

I **(Berufs-)Erfolg und Schlüsselkompetenzen – eine einleitende Annäherung**

Georg Nagler

Der Lesende mag wohl über die Überschrift verwundert sein: Hat er nicht ein Buch erworben, in dem ihm vermeintlich Gewissheit verschafft wird, wie mit erworbenen Schlüsselkompetenzen und weiteren Fähigkeiten sein Studien- und Berufserfolg bestmöglich gewährleistet werde, er also die Gewissheit für ein gelingendes Leben und Lebenserfolg in Textform quasi »unter dem Arm trägt«. In der Tat – wer will nicht all die Fähigkeiten, Kenntnisse und Bildungsinhalte erwerben, die für die Gestaltung bzw. Erreichung eines erfolgreich gegückten Lebens wesentlich sind. Diesem Feld widmet sich eine mittlerweile unübersehbare Zahl von Ratgebern unterschiedlicher Qualität, aber auch Websites und Social-Media-Kanälen. Sie gehen übereinstimmend davon aus, dass für ein gegücktes berufliches Leben gerade die (beruflichen) Schlüsselkompetenzen – also die sog. Soft Skills und Competences – eine bedeutende Rolle spielen.

Wer die Lehrpläne von Schulen und Hochschulen darauf hin überprüft, welche Bedeutung diese augenscheinlich relevanten Bildungsinhalte haben, ist ernüchtert. Er wird feststellen, dass die Vermittlung dieser Fähigkeiten nach wie vor eher nachrangig behandelt wird. Im Vordergrund steht die Vermittlung der wissenschaftlichen, methodischen und fachlichen Grundlagen des jeweiligen Studienfachs. Darauf aufbauend erfolgt die Vermittlung und Einübung der fachlichen Spezialkenntnisse, die in der wissenschaftlichen Ausarbeitung eines Fachthemas ihre Krönung finden. Im Vordergrund steht also – für uns alle selbstverständlich – der Erwerb der fachlichen Kompetenzen. Für das, was an sozialen, kommunikativen, psychologischen und sonstigen Kenntnissen und Fähigkeiten dazukommen soll, vertraut man mehr oder weniger ausdrücklich auf die sozialisierende Kraft des akademischen Umfeldes, die schulische Vorbildung und Eigeninitiative.

Die Erfahrungen aus der Corona-Zeit liefern mit Blick auf das Bildungssystem wichtige und differenzierte Beobachtungen: Der fast zweijährige Verzicht auf den Präsenzunterricht und das präsenzbezogene Sozialleben in den Bildungseinrichtungen – von der Grundschule bis zu den Universitäten – zeitigte durchaus empfindliche Folgen mit erheblichen Nachwirkungen: Dort, wo es darum ging, mit den nicht als perfekt zu bezeichnenden Instrumenten des Online-Unterrichts die relevanten fachlichen Inhalte der jeweiligen Ausbildung zu vermitteln, kann man konstatieren, dass es gelungen ist, den befürchteten Kompletausfall der jeweiligen Bildungsvorgaben zu vermeiden. Im Gegenteil, es dürfte gelungen sein, zumindest die überwältigende Mehrheit der Schüler- und Studentenschaft im Wesentlichen »auf Kurs« gehalten zu haben. Der Verlust eines oder mehrerer Bildungsjahre dürfte generell erfolgreich

vermieden worden sein, auch wenn immer noch relevante Bildungsdefizite vorhanden sind. Die Ergebnisse des IQB-Bildungstrends 2021 liefern dafür exemplarisch die wissenschaftlich fundierte Basis.

Besorgniserregende Signale gibt es aber auf einem anderen Gebiet: Allenthalben wird die Sorge geäußert, dass die Defizite vieler Schüler und Studierenden im Bereich der sozialen, kommunikativen und psychologischen Kompetenzen gewachsen seien. Es ist sogar von einer »zu Hause verschwundenen« Generation die Rede, die es sich in einer selbstbestimmten Online-Welt gemütlich gemacht habe, ohne »nach draußen« zu gehen. Die Ursachen hierfür liegen auf der Hand: Die sozialisierende Kraft des in Präsenz erlebten schulischen oder akademischen Umfeldes fehlte pandemiebedingt – wie sehr, das zeigt sich gerade jetzt, wo man in der Bildungsdebatte ihren zentralen Wert betont. Ohne Präsenzbetrieb ist damit auch der Erwerb der sozialen und sonstigen Schlüsselkompetenzen nachhaltig gefährdet. Dabei wirkt sich auch nachteilig aus, dass es selbst in der einschlägigen Literatur nicht unbedingt einen Überfluss an einschlägigen Büchern gibt, die die Rolle der Schlüsselkompetenzen für das berufliche und persönliche Leben beleuchten, um daraus relevante Handlungsempfehlungen zu formulieren.

