

Doris Brenner

# Schön, dass Sie da sind

Karrierestart nach dem Studium

Für  
Dr. Bill Combs  
Stephen Gallison  
Dr. Linda Gast

die als Freunde und kompetente Berater meine berufliche  
Ausrichtung entscheidend mitgeprägt haben.

|  |            |
|--|------------|
| <b>Vorwort</b> .....                                     | <b>7</b>   |
| <b>Berufsstart</b> .....                                 | <b>11</b>  |
| Ein neuer Lebensabschnitt .....                          | 12         |
| Vorbereitungen .....                                     | 17         |
| Formen des Berufseinstiegs .....                         | 29         |
| Einarbeitung und Integration .....                       | 59         |
| Die ersten 100 Tage am Arbeitsplatz .....                | 68         |
| Die Probezeit überstehen .....                           | 92         |
| Praxisschock – Hochs und Tiefs in der Anfangsphase ..... | 96         |
| Ende der Einarbeitungszeit .....                         | 99         |
| Berufsstart – nützliche Tipps aus erster Hand .....      | 100        |
| <b>Berufspraxis</b> .....                                | <b>105</b> |
| Corporate Identity .....                                 | 105        |
| Organigramme .....                                       | 110        |
| Kommunikation im Unternehmen .....                       | 119        |
| Soziale Kompetenz .....                                  | 128        |
| Vom persönlichen Umgang miteinander .....                | 135        |
| Führen und geführt werden .....                          | 141        |
| Netzwerke und Kontakte .....                             | 161        |
| <b>Werkzeugkoffer für Ihren Erfolg</b> .....             | <b>153</b> |
| Methodenkompetenz .....                                  | 161        |
| Flexibilität .....                                       | 182        |
| Weiterqualifizierung .....                               | 190        |
| Tipps für den Erfolg aus erster Hand .....               | 195        |
| <b>Der Blick nach vorn</b> .....                         | <b>199</b> |
| Personalentwicklung im Unternehmen .....                 | 200        |
| Berufliche Neuorientierung .....                         | 217        |
| <b>Nachwort</b> .....                                    | <b>233</b> |
| <b>Literaturhinweise</b> .....                           | <b>235</b> |
| <b>Die Autorin</b> .....                                 | <b>237</b> |



## Vorwort

Herzlichen Glückwunsch, Sie haben das Studium erfolgreich abgeschlossen und schauen mit Spannung und Erwartung in die Zukunft. Der Arbeitsvertrag ist schon in der Tasche und der erste Schritt Ihrer beruflichen Laufbahn steht nun kurz bevor. Endlich können Sie all das, was Sie sich in vielen Jahren an der Hochschule an Wissen erworben haben, in die Tat umsetzen. Ärmel hoch und los geht's – eigentlich kann Sie jetzt nichts mehr aufhalten.

Aber da ist doch ein gewisses flaues Gefühl im Magen und eine Menge offener Fragen tauchen auf, je näher es an den Tag X, den ersten Arbeitstag geht: Wird sich alles so gestalten, wie ich mir das erträumt habe – das Aufgabengebiet, das neue Umfeld, die Zusammenarbeit mit Chefs und Kollegen? Werde ich allen Erwartungen gerecht werden können?

Eine Phase der emotionalen Wechselbäder zwischen Euphorie und Sorge liegt vor Ihnen und das Wissen, dass es im Grunde keinen Schritt zurück mehr gibt. Ja, Sie haben sich im Studium viele Kenntnisse angeeignet und doch, so zeigt die Erfahrung, ist die Mehrzahl der Hochschulabsolventen trotz eines exzellenten Examens eher schlecht auf den Berufseinstieg vorbereitet. Fachliches Wissen alleine reicht bei weitem nicht aus, um sich erfolgreich in der Berufswelt positionieren zu können. Die richtige Einstellung, soziale Kompetenz im Umgang mit Geschäftspartnern, aber auch Arbeitstechniken und Methodenwissen sind nur einige Themen, mit denen es sich vertraut zu machen gilt. Hinzu kommt eine Vielzahl neuer „Spielregeln“, die in der Berufswelt gelten und mit deren Kenntnis Sie so manches Fettnäpfchen vermeiden können. Wohl dem, der bereits während des Studiums Praxiskontakte knüpfen und damit einen ersten Einblick in die Arbeitswelt gewinnen konnte. Aber selbst diese Erfahrung als Praktikant oder Werkstudent spiegelt nur bedingt wider, was es heißt, als festes Mitglied einer Interessengemeinschaft „Unternehmen“ seinen Mann oder seine Frau zu stehen.

