

Bei der Beschäftigung mit Karriereerfolg als *einer* Form des Erfolgs in sozialen Gruppen lohnt ein Blick in die evolutionäre Vergangenheit des Menschen. Die mit der Evolution einhergegangenen Entwicklungsschritte des Menschen sowie die evolvierten psychologischen und sozialen Mechanismen beeinflussen unser Miteinander in Berufs- und Privatleben (Buss 2004) bis heute. Dabei bietet die Auseinandersetzung mit der Evolutionspsychologie mögliche Erklärungen für soziale Prozesse im Arbeitsleben. Die Schlussfolgerungen, die sich hieraus ergeben, können – richtig verstanden und genutzt – für den eigenen Karriereerfolg hilfreich sein.

2.1 Karriereerfolg heißt „sich zum Affen machen“?!

Evolutionspsychologische Forschung basiert in weiten Teilen auf dem Vergleich unterschiedlicher Arten (Buss 2004). Im Rahmen der Karriereforschung kann dies z. B. der Blick zu den engsten Verwandten des Menschen sein, zu Bonobos und Schimpansen, mit denen er zahlreiche körperliche und psychische Eigenschaften teilt (Geissmann 2003). Dieser Blick zurück in die Natur kann relevant sein, da Bonobos, Schimpansen und eben auch Menschen größtenteils in Gruppen zusammen leben (und arbeiten) (Buunk und Dijkstra 2012; De Waal 2013). Dabei zeigt sich, dass (auch berufliche) Verhaltensweisen und Strategien durchaus vergleichbar sind:

Unsere nächsten Verwandten, die Schimpansen, leben in kleinen Gruppen mit wenigen Dutzend Artgenossen. (...) Wenn sich zwei Männchen um die Alpha-Position streiten, schmieden sie in der Regel große Allianzen von männlichen und weiblichen Unterstützern innerhalb der Gruppe. Die verbündeten Familienmitglieder pflegen

ihre Beziehung in täglichem und intimmem Kontakt, indem sie einander umarmen, berühren, küssen und lausen. Sie erweisen sich gegenseitig Gefälligkeiten und helfen einander aus der Patsche. Normalerweise setzt sich das Alphamännchen nicht deshalb an die Spitze des Rudels, weil es das Stärkere ist, sondern weil es sich ein großes und stabiles Unterstützernetzwerk aufgebaut hat (Harari 2013, S. 38 f.).

Wie im menschlichen Arbeitskontext etablieren sich auch unter Bonobos und Schimpansen Dominanzhierarchien, wobei höhere Positionen mit höherer Ressourcenkontrolle (z. B. Nahrung) und verbessertem Zugang zu Sexualpartnern zur Sicherstellung des Reproduktionserfolgs einhergehen (Pérusse 1993; Wuketits 1997).

In der Natur hingegen gibt es durchaus unterschiedliche Verhaltensweisen: So lässt sich beobachten, dass etwa Schimpansen teils aggressive Kommunikationstechniken verwenden (Imponieren, Gewalt androhen oder einsetzen), während Bonobos tendenziell friedfertige Kommunikationsstrategien nutzen (Schmusen, Austausch von positiven Handlungen). Analog zeigt die organisationspsychologische Forschung eine Reihe von menschlichen Einflusstaktiken, die bislang identifiziert und intensiv beforscht wurden. Das Verhalten der Schimpansen erinnert dabei am ehesten an die sog. *Assertivität* (Anweisungen geben, Forderungen stellen, Fristen setzen, auf Vorschriften pochen, die Befolgung gebieten; Blickle und Solga 2006, S. 614 f.). Solche Verhaltensweisen werden in der Psychologie auch als „harte Taktiken“ bezeichnet, da sie dem Interaktionspartner kaum Freiraum für autonomes Verhalten lassen. Das Verhalten der Bonobos erinnert am ehesten an das sog. *Einschmeicheln* (loben, freundlich sein, Zustimmung zeigen, kleine Gefälligkeiten erweisen; Blickle und Solga 2006, S. 614 f.). Solche Verhaltensweisen werden auch als „weiche Taktiken“ bezeichnet, da sie dem Interaktionspartner sehr viel Freiraum für autonome Reaktionen lassen.