Das in diesem Band verfolgte Anliegen ist daher so klar wie naheliegend: Es geht darum, das Rüstzeug an notwendigen sozialen, kommunikativen und psychologischen Kompetenzen aufzuzeigen, die nach allgemeiner Auffassung auch in der Zukunft eine Schlüsselrolle für den beruflichen und auch den persönlichen Erfolg spielen – nicht umsonst hat man ihnen den Begriff der »Schlüssel-Kompetenz« zugewiesen.

Wer nun allerdings glaubt, dass damit – quasi automatisch – die Grundlagen für ein erfülltes und erfolgreiches Leben gelegt wären, wird allenthalben durch andere Erfahrungen ernüchtert: Wer sieht nicht selbst unglaublich talentierte Frauen und Männer wegen Vorfällen scheitern, die so banal sind, dass man es nicht glauben mag – bis man vielleicht doch manche Gesetzmäßigkeit dahinter erkennt.

Wir müssen uns daher auch Fragen stellen, die so noch nicht häufig formuliert wurden: Reichen fachliche Kenntnisse und das Allgemeinwissen? Genügen die vielzitierten Schlüsselkompetenzen als weitere Fähigkeiten, um die Weichen für den dauerhaften persönlichen und beruflichen Erfolg zu stellen? Auch das scheint nicht der Fall zu sein! Eine wichtige Statistik zum Erfolg von Vorstandsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften lässt aufhorchen: Die durchschnittliche Amtszeit der Leiter von großen Unternehmen beträgt konstant nicht einmal 8 Jahre (Statista, 2017) – obwohl doch gerade bei dieser Spezies von Führungskräften eine geradezu vollständige Ausrüstung mit den notwendigen fachlichen Fähigkeiten aber auch Schlüsselkompetenzen unterstellt werden sollte. Was passiert dann aber sonst im Leben, vor dem Studium und insbesondere nachher? Ist das nebensächlich und – provokativ gesagt – der Erwerb einer möglichst hohen Abfindung wirklich die zentrale Schlüsselkompetenz? Oder geht es um mehr? Kann es überhaupt gelingen, die Anforderungen an ein gelungenes Leben mit dem Anspruch auf Vollständigkeit zu beschreiben. Muss man sich nicht auch mit einer »Fehlervermeidungskompetenz« beschäftigen?

Der Herausgeber dieses Bandes hat als Jurist, Professor, Manager und Hochschulchef mit einer mehr als 35-jährigen Erfahrung in relevanten Positionen, aber auch

aufgrund seiner privaten Lebenserfahrung eine Fülle an fachlich fundierten Erkenntnissen gesammelt, die ihn zu diesem Buch motiviert hat. Sicher auch deswegen, weil er die vielfältigen vorbezeichneten Fragestellungen mit vielen Persönlichkeiten erörtern konnte – und weil es auch für ihn Niederlagen im Leben gab, aus denen er seine Lehren zog bzw. ziehen musste.

Eine wichtige Erkenntnis dieser berichteten Erfahrungen und Diskussionen ist, dass weder die fachliche Ausbildung noch die beruflichen Schlüsselkompetenzen die alleinige Basis für ein umfassendes Mindset an Lebensgestaltungskompetenzen darstellen können. Sie verdienen unbestritten im Anschluss eine eingehende Beachtung, da sie sich als notwendige – aber nicht ausreichende Voraussetzung für den persönlichen und beruflichen Erfolg herausstellen. Bei näherer Behandlung fehlt aber doch noch vieles – konzentriert in der Feststellung: Was nützen die besten Schlüsselkompetenzen, wenn das Leben dennoch schiefgeht, wenn sich der gedachte Lebensentwurf nicht so entwickelt, wie man es eigentlich will. Was nutzt es, wenn sich beruflicher Erfolg einstellt, aber man das Gefühl hat, dass einem der »Lebenserfolg« entgleitet, auch weil der berufliche Erfolg endlich war: Hier sind wir auf der Spur dessen, was ganzheitlicher Lebenserfolg ist – und wie vielleicht auch die Frage nach Glück ernsthaft beantwortet werden kann.