Mit diesem Buch möchte ich Ihnen einen Begleiter an die Hand geben, der Sie in dieser ersten beruflichen Phase unterstützt und Ihnen hilfreiche Tipps für den Sprung ins kalte Wasser „Berufsstart“ gibt. Dieser „Rettungsring“ soll dazu beitragen, dass Sie stets mit dem Kopf über Wasser bleiben, mit mehr Sicherheit den wichtigen neuen Lebensabschnitt beginnen können und damit den Grundstein für Ihre weitere berufliche Entwicklung legen.

Mein Dank gilt all denjenigen, die durch ihre Praxisbeispiele einen wesentlichen Beitrag zu diesem Buch geleistet haben. Indem ich Menschen aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln über das Thema Karrierestart und Berufspraxis berichten lasse, möchte ich Ihnen als Leser eine möglichst anschauliche und greifbare Hilfestellung für die eigenen Schritte im Beruf an die Hand geben. Dabei werden auch die gegenseitigen Erwartungen von Berufsstartern und Führungskräften offen dargestellt. Das bietet Ihnen die Chance, Ihr eigenes Verhalten zu überdenken und Handlungsalternativen zu entwickeln. Denn häufig ist nicht entscheidend, was man tut, sondern wie man etwas tut.

Bedanken möchte ich mich auch bei drei Menschen, die ich während meines USA-Aufenthaltes kennen und schätzen gelernt habe und denen ich dieses Buch widmen möchte. Dr. Bill Combs, Dozent im Rahmen meines Graduate Studiums und erfahrener Personalentwickler in der Wirtschaft, Stephen Gallison, Direktor des Maryland Professional Outplacement Assistant Centers und Dr. Linda Gast, Direktorin des Career Centers der University of Maryland, eines der größten und professionellsten Center dieser Art.

Last but not least danke ich meinem Mann Frank, der mich in allen Phasen dieses Projektes so tatkräftig unterstützte und mir durch seine eigene berufliche Erfahrung wichtige Anregungen und Impulse gab.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre, zahlreiche positive Erfahrungen im ersten Job und natürlich auch das notwendige Quäntchen Glück, ohne das es auch im Beruf nicht geht. Über Ihre eigenen Erfahrungen sowie Anregungen zum Inhalt dieses Buches würde ich

mich sehr freuen. Sie können über meine Homepage [www.karriere-abc.de](http://www.karriere-abc.de) direkt Kontakt mit mir aufnehmen.

Noch ein Hinweis: Wir haben aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit darauf verzichtet, jeweils die weibliche und männliche Anredeform zu wählen. Seien Sie jedoch davon überzeugt, dass ich mit diesem Buch in gleicher Weise Berufsstarterinnen und Berufsstarter anspreche.

Herzlichst  
Doris Brenner



## Berufsstart

Aller Anfang ist schwer, so sagt ein Sprichwort, und dies gilt ganz besonders auch für den Berufsstart. Bedeutete der Wechsel von der Schule an die Hochschule bereits eine Veränderung in Ihrem Lebensrhythmus, so wird der Berufsstart in noch weit größerem Maße Einfluss auf Ihren Lebensstil und die Zeitgestaltung ausüben. Zeitplanung, feste Termine und das Setzen von persönlichen Prioritäten gewinnen an Bedeutung, wird doch gerade in der Anfangsphase der Beruf viel Raum in Anspruch nehmen. So werden einfache Tätigkeiten und Handgriffe, die Sie bereits nach kurzer Zeit unter „Routine“ abspeichern können, zunächst einen hohen zeitlichen und gedanklichen Aufwand erfordern. Vieles, was um Sie herum geschehen wird, klingt für Sie zunächst fremd und unverständlich. Ganz offensichtlich wird dies bei den firmeninternen Abkürzungen, die wie Vokabeln in einer Fremdsprache zu lernen sind.

Die ersten Schritte im Berufsleben haben wie der erste Eindruck im Vorstellungsgespräch sehr weit reichende Konsequenzen: Die Art und Weise, wie Sie auftreten und sich in das neue Umfeld einführen, wird maßgeblich dazu beitragen, ob man Ihnen positiv gegenübersteht, Sie Akzeptanz finden und damit vonseiten des Vorgesetzten und der Kollegen mit Unterstützung rechnen können. Ihr Karrierestart wird sich umso zügiger und problemloser gestalten, je intensiver Sie sich auch mit den Erwartungen beschäftigen, die Ihr neues Umfeld an Sie stellt.