Gerade weil Bonobos und Schimpansen offenbar sehr unterschiedliche Verhaltensweisen nutzen, um Status in ihrer Gruppe zu erwerben und zu erhalten, ist es umso bemerkenswerter, dass beide Arten ebenfalls viel Zeit in den Aufbau, die Pflege sowie die Nutzung von sozialen Netzwerken investieren (De Waal 2013). Diese Form des *Networking* basiert im Wesentlichen auf gegenseitigem Grooming oder „Lausen“ (Dunbar 2010). Einige Primatenarten verbringen bis zu 20 % ihrer Wachzeit mit dieser Tätigkeit, die keineswegs mit Fellpflege zu verwechseln ist, sondern durch intensive Berührungen der Beziehungsgestaltung dient. Dabei wächst die Intensität des Grooming mit der Anzahl der Individuen innerhalb einer Gruppe, kann also als eine Reaktion auf größere intragruppale Konkurrenz verstanden werden. Zusätzlich werden Endorphine und Oxytocin ausgeschüttet, welche Stress reduzierend und vertrauensbildend wirken (Dunbar 2010; Kosfeld et al. 2005). Im Falle einer Notlage helfen Individuen einander häufiger, wenn sie

zuvor gegroomt haben. Weiterhin werden Individuen mit vielen Grooming-Partnern seltener von dominanten Tieren angegriffen.

Dass Berührungen auch beim Menschen Vertrauen, Bindung und Kooperation im beruflichen Kontext fördern können, zeigt die Studie von Kraus et al. (2010): Teams der National Basketball Association (NBA), die in der ersten Hälfte einer Saison häufiger Berührungen ausgetauscht hatten, erreichten in der zweiten Hälfte mehr Punkte.

2.2 Die sozioanalytische Theorie zur Erklärung sozialen Erfolgs bei Mensch und Tier

Ein sparsames theoretisches Modell zur Vorhersage des Karriereerfolgs (Blickle et al. 2011; Gansen-Amann 2014), das evolutionspsychologische Ideen integriert, ist die sozioanalytische Theorie (z. B. Hogan und Blickle 2013). Zwei wesentliche Grundannahmen der sozioanalytischen Theorie sind, 1) dass Menschen im Laufe ihrer Entwicklungsgeschichte stets in Gruppen leben und 2) dass diese durch Statushierarchien beschrieben werden können. Hieraus lassen sich zwei teils unbewusste Bestrebungen des Menschen ableiten (Hogan und Shelton 1998): 1) Streben nach sozialer Akzeptanz, Aufmerksamkeit und Zuwendung sowie 2) Streben nach Status, Macht und Ressourcenkontrolle innerhalb der eigenen Gruppe. Beide Aspekte sind wesentliche Determinanten des Reproduktionserfolgs von Bonobos, Schimpansen und Menschen: „Their importance is justified in Darwinian terms: People who cannot get along with others and who lack status and power have reduced opportunities for reproductive success“ (J. Hogan und Holland 2003, S. 100).

Aus dem Blickwinkel der sozioanalytischen Theorie werden weiterhin soziale Interaktionen (auch im Berufsleben) beschrieben und analysiert (vgl. Abb. 2.1): Während Individuen zur Befriedigung ihrer oben genannten Motive im Rahmen von beruflichen Begegnungssituationen (z. B. mit dem Vorgesetzten, den Kunden, den Zulieferern) spezifisches *Verhalten* zeigen, wird zugleich ein Vorstellungsbild beim Interaktionspartner erzeugt (*Reputation*). Dieses Vorstellungsbild bzw. der generierte Eindruck beim Interaktionspartner dient diesem wiederum zur Vorhersage zukünftigen Verhaltens der betreffenden Person. Ist die Reputation geprägt durch Verhalten, das der Interaktionspartner als belohnend oder angenehm beurteilt, so ist mit einer positiven Reputation zu rechnen. Zukünftige Begegnungen werden als attraktiv bewertet; auch die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit steigt. Ist die Reputation geprägt durch unangemessenes Verhalten, das nicht als belohnend empfunden wird, so ist mit einer negativen Reputation zu rechnen.