Was Lebensglück und Lebenserfolg ist – das wird allerdings von aktuell 8 Milliarden Erdenbewohnern ziemlich individuell, also unterschiedlich interpretiert, es sei denn man wäre in einer Religion oder vorgegebenen Weltanschauung derart verhaftet, dass man deren Glücksvorstellung vollständig übernommen hätte.

Wie besprochen können und wollen wir als Autorinnen und Autoren nur relevante – und damit definier- und beschreibbare – Schlüsselkompetenzen für ein gelingendes Berufsleben vermitteln. Diese Beschreibung von relevanten Lebensgestaltungskompetenzen orientiert sich dabei an mehreren Grundannahmen und Orientierungspunkten:

- Das erste ist der Lebensablauf als solches; schon hier müssen wir feststellen, dass dieser schlichtweg in keinem Fall für einen Menschen vorhersagbar ist. Was wir wissen ist, dass jeder Lebenslauf schon in den ersten Jahrzehnten für jeden prägend ist und mit biografisch bedeutsamen Ereignissen aufwartet, die völlig unterschiedlich sind (vgl. Schulz von Thun, 2023, S. 95). Dabei ist eine Erkenntnis wesentlich: Es wäre grotesk, das eigene Leben unter die Maxime und die daraus resultierende Leitfrage zu stellen: »Wie wird einmal mein Nachruf lauten« (vgl. Brooks, 2023, S. 95 f.). Wohl kaum jemand lebt diese ersten zwei bis drei Jahrzehnte des Berufslebens in einem Modus, um sich die berühmt-berüchtigten »Nachruf-Tugenden« zu erwerben. Wie denn auch!
- Viele Studien, beginnend bei »Pisa« bis hin zu mannigfaltigen Erkenntnissen der Statistischen Ämter auf Bundes- und Landesebene zeigen: Ein guter Lebensstart ist in den meisten Fällen geprägt von der persönlichen Erkenntnis und dem intrinsischen Willen des jungen Menschen, sich die notwendigen Lebensqualifikationen zu erwerben. Das Mentora-Gymnasium in Berlin bringt es auf seiner Website auf den Punkt: »Wenn ein Kind in der Schule gute Leistungen erbringt,

beginnt es in der Regel motiviert, optimistisch und unaufgeregt den Schultag. Es zeigt auch Selbstvertrauen und handelt oft selbstständig, besonders wenn es sich auf den Schulbesuch vorbereitet» (www.mentoragymnasium.de). Dieser positive Welterkundungswille wird uns noch öfter begegnen. Je früher, umso weniger schlecht muss das sein. Das gilt übrigens auch für Jugendliche aus Familien mit Migrationshintergrund. Ein besonderes Beispiel hierzu ist etwa der Bildungserfolg vietnamesisch-stämmiger Jugendlicher in Deutschland. Hiernach kommt es für den Bildungserfolg weniger auf die finanzielle Situation und das Einkommen der Familie an – entscheidend ist die kulturelle Vorprägung in der Familie, die dem »Wert der Bildung als Weg der Menschwerdung« eine enorme Bedeutung zuweist (Huesmann, 2025) – je früher umso besser: Das bekannte Sprichwort »Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr« gilt zwar in Zeiten des lebenslangen Lernens (fast) als überholt – eine wichtige Abwandlung macht aber nach wie vor unbedingt Sinn: »Was Hänschen lernt und kann, stiehlt ihm später keine Zeit!«

Es ist daher unverändert notwendig, sich eingehend mit den Grundlagen zu beschäftigen, die Studienanfänger benötigen, um zeitig erfolgreich zu studieren. Dies kann sicherlich vergleichbar für Zeitgenossen gelten, die sich entschieden haben, einen nicht akademischen, also in der Regel einen handwerklich-gewerblichen Berufs- und Lebensweg einzuschlagen. Als Hochschullehrer kann ich ihnen nur dringend davon abraten, das Abitur bzw. das anschließende Studium als die krönende Spitze des Lebensbeginnes zu sehen. Zehntausende Eltern unterliegen diesem fatalen Fehler jedes Jahr: Sie machen sich nicht die ehrliche Mühe der Recherche mit und für ihr Kind, was eigentlich passend sein kann – oder billigen sich nicht die folgende ehrliche Einsicht zu: Ein gelingendes Leben junger Menschen setzt in keinem Fall einen akademischen Beruf voraus (vgl. Brooks, 2023, S. 17 f.).