## Ein neuer Lebensabschnitt

Als kleine Einstimmung für unsere weiteren Betrachtungen nachfolgend die Gedanken des Psychologen Dr. Hermann Refisch zum Thema Karrierestart. Dr. Refisch ist Diplom-Psychologe mit Verkaufs- und Führungserfahrung. Er arbeitet als Trainer und Berater. Seine Schwerpunkte sind: Perspektiven im Beruf, Rhetorik & Kommunikation, Konfliktlösungen, mehr Mut ([www.refisch.de](http://www.refisch.de)).

„Der Berufseinstieg ist der Einstieg in ein neues System. Neu ist diese Umgebung jedoch nur für Sie, denn sie existiert ja bereits. Damit sind verschiedene Implikationen verbunden, Zusammenhänge, die jeweils Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken bieten. Ein sensibilisierter Blick darauf kann sich lohnen, um eigene Perspektiven abschätzen und prägen zu können.

### **Zeit und Geld**

Nun mag eine neue Zeitrechnung für Sie beginnen. Ihr Kalender füllt sich mit Meetings, Geschäftsreisen, Zielvorgaben, Projekt-Terminen. Sie erleben, was Pendeln zwischen Wohnort und Arbeitsplatz zur Rushhour bedeutet. Vielleicht kommt noch Wochenendarbeit hinzu. Zeitnot ist einerseits ein Modephänomen – wer keine Zeit hat, muss wichtig sein! Andererseits zeigt sich hier jedoch auch bereits der versierte Umgang mit den eigenen Ressourcen, das angepriesene Organisationstalent ebenso wie die Flexibilität, die Sie gewiss auch als persönliche Stärke angegeben haben.

Dafür beziehen Sie nun endlich eigenes Geld, ein geregeltes Gehalt. Also können Sie Anschaffungen tätigen, Urlaub planen, sich lang ersehnte Wünsche erfüllen. Sofort gibt es auch neue Erfordernisse: Existiert eine Kleiderordnung, treten Sie im Businesslook auf, bringen Sie Ihre Hemden zur Wäscherei

und zum Bügelservice? Brauchen Sie einen repräsentativen Aktenkoffer, ein neues Auto? Haben Sie sich schon Gedanken über die finanzielle Sicherung und Absicherung Ihrer Zukunft gemacht? Über Renten- und Arbeitslosenversicherung entscheiden Sie nicht selbst, aber wie ist es mit Berufsunfähigkeits- und Haftpflichtversicherung?

### **Privatleben und Zukunftsplanung**

Private Termine finden jetzt abends oder am Wochenende statt. Erinnern Sie sich noch an die Bewerbungsgespräche: Wo möchten Sie in fünf Jahren stehen? Können Sie Familienplanung, Partnerschaft, Freizeitgestaltung im Auge behalten, ohne die Chancen des Berufslebens zu übersehen? Im Job erleben Sie neue Menschen, knüpfen spannende neue Kontakte, diskutieren andere Themen als bis dato. Ihre bisherigen sozialen Beziehungen mögen neue Inhalte bekommen oder auch versanden – das entscheiden Sie selbst, wenn Sie einen Blick darauf haben. Falls nicht, dürfen Sie sich über einen schrumpfenden Freundeskreis jedoch auch nicht beklagen.

### **Neue Rollen in einem neuen System**

Zu Ihren bekannten Rollen ist nun mindestens eine neue hinzugekommen: Nun sind Sie ein Element des Systems, das Profit erwirtschaften, anderer Leute Aufträge ausführen oder Dienstleistung erbringen soll. Gleichzeitig müssen Sie schnell einen eigenen Platz finden, vorzeigbare Erfolge erzielen und hier und da eigene Ideen etablieren.

Ganz fremd wird sie Ihnen nicht sein, die Umgebung eines Unternehmens. Gewiss haben Sie Praktika absolviert und Erfahrungen gesammelt. Doch falls Sie glauben, hier würde ausschließlich professionell gearbeitet, Entscheidungen würden stets nach streng rationalen Gesichtspunkten getroffen: Nein. In einem Unternehmen ist vieles anders als an der Hochschule, aber auch hier arbeiten unterschiedliche Persönlichkeiten und subjektive Einflussgrößen können eine wichtige Rolle spielen.