Zukünftige Begegnungen werden schon im Vorhinein als unattraktiv bewertet; die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit sinkt. Erleichtert wird sozial adäquates und angenehmes Verhalten durch soziale Fertigkeit, auf die wir in Kap. 2.4 eingehen werden (vgl. Abb. 2.1).

Im Arbeitskontext betreiben Menschen folglich Eindrucksmanagement, um gegenüber anderen in einem möglichst günstigen Licht zu erscheinen. Positive Reputation führt dann z. B. zu mehr sozialen und materiellen Ressourcen zum Zwecke der Erfüllung eigener beruflicher Aufgaben (z. B. Laird et al. 2009), wodurch diese in der Tat leichter fallen und zu besseren Ergebnissen führen können. Auf der anderen Seite überstrahlt die positive Reputation Urteile und Attributionsprozesse von Vorgesetzten, Kollegen oder Kunden im Arbeitsleben, sodass Leistungsbeurteilungen und Karrierechancen sich ebenfalls verbessern dürften (z. B. Cooper 1981; Hochwarter et al. 2007). Über Kommunikation zwischen Interaktionspartnern streut die erzielte Reputation (z. B. in Form von Weiterempfehlungen oder „Klatsch und Tratsch“; Dunbar 2004; Feinberg et al. 2012) und gelangt so möglicherweise zu einflussreichen und karriererelevanten Dritten.

Zusammenfassend sind *weiche und rationale Kommunikationsstrategien* aus sozioanalytischer Perspektive zu empfehlen, die mit einer günstigen Fremdbeurteilung durch Vorgesetzte zusammenhängen: So zeigte sich in der Meta-Analyse von Higgins, Judge und Ferris (2003) ein positiver Zusammenhang zwischen „bonoboesquem“ *Einschmeicheln* und der Beurteilung beruflicher Leistungen. Die typisch menschliche *Rationalität* (logische Argumente vortragen, detaillierte schriftliche Ausarbeitungen vorlegen, unterstützende Informationen geben,

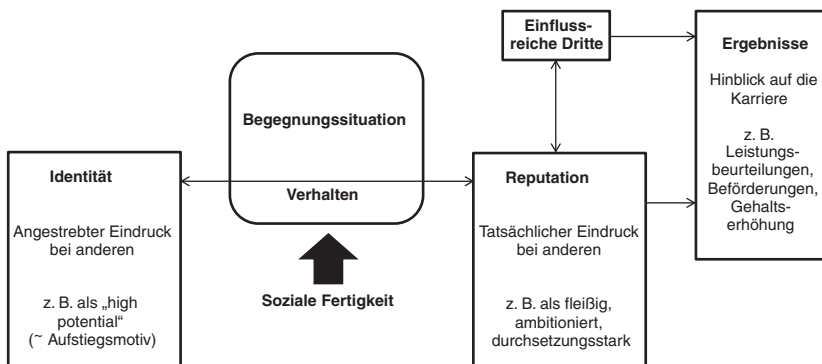


Abb. 2.1 Sozioanalytische Theorie zur Erklärung von Karriereerfolg. (Nach Hogan und Shelton 1998)

Blickle und Solga 2006, S. 614 f.) hing ebenfalls positiv, aber deutlich stärker mit Leistungsbeurteilungen zusammen. Beachtlich erscheint dabei die generelle Wirkung, welche die Verwendung von Rationalität im Arbeitsalltag als Kommunikationsmittel haben kann. So lässt sich der Einsatz rationaler Einflusstaktiken gegenüber anderen als Signalisieren von Gleichrangigkeit interpretieren. Die Wahrnehmung von Gleichrangigkeit hängt wiederum mit dem Gefühl respektiert zu werden, dem Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe, der Bereitschaft, sich für die Gruppe zu engagieren sowie der Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit anderen (Arbeits-)Gruppen zusammen (Renger und Simon 2011; Simon et al. 2015). Im Gegensatz dazu hing die schimpansenartige *Assertivität* negativ mit der Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten zusammen; wir dürfen also von einer negativen erzielten Reputation ausgehen. Insofern mündet der Einsatz von *Einschmeicheln* und *Rationalität* über die Bildung von positiver Reputation bei Interaktionspartnern und deren Kommunikation mit Dritten indirekt in berufsrelevantes und effektives Networking.