Für diese Einschätzung kann ich (m)eine »Doppelqualifikation« anführen: Als früherer Hauptgeschäftsführer des Bundesinnungsverbands für Orthopädietechnik habe ich erlebt, wie dieses Gesundheitshandwerk – und damit jeder andere Handwerksberuf auch – junge Menschen ungemein positiv prägen kann. Regelmäßig gelingen dann materielle Karrieren, bei denen sie deutlich mehr Geld verdienen, als es sich viele Akademiker erträumen. Die Berufszufriedenheit dieser »richtigen Berufswähler« spricht weiter für sich. Als Rektor hatte ich dagegen jedes Jahr an der Dualen Hochschule die traurige Pflicht, bei mehr als ein Viertel der Studienanfänger mit der Exmatrikulation das Ende der Studienzeit verfügen zu müssen. Diese 25 Prozent sind verglichen mit Universitäten noch ein geradezu niedriger Wert, dort betragen die Abbruchquoten häufig mehr als 40 Prozent. Der nicht selten von den Eltern für die Kinder erträumte »krönende akademische Abschluss« ist dann zu einer schweren Ernüchterung und prüfungstechnischen Bauchlandung geworden. Eine ehrliche Analyse von Eignung, Leistungsbereitschaft und – darauf aufbauend – eine realistische Kindesförderung sind bereits hier weichenstellend und könnten ein Scheitern mit Ankündigung verhindern. Dies beginnt bei der nüchternen Analyse der Eignung für die weiterführende Schule. Es ist mir schleierhaft, wie man – wohl ideologisch vorgeprägt – eine fachlich fundierte Empfehlung von Fachleuten, nämlich den Lehrern,

als Entmündigung der Eltern brandmarken kann. Gerade die berüchtigten »Helikopter-Eltern«, die inzwischen auch an den Hochschulen ihr Unwesen treiben, sollten sehr genau überlegen, ob die eigentliche »Stressquelle« eines leistungsschwächeren Kindes möglicherweise in den überzogenen Elternwünschen liegt.

Studium und Schlüsselkompetenzen

Gerda Schuster beschäftigt sich daher zu Beginn mit der zentralen Weichenstellung, die aus den Antworten auf zwei wesentliche Teilfragen besteht:

- a) Wie treffe ich die richtige Studienwahl, den richtigen Studiengang?
- b) Was benötige ich persönlich für ein erfolgreiches Studium?

Es ist frappierend, wie häufig Abiturientinnen und Abiturienten bereits an diesem Punkt plan- und orientierungslos vorgehen (Lebedowicz, 2019). Auch wenn valide Zahlen kaum zugänglich sind, liegt die Zahl der Studienabbrecher nicht unter 25 Prozent eines Abiturjahrgangs: So beginnt die Suche nach dem persönlichen Berufserfolg erst einmal mit einer kapitalen Bauchlandung. Für den erfolgreichen Abschluss eines Studiums steht die sog. Passung im Mittelpunkt – Schuster verlangt von der Laienschaft – mit Recht – die Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstreflexion, eine Mühe, die sich wirklich lohnen dürfte. Die Bereitschaft, ein schonungslos ehrliches Feedback von Fachleuten und persönlichen Bezugspersonen zur Studierfähigkeit und zur Passung des gewählten Studienfachs zu akzeptieren, bildet hier die sinnvolle Abrundung. Wenn die (zumindest objektiv stimmige) Entscheidung für einen Studiengang und Hochschultyp feststeht, sind die zentralen Faktoren »Wissen« und »Methoden« erfolgsentscheidend für das weitere Studium herausgearbeitet. Daneben werden auch die studienbezogenen Soft Skills näher behandelt. Hier geht es darum, das Rüstzeug an notwendigen sozialen, kommunikativen und psychologischen Kompetenzen zu vermitteln, die nach allgemeiner Auffassung auch in der Zukunft eine Schlüsselrolle für den beruflichen und auch den persönlichen Erfolg spielen. Verblüffenderweise kommen Sie in keinem Lehrplan der Schulen vor. Der Beitrag wird durch die Beschreibung derjenigen Unterstützungsangebote abgerundet, die für diese zentrale Entscheidungsphase bestehen und die nach einem Studienabbruch einen konstruktiven Weg aus dieser misslichen Situation aufzeigen können.

Beruf und Schlüsselkompetenzen

Die Relevanz von Schlüsselkompetenzen wollen wir nicht nur für den Inhalt und die Gestaltung des Studiums näher beleuchten. Andreas Creutzmann, erfahrener Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, hat sich mit ihrer Relevanz für das gesamte Berufsleben eingehend beschäftigt. Die Entscheidung für einen bestimmten Beruf ist eine der beiden wichtigsten Lebensentscheidungen. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil der Selbstverantwortung für die lebenslange berufliche Laufbahn und darüber hinaus für die Prioritätensetzung, natürlich auch in anderen Lebensbereichen.