### **Zuhören und Verstehen**

In jeder Umgebung gelten spezifische Regeln. Die Menschen gehen möglicherweise anders mit dem ‚Du‘, mit Pausen- und Arbeitszeiten, mit Informationen um, als Sie das von Ihrer Studienzeit gewöhnt waren. Vokabellernen: Was ist der Unterschied zwischen ‚Mitarbeiter‘ und ‚Kollegen‘? Ist 16:00 Uhr noch ‚heute Mittag‘? Warum kann ‚bitte tragen Sie Sorge dafür‘ eine Drohung sein und heißt ‚ich bin sehr befremdet‘, vielleicht sogar ‚stinksauer‘?

Bislang konnten Sie sich mit Gleichgesinnten, Kommilitonen, frei gewählten Freunden unterhalten. Nun haben Sie täglich Personen um sich herum, die etwas ganz anderes gelernt haben als Sie. Vielleicht ist Ihre Fachsprache nicht für jeden verständlich, womöglich wird Ihre Ausdrucksweise für hochnäsiger gehalten. Bleiben Sie freundlich, wenn Sie Zusammenhänge, die Ihnen ‚eigentlich selbstverständlich‘ erscheinen, erläutern müssen. Glauben Sie nie, das läge an der Inkompetenz der anderen. Viel häufiger liegt es am mangelnden eigenen Ausdrucksvermögen. Gegenfrage: Haben Sie verstanden, was Ihnen jemand aus einem fremden Arbeitsbereich erklärt hat? Zuhören und Verstehen ist die halbe Miete. Gerade dann, wenn etwas nicht nachvollziehbar erscheint.

Plötzlich haben Sie Kollegen oder Vorgesetzte im Alter Ihrer Eltern. Ein Unternehmen hat durchaus Gemeinsamkeiten mit einer Familie: Da gibt es Neuzugänge, Personen scheiden aus, da werden einige Rollen neu ausgehandelt, während andere sehr starr bleiben. Entwicklungsschritte, Veränderungen, Bewegung und Wachstum führen stets auch zu Gefühlsäußerungen.

### **Hier arbeiten Menschen!**

Individuen. Mit Wissen, Erfahrungen, Erwartungen, Denkweisen, Emotionen. Vielleicht sogar mit Animositäten, Launen, Schwächen. Für Ihre Orientierung brauchen Sie viele Antworten – auch auf diese Fragen: Wer profitiert von Ihrem

Erfolg, wer leidet darunter? Mit wem müssen Sie es sich am schnellsten verderben, um zu scheitern? Wie gut sind gute Ratschläge? Wie viel daran ist ‚Rat‘, wie viel ‚Schlag‘? Wer erteilt sie und warum?

### **Sie ändern das System!**

Und nun kommen Sie. Was wird passieren? Sie ändern das bestehende Gefüge. Aber ja, gerade Sie, ob Sie das wollen oder nicht. Jeder Mensch in einer Organisation hat Einflüsse und wird seinerseits wiederum beeinflusst. Ein Indianerspruchwort sagt, um jemanden zu verstehen, müsse man in seinen Mokassins gegangen sein. Vielleicht genügt es, einmal die Brille der Gesprächspartner aufzusetzen: Aus der Perspektive des Gegenübers sehen Dinge oftmals ganz anders aus. Wie wird man Ihr Erscheinen, Ihre Arbeit, Ihre Fragen und Anregungen aufnehmen? Da spielen viele Faktoren in komplexen Zusammenhängen mit: In jeder Kommunikation wirken Aspekte von Ihnen selbst, Anteile des Gesprächspartners und Faktoren der Umgebungsbedingungen zusammen.

Wie gut kennen Sie sich selbst? Ihre Wirkung auf andere, Ihre Stärken, Ihre eigenen Wünsche und Vorstellungen? Ihr Denken, Fühlen und Handeln? Fachkreise nennen das Persönlichkeitsentwicklung, was für Sie selbst eine lebenslange Aufgabe darstellt.

Im Zwiegespräch mag noch überschaubar sein, was in einer komplexeren Umgebung sogar chaotische Züge annehmen kann: Da trägt jede Person ihren eigenen Rucksack an Erinnerungen, Erfahrungen, Erwartungen in die Situation hinein. Die Effekte addieren sich nicht einfach, sie interagieren auf vielfältige Weise.