2.3 Networking als Kommunikation im großen Stil

Unter Networking werden nach Wolff und Moser (2006, S. 162) „alle Verhaltensweisen verstanden (...), die dem Aufbau und der Aufrechterhaltung von informellen Beziehungen dienen, deren (potenzieller) Effekt es ist, arbeitsbezogene Handlungen der beteiligten Personen durch freiwilliges Zur-Verfügung-Stellen von Ressourcen zu erleichtern und gemeinsame Vorteile zu optimieren.“ Sie unterscheiden dabei die Schritte 1) Aufbau, 2) Pflege und 3) Nutzung eines (beruflichen) Netzwerks. Jede dieser Phasen erfordert spezifische Verhaltensweisen, die innerhalb und/oder außerhalb der eigenen Organisation eingesetzt werden können und auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen im Arbeitsleben unterschiedlich relevant sein können (s. a. Haas 2014). So gelingt der Aufbau von Kontakten möglicherweise rasch; diese Beziehungen sind jedoch meist noch nicht sehr belastbar und bedürfen der Pflege (Grooming!). Diese Pflege sozialer Kontakte ist hingegen eine lebenslange Aufgabe, die strategisch und im Hinblick auf die eigenen Karriereziele betrieben werden kann. Sie bedarf in der Regel eines Vorschusses an eigenen Gefälligkeiten und Unterstützungsangeboten an die Netzwerkpartner und ist eine zeitintensive und möglicherweise Ressourcen kostende Aufgabe. Die Nutzung sozialer Kontakte bedarf in der Regel der vorherigen Pflege und Investition von eigenen Ressourcen im Sinne der Reziprozitätsnorm („Eine Hand wäscht die andere“), um Gleiches nun einfordern zu können.

Empirische Befunde, die Networking als Verhaltensmuster mit beruflichem Erfolg (z. B. Stellenfindung und Berufseinstieg, Gehalt, Beförderungen und erfolgreicher Arbeitgeberwechsel, monetärer Nutzen für Unternehmen) in Verbindung bringen, sind zahlreich (Wolff und Moser 2006). Der Nutzen einer günstigen Reputation wurde bereits weiter oben erwähnt; eine günstige Reputation plus ein breites berufliches Netzwerk potenzieren diese Nutzeneffekte möglicherweise noch über (vgl. Haas 2014):

- *Selbstdarstellung* in breiterem sozialen Rahmen zwecks Reputationspflege und -förderung
- Zugang zu sozialen und materiellen *Ressourcen*, welche in einem Netzwerk kursieren und der eigenen Karriere dienlich sein können
- Erlernen neuer *Fertigkeiten* im sozialen Miteinander, welche gewinnbringend für die eigene Karriere eingesetzt werden können
- Möglichkeit, sich für andere zu engagieren und somit *Loyalitäten* gegenüber der eigenen Person zu fördern
- *Soziale Unterstützung* im privaten wie im beruflichen Bereich.

In Analogie zu einem Spinnennetz und in Anlehnung an Brass und Krackhardt (2012) sind bei der Entwicklung eines beruflichen Netzwerks vor allem folgende Aspekte zu beachten:

- *Zentralität im Netzwerk*: Je zentraler die eigene Position im beruflichen Netzwerk ist, desto stärker ist die eigene Kontrolle über einlaufende und ausgehende Informationen und andere Ressourcen, was die Vielfalt an Optionen im Arbeitsleben befördern kann. Die zentrale Position macht zudem unabhängiger von der Loyalität einzelner Netzwerkpartner und bietet eine Fülle an alternativen Beziehungen zur Zielerreichung an.
- *Strukturelle Löcher*: Als strukturelle Löcher werden Beziehungen zu solchen Individuen bezeichnet, die weniger gut vernetzt sind als man selbst. Dies erhöht ebenfalls die Kontrolle über ein- und ausgehende Informationen, reduziert die Redundanz von eingehenden Informationen und bietet die Möglichkeit zur Kontakthanbahnung weniger gut vernetzter Individuen mit gut vernetzten Individuen. Dies fördert wiederum die Loyalität sowie die eigene positive Reputation.