Creutzmann betont die Bereitschaft zur Selbstverantwortung als wesentliche Soft Skill. Dazu gehören weitere Handlungsaspekte wie etwa der Grundsatz von Ursache

und Wirkung, der ganzheitlich für das eigene Leben verstanden werden kann. Selbstverantwortung beginnt im Denken und löst kausale Wirkungen und Situationen aus, die mit weiteren Wirkungsprinzipien zu einem erfolgreichen und erfüllten Leben führen können – aber nicht müssen. Positives Denken ist für Creutzmann elementar und wird in seiner Verortung im menschlichen Denken dargestellt. Dabei müssen auch in der Lebensgestaltung Prioritäten gesetzt werden, um in der »Mind map« des Lebens zu einem ausgewogenen Handeln zu kommen. Die Idee einer permanenten »Work-life-Balance« führt da konsequent in eine Sackgasse. Creutzmann beschreibt eindrucksvoll den weiter entwickelten Entwurf einer Life-Balanced-Scorecard.

Fehler und Schlüsselkompetenzen

Was hat Berufserfolg mit Fehlern zu tun? Schließlich wollen alle Erfolg haben, wissen vermeintlich wie das geht und Fehler sind kein Thema! Die Antwort auf die Beschäftigung mit der »Fehlervermeidungskompetenz« ist damit allerdings faktisch gegeben. In unzähligen Fällen müssen Akademiker feststellen, dass ihnen Fehler unterlaufen sind – oder sie haben diese sogar bewusst begangen. Beides hat den Berufserfolg behindert oder mitunter sogar zum Scheitern geführt. Der bekannte Wirtschaftsautor Rolf Dobelli (2014, S. 5 ff.) rät vor diesem Hintergrund dazu, die gigantischen »Friedhöfe einst vielversprechender Projekte und Karrieren« zu besuchen. Andererseits: Wie oft scheitern Studierende an ganz simplen Fehlern und mussten deshalb ihren Lebenstraum einer Karriere aufgeben. Was wenigen bewusst ist: Die Kunst der Fehlervermeidung ist ebenfalls eine Soft Skill, die gezielt geschult werden kann. Denken Sie nur an die berühmt-berüchtigte »Prokrastination«, also die »Aufschieberitis«. Und für klassische Fehler wie das Spicken oder das Plagiat existieren sogar Wahrscheinlichkeitsfallgruppen!

Wenn es die Schlüsselkompetenz der Fehlervermeidung gibt – dann ist es geradezu ein Muss, hierauf konzentriert einzugehen. Dabei ist es spannend, neben der Frage, was eigentlich ein Fehler sein kann, auch die wesentlichen psychologischen Fallgruppen zu analysieren, die (manchmal geradezu zwanghaft) zu Fehlern führen. Dafür können wir in der Nachfolge des Nobelpreisträgers Daniel Kahneman die Ansätze aus der Verhaltensökonomie heranziehen. Dabei gilt es immer zu bedenken, dass es besser ist, auf der Hut zu sein, wenn ihr Gegenpart auch weiß, wo und wann sie fehleranfällig agieren. Dies gilt auch für einen der verlogensten Bereiche der deutschen Wirtschaft: Wie oft wird – mit Krokodilstränen – das Fehlen einer »Fehlerkultur« beklagt. Dazu jetzt nur soviel: Wer Unternehmensbosse, Versicherungssachbearbeiter, Prozessgegner u. a. kennt, der weiß: Fehlerkultur gibt es nicht – wegen Fehlern fertig gemacht zu werden, dagegen schon viel eher.

Digitalisierung und Schlüsselkompetenzen

Berufserfolg bzw. der Entwurf eines erfolgreichen Lebens ist wohl kaum ohne digitale Schlüsselkompetenzen denkbar. Gleichzeitig ist die Gefahr des völligen Kompetenzverlustes und des Untergehens in einem total-digital-world-concept für viele ein existenzielles Problem (vgl. bereits Negroponte, 1997). Dies geschieht zunehmend in einem digitalisierten Lebensumfeld, das seit 2022 durch Anwendungen der Künstli-

chen Intelligenz weiter revolutioniert wird. Gerald Lembke, einer der renommiertesten Kenner und auch Kritiker solcher Konzepte, betont dennoch die Irreversibilität dieser Entwicklungen mit der unausweichlichen Einsicht: Nur mit dem Erwerb von fundierten digitalen Kompetenzen ist der Berufserfolg der Zukunft denkbar und das betrifft zuallererst den akademischen Sektor.