### **Zwischen den Stühlen?**

Damit nicht genug: Jetzt kommen auch noch Variablen hinzu, die durch Firmenstruktur, Aufgaben, Organisationsmerkmale

und durch den Markt geprägt sind. Neue Mitspieler geraten mitunter ahnungslos in vorgezeichnete Konfliktherde. Manches ist vorhersehbar: Oft anzutreffen sind Spannungen zwischen Außen- und Innendienst, Produktion und Verkauf, Geschäftsleitung und Betriebsrat. Oder auch Veränderer gegen Erhalter, Ehrgeizige gegen Bestandswahrer, Visionäre gegen Skeptiker. Interner Wettbewerb kann durchaus erwünscht sein – im Umfeld des Verkaufs eher die Regel als die Ausnahme. In jeder Organisation wirken formelle und informelle Beziehungen. Nun bewegen Sie sich in einem neuen Feld von Macht, Vertrauen, Informationen. Eingebunden in ein System von Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern, Kollegen, Chefs, Inhabern, Kooperationspartnern, Vorgängern und Nachfolgern. Da kann nicht ausbleiben, dass auch Irrationales seinen Weg findet. Wer hinsieht, entdeckt Ängste, Hoffnungen, Sympathien und Antipathien. Sie werden bald feststellen, durch welche Normen Ihr neues Umfeld geprägt ist. Dann entscheiden Sie, ob Sie mitspielen und gegen welche Vorschriften Sie bewusst verstoßen wollen. Sie werden Führungsstile, Informationspolitik und ‚Mikro‘-Strategien kennenlernen. Sie werden auch Ihre Denkweise ändern. Dies nennt man in Fachkreisen berufliche Sozialisation. Später heißt Ihre derart erworbene Kompetenz dann Berufserfahrung.

### **Augen auf und Klappe zu: Erwartungen von allen Seiten**

Zu den bestehenden kommen neue Erwartungen. Im Beruf könnte das sein: Wird unser(e) Neue(r) sich bewähren? Wie geht sie/er mit internen Standards um? In der ersten Zeit hilft ein einfacher Ansatz: Beobachten, zusehen, fragen, kennenlernen. Was die Leistung anbelangt: Feedback selbst einholen! Nicht warten, bis sich jemand bei Ihnen meldet. ‚Gehe nie zum Fürst, wenn du nicht gerufen wirst‘ gilt nur in antiquierten Umgebungen. Sie werden sich viel schneller zurechtfinden, wenn Sie das Feedback aktiv erfragen, Schritte besprechen, Ziele vereinbaren und Probleme mitsamt Ihren Lösungsideen zur

Diskussion stellen. Selbstverständlich im geeigneten Moment und im passenden Rahmen.

### **Patentrezepte?**

Nein, das wäre zu einfach. Wie schreibt Eugen Roth: *„Der Mensch erkennt, und das ist wichtig: Nichts ist ganz falsch und nichts ganz richtig.“* Doch Sie haben ein gutes Instrument zur Orientierung: Achten Sie kritisch auf Ihr Gefühl. Intuition ist ein sehr feines Barometer. Stimmt etwas nicht? Dann analysieren Sie: Was verursache ich selbst, was trägt mein Gesprächspartner bei, wo liegen die Ursachen in der Umgebung? Vielleicht helfen Ihnen ein paar Ideen aus Verhandlungs- und Konfliktmanagement: Hinterfragen Sie Ihre eigenen Anteile? Vergessen Sie auch unter Belastung nie, dass Sie es stets mit Menschen zu tun haben?

In jeder Umgebung gibt es nette und kompetente Leute. Haben Sie schon ein paar gefunden? Da lohnt es sich, ein eigenes kleines Netzwerk aufzubauen. Diese Insel kann einen wesentlichen Beitrag zu Ihrem Einstieg leisten. Es gibt nichts Motivierenderes als den Erfolg. Erfolg beflügelt und setzt Energien frei. Er geht einher mit einer weiteren Bestätigung: Spaß bei der Arbeit.“

Dr. Hermann Refisch

## **Vorbereitungen**

Nachdem in diesem kurzen Abriss über die zahlreichen Veränderungen eine Vielzahl von Themen angesprochen wurde, wollen wir nun ganz systematisch auf einzelne Aspekte eingehen. Zunächst geht es darum, mögliche Ansatzpunkte zu identifizieren, die Sie bereits im Vorfeld des eigentlichen Arbeitsbeginns in Angriff nehmen können, um sich den Start zu erleichtern.