Zusammenfassend lässt sich die Empfehlung ableiten, die von anderen als belohnend empfundenen Einflusstaktiken *Rationalität* und *Einschmeicheln* im sozialen Kontext häufig anzuwenden und generell Kontakt zu Gruppen von Menschen

herzustellen, die von den eigenen Stärken am meisten profitieren könnten (Buss 2004). Umgekehrt ist es sinnvoll, sich auch mit solchen zu vernetzen, die eigene Schwächen ergänzen und damit ausgleichen können. Hierzu sollten alle Gelegenheiten und Kommunikationsmittel genutzt werden, die zur Verfügung stehen (z. B. auch soziale Medien wie XING oder LinkedIn) und von den jeweiligen Interaktionspartnern präferiert werden (Haas 2014). Eine zentrale Position in einem beruflichen Netzwerk erhöht u. a. den Überblick über Ressourcen und die Mitgestaltung von Informationsflüssen. Damit verhilft sie auch zu Wissen von und über andere im Netzwerk und bietet die Option des gezielten Einsatzes solchen Wissens (z. B. über frei werdende Stellen). Zentralität im Netzwerk bietet zuletzt auch alternative Beziehungspfade, reduziert damit die Abhängigkeit der eigenen Person von anderen im Beruf und ermöglicht Verbindungen zu neuen Gruppierungen (Brass und Krackhardt 2012).

2.4 Networking erfordert soziales Gespür

Die sozioanalytische Theorie lehrt uns, dass die Überführung von eigenen Zielen und Wünschen in eine positive Reputation in unserem beruflichen Netzwerk dann gelingt, wenn wir über *soziale Fertigkeit* verfügen (s. Abb. 2.1). „Soziale Fertigkeit bezieht sich auf die kluge Auswahl der angemessenen Ziele und Verhaltensweisen und auf die daran anschließende überzeugende und einprägsame Ausübung des passenden Verhaltens; soziale Fertigkeit erlaubt Menschen daher, eigene soziale Ziele so zu erreichen wie die Auge-Hand-Koordination das Tennisspiel erleichtert“ (Hogan und Blicke 2013, S. 56 f.; eigene Übersetzung). Während wir uns also bislang der Frage „Was tun, um Karriere zu machen?“ widmeten (Kap. 2.2), stellen wir nun die Frage nach dem „Wie setzen wir dies um?“ (Hogan et al. 2013; Wayne et al. 1997).

In wissenschaftlichen Studien zur Überprüfung der Vorhersagen der sozioanalytischen Theorie greifen Autoren meist auf die sogenannten politischen Fertigkeiten zurück (s. Gansen-Ammann 2014), wenn sie soziale Fertigkeit bei ihren Untersuchungsteilnehmern zu messen versuchen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass politische Fertigkeiten einer langen Tradition der sogenannten Mikropolitik-Forschung entstammen. Damit sind im Grunde solche Verhaltensweisen im Arbeitsalltag gemeint, die bereits im vorherigen Kapitel angesprochen wurden: Wirtschaftsunternehmen, aber auch Behörden und andere Organisationen, werden aus dieser Perspektive u. a. als „politische Arenen“ (Mintzberg 1985, S. 133) betrachtet, in denen Menschen miteinander um Macht und Einfluss ringen, um

erfolgreich eigene Ziele und Interessen durchzusetzen. Insofern sollen *politische Fertigkeiten* als soziale Fertigkeit im Sinne der sozioanalytischen Theorie dabei behilflich sein, positive Reputation zu generieren, da sie die Fähigkeit abbilden, „andere bei der Arbeit effektiv zu verstehen und dieses Wissen zu nutzen, um andere so zu beeinflussen, dass sie durch ihr Handeln die persönlichen und/oder organisationalen Ziele des Einflussnehmers fördern“ (Ferris et al. 2005, S. 127; Übersetzung von Neuberger 2011, S. 18).