Dabei stellt Lembke gerade die fundamentale Bedeutung des Menschlichen heraus, was ihn zur provokativen Forderung bringt: Die bisherigen Soft Skills werden zu den neuen Hard Skills, die von jedem beherrscht werden müssen! Persönliches Wachstum verlangt noch mehr als bislang die Fähigkeit zu Kommunikation, Kreativität und Offenheit für Technologie, Kritikfähigkeit und auch ethischer Digitalität. Wenn fast alle Bereiche von (Arbeits-)Kultur und (Lebens-)Organisation im permanenten Wandel sein werden, dann wird »agiles Leadership« zur täglichen Herausforderung. Für Studierende in der Vorbereitung einer erfolgreichen Berufskarriere wird es zur Herausforderung, hier mit einem vernünftigen Mindset eine multipel transformierte Arbeitswelt anzugehen und zu meistern. Es liegt auf der Hand, dass mit dieser digitalen Mediennutzung auch immense Risiken einhergehen, die jeden Akademiker persönlich herausfordern werden. Digitale Ängste zu meistern und bewusst auch persönliche Freiräume gegen die digitale Reizüberflutung zu schaffen, die nicht selten zu digitalen Terror etwa in Form des Cybermobbing ververtieren kann. Das »digitale Wohlbefinden« wird so zu einer Soft Skill werden, ohne die ein menschenwürdiger Umgang mit der schönen neuen Digitalwelt undenkbar ist.

Beziehungen und Schlüsselkompetenzen

Ein wesentlicher Bestandteil des menschlichen Lebens wird in diesem Zusammenhang wie kaum ein zweiter von der digitalen Revolution erfasst: die Fähigkeit und die Kompetenz Beziehungen einzugehen und zu leben. Nur die Beziehungskompetenz ermöglicht es, ein erfolgreiches Berufsleben einerseits und ein erfülltes Privatleben andererseits zu gestalten. Die notwendigen Elemente hierzu muss man sich eingehend bewusst machen: Kommunikationsfähigkeit, Empathie und emotionale Intelligenz können dabei auch gezielt geübt werden, um sie für die eigene Beziehungskompetenz nachhaltig zu verbessern. Dabei sollten wir auch immer die unbewussten Dimensionen von Kommunikation und Beziehungen bedenken – die sich gerade hier auch auf die hormonellen Faktoren erstrecken. Haben Sie dazu schon einmal vom Beziehungskonto gehört, in das Währungen wie Zeit und Zuwendung mit hohem Gewinn eingezahlt werden können? Es ist spannend, wie vielfältig Beziehungen wirken – gerade dann, wenn wir in einer häufig »monodimensional-digitalen« Kommunikation die Schattenseiten der Beziehungsarmut thematisieren müssen.

Erste Nachrichten über Selbstmorde aufgrund einer gescheiterten Beziehung mit einem Avatar zeigen hier die Abgründe. Ein Grund mehr, sich auch persönlich mit der Bindungsfähigkeit, der Passung potenzieller Partnerinnen und Partner sowie mit all dem zu beschäftigen, was gelungene Beziehungen für ein Leben ausmachen kann. Dabei muss auch eine verantwortungsvolle und rücksichtsvoll gelebte Sexualität in den Blick genommen werden. Nicht erst seit #MeToo sind für jedes erfüllte erfolgreiche

berufliche Leben die Abgründe zu bedenken, die sich hier auftun – und in wenigen Momenten ganze Karrieren ruinieren können.

Geschlecht und Schlüsselkompetenzen

In diesem Zusammenhang ist es unumgänglich, auf die Schlüsselkompetenz zum korrekten geschlechtergerechten Umgang miteinander einzugehen. Für viele Personalabteilungen renommierter Firmen ist – auch heute – hier ein erheblicher Schulungsbedarf gegeben. Ein sicheres Indiz dafür, notwendiges Führungswissen für ein gelingendes Zusammenwirken von Frauen und Männern im Berufsleben unbedingt aufzubauen. Kathrin Kölbl liefert hierfür profundes Datenmaterial – der Mehrwert durch Frauen in Führungspositionen sollte dann kein Thema mehr sein (auch wenn die Thematisierung bedauerlicherweise noch so stattfindet).

