Bewerberinnen und Bewerbern heute geben, denen ein Quereinstieg in eine bestimmte Position oder Branche vorschwebt? Wie bereitet man dafür mittelfristig am besten den Weg?

**Konrad:** Wenn man schon vor einem sozial- oder geisteswissenschaftlichen Studium in diese Richtung denkt, halte ich eine kaufmännische Ausbildung für ideal – einfach, um vorab schon einmal mitzubekommen, wie ein Unternehmen funktioniert. Auch wird man das Studium und die Freiheiten, die es bietet, dann viel höher schätzen können. Trägt man sich erst im Studium mit diesem Gedanken, sollte man ebenfalls versuchen, Einblick in die Praxis zu gewinnen, Unternehmen kennen zu lernen – durch Praktika und Nebenjobs beispielsweise. Hier in der Abteilung Aus- und Weiterbildung beim Hessischen Rundfunk zum Beispiel jobben immer wieder AbsolventInnen im Sekretariat – eine gute Möglichkeit, einfach einmal mitzubekommen, was in einer solchen Abteilung läuft und ob man sich vorstellen könnte, später in vergleichbaren Kontexten zu arbeiten. Außerdem lernt man bei solchen Ausflügen in die Praxis die Anforderungen der Unternehmen kennen und knüpft erste Kontakte, die sich beim Jobeinstieg möglicherweise auszahlen. Ich würde mir also Nebenjobs nicht primär danach aussuchen, wie viel Geld ich dort verdienen kann, sondern danach, ob ich dort nützliche Erfahrungen sammeln kann. Außerdem sollte man idealerweise im Studium schon überlegen, in welche Berufsfelder man gehen will, und sich entsprechende Wissensfelder erschließen. Wer etwa als Soziologe in den Personalbereich möchte, könnte sich bereits mit Arbeitsrecht und Betriebswirtschaft auseinandersetzen. Dabei geht es weniger um direkt verwertbares Wissen, sondern um allgemeine Zusammenhänge.

**Arbeitsmarkt:** Worauf sollte man bei einer Bewerbung als „QuereinsteigerIn“ aus Ihrer Sicht besonders achten – sowohl bei den schriftlichen Unterlagen wie Anschreiben und Lebenslauf als auch später im Vorstellungsgespräch?

**Konrad:** Die formalen Standards an Bewerbungen, die man sich in einschlägigen Bewerbungsratgebern erschließen kann, sind hoch – hier sollte man sich keine Patzer erlauben. Bewerbungsgespräche sind eine Sache der Übung; deshalb rate ich dazu, sich so früh wie möglich zu bewerben und durchaus das ein oder andere Gespräch zur Übung zu führen, ohne dass man den Job unbedingt haben will. Für die Vermarktung der eigenen Fähigkeiten gilt: Versetzen Sie sich in die andere Seite. Was will sie? Welche Kernkompetenzen werden in der angestrebten Position verlangt? Wie machen Sie diese im Anschreiben glaubhaft? Verfallen Sie dort nicht in Entschuldigungen („leider habe ich nicht X studiert“; „Y bringe ich nicht mit“), sondern treten Sie selbstbewusst auf. Vermeiden Sie es, einen akademischen Eindruck zu machen – in vielen Kontexten zählen Praxiserfahrungen und Praktika mehr als eine tolle Promotion. Bauen Sie im Anschreiben keine Stolpersteine ein – es sollte Spaß machen, Ihren Brief zu lesen. Zeigen Sie ihn Leuten, die bereits in Unternehmen arbeiten, um Fehler zu vermeiden. Ich habe mir selbst meine ersten eigenen

Bewerbungsbriefe auf diese Weise um die Ohren hauen lassen und dabei viel gelernt, auch wenn das natürlich erst einmal nicht schön ist. Im Vorstellungsgespräch kommt es wesentlich auf Kommunikationsstärke an, und die bringt man mit einem sozial- oder geisteswissenschaftlichen Hintergrund normalerweise mit. Außerdem: Nutzen Sie Kontakte – sich nur auf FAZ-Anzeigen zu bewerben, bringt in der Regel wenig. Dabei geht es nicht um „Vitamin B“, sondern schlicht um nützliche Informationen. Bewerben Sie sich initiativ, wenn Sie davon erfahren, dass in einer Firma Bedarf bestehen könnte, gehen Sie nicht nur konventionelle Wege.

**Arbeitsmarkt:** Eine persönliche Frage zum Schluss: Was hat Sie selbst bewogen, in die Personalarbeit zu gehen?

**Konrad:** Ich habe mir gegen Ende des Studiums die Frage gestellt, wo sich mir als Soziologen berufliche Perspektiven bieten, und bin auf zwei Bereiche gekommen – die Personalarbeit und das Marketing. Ich habe mich in beiden Bereichen beworben; geklappt hat es dann im Bereich Personal. An der Personalarbeit reizt mich, mit Menschen umzugehen, sie zu unterstützen und zu motivieren. Eine Personalabteilung kann man aus meiner Sicht viel bewegen in einem Unternehmen, entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen. Mir macht das Spaß, inzwischen seit zwölf Jahren, und es sieht so aus, als wenn das auch weiterhin so sein wird.