1. Menschen mit hohen politischen Fertigkeiten verfügen in der Regel über eine besonders ausgeprägte *soziale Sensibilität* (Ferris et al. 2005, 2007). Diese Facette politischer Fertigkeiten macht sie sensibel für die Motive und Bedürfnisse ihrer Interaktionspartner, sodass sie in die Lage versetzt werden, soziale Situationen, Rollenanforderungen und Dynamiken schnell und effektiv zu erfassen. In der Folge können sie so ihr Verhalten an die Erfordernisse anpassen, wirken sozial kompetent und tragen dadurch zu einer positiven Eindrucksbildung bei den Gesprächspartnern bei.
2. Sie verfügen meist zudem über eine hohe *soziale Gewandtheit* und Fähigkeit zur Einflussnahme. Sie gelangen einfach und unkompliziert mit anderen Menschen ins Gespräch und machen dabei flexibel von einer breiten Vielfalt an möglichen und angemessenen Verhaltensweisen Gebrauch. Im Wechselspiel mit ihrer sozialen Sensibilität wählen sie die vielversprechendsten Kommunikationsmittel im Arbeitskontext aus, um ihre Gesprächspartner gezielt und subtil zu überzeugen.
3. Hinzu kommt die Facette der *Vertrauensbildung*. Sie verhilft Menschen im Arbeitskontext dazu, ihre wahren Motive und individuellen Ziele bei Bedarf zu verbergen, sodass sie in der Interaktion mit anderen durchgängig authentisch, ehrlich und offen wirken – auch wenn dies letztendlich nicht der Fall sein muss.
4. Als letzte Facette – und hier im Fokus – ist die *Netzwerkfähigkeit* zu nennen. Menschen mit hohen politischen Fertigkeiten sind in der Lage, leicht (informelle) Netzwerke im beruflichen Kontext zu wichtigen und einflussreichen Individuen aufzubauen, zu pflegen und bei Bedarf auch zu nutzen. Damit verfügen sie über ein breites Netzwerk, starke Allianzen und Koalitionen, von denen wir bereits zeigen konnten, dass sie für die eigene Karriere im Arbeitsleben auf mehrfache Weise hilfreich sein können.

Politische Fertigkeiten sind erlernbar (Blass et al. 2007). Dies ist umso erfreulicher, als dass politische Fertigkeiten direkte und indirekte Zusammenhänge mit

beruflicher Leistung und Karriereerfolg aufweisen: Schmeicheln wird z. B. von Vorgesetzten schlechter durchschaut. Dies verhindert, dass Schmeicheln als „Schleimen“ interpretiert wird, sodass negative Effekte des Einschmeichelns vermieden werden können (Treadway et al. 2007; s. a. Harris et al. 2007). Bei Frauen führt der Einsatz des Schmeichelns bei überdurchschnittlich hohen politischen Fertigkeiten zu höherer Sympathie der Vorgesetzten bzw. günstigerer Reputation und zu einer höheren Einschätzung des Beförderungspotenzials (Shaughnessy et al. 2011). Auch rationale Einflussnahme in Verbindung mit vorhandenen politischen Fertigkeiten hängt mit höherer Sympathie bei Vorgesetzten zusammen (Kolodinsky et al. 2007). Und auch hier zeigt sich die besondere Relevanz des Netzwerkens, denn die Facette Netzwerkfähigkeit stellt in verschiedenen Studien an verschiedenen Stichproben immer wieder den wichtigsten Faktor zur Erlangung von beruflichem Erfolg und Karriereerfolg dar (z. B. deutsche Personalräte bei Oerder et al. 2014; Führungskräfte verschiedener Branchen der deutschen Wirtschaft bei Gansen-Amman 2014; deutsche Versicherungsmakler bei Blickle et al. 2012; Alumni einer privaten US-amerikanischen Hochschule bei Todd et al. 2009). Bei deutschen Psychologie-Studierenden hing Netzwerkfähigkeit zudem mit reduziertem Belastungserleben angesichts des Berufseinstiegs zusammen (Mierke et al. 2015). Die Stress reduzierende Wirkung dieser sozialen Fertigkeit wurde auch an berufstätigen Probanden in verschiedenen Ländern nachgewiesen (z. B. Zinko 2013). In Analogie zu den Bonobos zeigt sich also, dass soziale Fertigkeit – Orientierung am Gegenüber und dessen Bedürfnissen und Motiven – nicht nur dem eigenen Karriereerfolg zuträglich sein kann, sondern auch Stress reduzierend wirkt und dem Aufbau eines Unterstützungsnetzwerks dienen kann.