Dem entspricht ein korrektes und nach Möglichkeit vertieftes Wissen zu den relevanten gesetzlichen Vorschriften, gerade einschlägiger Quotenvorschriften und der relevanten Berichtspflichten, insbesondere dem Corporate Sustainability Reporting (CSRD). Dazu sind die unterschiedlichen Erklärungsansätze dessen unerlässlich, was Geschlechtergerechtigkeit darstellt. Dies beinhaltet auch die relevanten Kenntnisse zu biologischem und sozialem Geschlecht (sex und gender) und den damit verbundenen Geschlechterstereotypen. Führungsverhalten und das Kollegialverhalten sollten sich daher immer der Gender Biases bewusst sein, denen das menschliche Denken infolge unbewusster Denkprozesse (die auch die Verhaltensökonomie prägen) ausgesetzt ist. Es ist daher spannend – und für ein erfolgreiches Berufsleben von großer Bedeutung, sich sorgfältig mit kognitiven Geschlechterunterschieden zum einen aber auch geschlechtsspezifischen Kommunikationsmustern zum anderen beschäftigt zu haben, um auch hier angemessen kommunizieren, verstehen und führen zu können. Kölbl setzt sich mit einer relevanten Kommunikationsdimension eingehend auseinander, die jedem bekannt und enorm umstritten ist, nämlich der Frage der angemessenen Sprachdimension »Gendern« – das Plädoyer für eine gendersensible Sprache unter Beachtung der divergierenden Länder- und Staatenregelungen ist eindeutig.

Gesundheitskompetenz und Schlüsselkompetenz

Wenn jeder siebte Deutsche nicht das Rentenalter erlebt, dann ist dies ein deutlicher Beleg dafür, welche Bedeutung die persönliche Gesundheit und der Gesundheit der Mitarbeitenden für ein erfolgreiches Berufsleben zukommt. Carl Diehm, einer der renommiertesten Medienmediziner Deutschlands, weist eindrucksvoll darauf hin, welche alltägliche und strategische Bedeutung daher die Beherrschung der Gesundheitskompetenz hat. Berufserfolg ist ohne eine erfolgreiche persönliche Gesundheitspflege undenkbar. Diese Fähigkeit, Gesundheitsinformationen zu finden, zu verstehen, zu bewerten und für gesundheitsbezogene Entscheidungen anzuwenden ist, steht im Mittelpunkt des Beitrags.

In einem Dutzend einzelner Kapitel entsteht ein Kurzlehrbuch Gesundheitskompetenz, das mit gesunder Ernährung beginnt und Sport und Bewegung als Gesundheitsvoraussetzungen eindringlich vorschreibt (»Sitzen ist das neue Rauchen«). Der Komplex Übergewicht ist augenscheinlich ein Dauerthema am Arbeitsplatz kombi-

niert mit multiplen Gefahrendiagnosen und Zusammenhängen zu Fettstoffwechselstörungen und der Diagnose Diabetes mellitus, einer weiteren, neuen Volkskrankheit in Deutschland. Hinzu kommt die Diagnose Bluthochdruck und die Problematik des Konsums von Genussmitteln wie Rauchen und Alkohol. Diehm plädiert neben Wachsamkeit auch für die konsequente Nutzung moderner Apps/Wearables und setzt sich damit engagiert für die »digitale Gesundheitskompetenz« ein. Besonders spannend sind die »blauen Weltzonen«, in denen die Bevölkerung besonders gesund altert, so dass sich aus den ortsspezifischen Lebensbedingungen neue Erkenntnisse für die Gesunderhaltung ableiten lassen.

Glück und Schlüsselkompetenzen

Wenn Berufserfolg kein Zufall sein muss und dafür eine Vielzahl von Schlüsselkompetenzen eingesetzt werden können, dann stellt sich abschließend eine Frage, die viele beschäftigt: Ist es möglich, durch den Einsatz von Soft Skills die begründete Erwartung zu haben, mit diesen Berufserfolg und das Erleben von Lebensglück verbinden zu können?