2.5 Warum Arbeitgeber auf soziale Fertigkeit achten (sollten)

Im Zuge der Bologna-Reform und des Wechsels der Studienabschlüsse von Diplom und Magister auf Bachelor und Master wurde die dadurch (vermeintlich) verbesserte Beschäftigungsfähigkeit von Hochschulabsolventinnen und -absolventen beschworen. Durch eine verbesserte internationale Vergleichbarkeit der Studienabschlüsse sollte die Mobilität und Attraktivität deutscher/europäischer Berufseinsteiger gefördert und der globalisierte Arbeitsmarkt auch in bzw. für Deutschland vitalisiert werden (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2016). Im Gegensatz dazu spricht z. B. der Chef des Deutschen Industrie- und

Handelskammertages (DIHK) Schweitzer in einem Interview mit WELT kompakt (2015) von einer „Überakademisierung“ in Deutschland. Auch wenn diese Hypothese lebhaft diskutiert wird, lässt sich doch feststellen, dass zunehmend mehr Menschen ein Studium in Deutschland aufnehmen (Statistisches Bundesamt o. J.).

Folglich werden auch mehr Menschen über einen akademischen Abschluss verfügen, als dies bisher der Fall war. Damit einhergehend werden sich auch Arbeitgeber mit der Frage auseinandersetzen müssen, nach welchen Kriterien sie zukünftig Bewerberinnen und Bewerber auswählen und High Potentials im Unternehmen identifizieren können. Denn verfügen alle über vergleichbar gute Fachkenntnisse, können diese nicht mehr zur Bestenauswahl herangezogen werden. Neue Kriterien für Beschäftigungsfähigkeit und Beförderungspotenzial müssen her (vgl. Hogan et al. 2013). Dies zeichnete sich bereits in einer Studie von J. Hogan und Brinkmeyer (1994) ab. Hier wurden über 6000 Stellenanzeigen in den USA ausgewertet und festgestellt, worauf Arbeitnehmer bei der Auswahl ihrer Mitarbeiter achten: Generell wurden dabei in 47 % der Anzeigen soziale Fertigkeiten genannt („good interpersonal skills“). Beachtlich ist, dass die Quote dieser Nennung mit der hierarchischen Position, die zu besetzen war, zusammenhing: Je höher die zu besetzende Stelle angesiedelt war, desto häufiger wurde soziale Fertigkeit gefordert (bis zu 84 % bei Stellenanzeigen für Managementpositionen). Beklagenswert ist hingegen ein Befund aus Hogan et al. (2013) unter Bezug auf den Guardian (2006), nach dem auch in Großbritannien 222 befragte Recruiter angaben, dass Arbeitgeber sich „soft skills“ wie Teamfähigkeit, soziale Fertigkeit und interkulturelle Kompetenz wünschten, es allerdings nicht genügend Absolventen mit solcherlei Fertigkeiten gebe. Stattdessen weisen z. B. Bergmann et al. (2010) darauf hin, dass das Ausmaß an Ichbezogenheit bzw. Narzissmus seit 25 Jahren zumindest unter US-Studierenden zunehme. Hogan et al. (2013) benennen daher die soziale Fertigkeit als wesentliche Determinante der Beschäftigungsfähigkeit in heutigen Arbeitswelten, ganz in dem Sinne, dass – wenn nur die am besten Ausgebildeten als Führungskräfte, Spezialisten oder High Potentials zur Auswahl stehen – andere Merkmale (z. B. soziale Fertigkeit) zählen müssen, um die am besten Geeigneten für das Unternehmen zu identifizieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass aus unserer Sicht das Training und die Entwicklung von sozialer Fertigkeit sowie von Netzwerkfähigkeit einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung und zur dauerhaften Aufrechterhaltung von Beschäftigungsfähigkeit leisten.

Networking-Kompetenz im Job
Psychologisches Kommunikationswissen für
Berufseinstieg und Karriere
Mierke, K.; Gansen-Ammann, D.-N.
2017, VII, 40 S. 1 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-15239-0