Hans-Dieter Hermann war Chefpsychologe der deutschen Fußballnationalmannschaft. Er hat in seiner Betreuungspraxis wie kaum ein anderer viele Mosaiksteine zusammengetragen, wie Glück in einer so häufig thematisierten Work-Life-Balance erreicht werden kann, auch und gerade wenn viel Geld im Spiel ist. Die Frage, was wichtiger ist – gute Beziehungen und ein stabiles soziales Umfeld oder Geld und das Erreichen unmittelbarer Berufsziele – wird von ihm eingehend aufgearbeitet. Dies beinhaltet auch die Bedeutung von Stress- und Problemresilienz und die Fähigkeit zur Anpassung. Für Arbeitgeber und Teamleiter ist das Wissen herausfordernd, dass glückliche Arbeitnehmer und hohe Arbeitszufriedenheit zum Unternehmenserfolg beitragen können – und dass das Fehlen dieser Faktoren belastend wirkt. Es ist daher spannend zu erfahren, welche »Soft-Ressourcen« für die glücksbezogene Führungskompetenz relevant sind und was Glück für den Einzelnen überhaupt ist oder sein kann. Hermann und sein Kollege Leber erarbeiten diese Faktoren in einem Koordinatensystem, das letztlich die Frage beantwortet, wie sich diese in die Koordinaten von Freude, Zufriedenheit und Wohlbefinden einpassen lassen.

Berufserfolg ist vor dem Hintergrund der umfangreichen Behandlung zentraler Schlüsselkompetenzen sicherlich kein Zufall. Dies entlässt aber keinen, der sich damit befasst und das anstrebt, aus seiner Verantwortung. Was man als »seines Glückes Schmied« macht, das können und wollen weder der Herausgeber noch das Autorenteam vollständig darlegen. Die Fülle der Hard- und Soft Skills für ein geglücktes Berufsleben zu erwerben und zu leben ist vor diesem Hintergrund eine enorme Herausforderung. Eines steht aber fest – und mag eine weitere Erkenntnis dieses Buches sein: Eines Glückes Schmied benötigt auch die Kompetenz, zentrale Fehler in der Lebensgestaltung zu vermeiden. Es geht daher weniger um das, was als relevant für Glück gilt, sondern eher um die Erkenntnis, die Dobelli (2022, S. 46 ff.) auf den Punkt bringt: Man kann nicht sagen, was ein gutes glückliches Leben garantiert, man kann nur sagen, was ein gutes Leben verhindert – und das mit Sicherheit.

Die Frage nach dem Erreichen von Berufserfolg ist komplizierter als von den meisten gedacht. Sie ist aber dann beantwortbar, wenn die Quintessenz der dargelegten Schlüsselkompetenzen und Soft Skills angewandt wird. Wiederum Hans-Dieter Hermann liefert dazu den wichtigen weiterführenden Hinweis: Nur die Sinnfindung in Beruf und dem persönlichen Lebensentwurf kann die Voraussetzungen dafür schaffen, auch das persönliche Glück zu finden. Der große Verhaltenspsychologe Schulz von Thun (2023, S. 43) formuliert dies folgendermaßen: Glück ist ein »Kollateralnutzen des Sinnstrebens«. Und der wichtigste amerikanische Glücksforscher der Gegenwart, Arthur Brooks, unterstützt diese Denkweise, wenn er schreibt, die Säulen des Glücks seien Glauben (also Sinn), Familie und Freunde (Beziehungen) und Arbeit.

Der Mix an positiven Schlüsselkompetenzen und der Befähigung zur Fehlervermeidung sollte damit ein »Instrumentenkasten« sein, damit Sie die sicher zu erwartenden Lebenszufälle und auch Krisen bewältigen – und so die Grundlagen dafür legen, dass Ihr Berufserfolg kein Zufall sein wird. Das wünschen die Autorinnen und Autoren von ganzem Herzen!

Literatur

- Brooks, Arthur C.: Der beste Rat für ein Gutes Leben, München 2023
- Dobelli, Rolf: Die Kunst des guten Lebens. 52 überraschende Wege zum Glück, 7. Aufl. München 2022
- Dobelli, Rolf: Die Kunst des klaren Denkens, 13. Aufl., München 2014
- IQB-Bildungstrend 2021, herausgegeben von Herausgeber:innen: Petra Stanat, Stefan Schipolowski, Rebecca Schneider, Karoline A. Sachse, Sebastian Weirich und Sofie Henschel, online unter: <https://www.iqb.hu-berlin.de/bt/BT2021/Bericht/> (zuletzt abgerufen am 28.07.2025)
- Julian Huesmann: Der Wert der Bildung in der vietnamesischen Kultur, online unter: <https://www.haw-hamburg.de/international/hamonee/artikel-news/die-automobilindustrie-in-vietnam-1/> (zuletzt abgerufen am 28.07.2025)
- Kahneman, Daniel: Schnelles Denken – Langsames Denken, Deutsche Ausgabe übersetzt von Thorsten Schmidt, München 2012
- Lebedowicz, Aleksandra: Orientierungslosigkeit nach dem Abitur. Raus aus dem Chillmodus, in: Tagesspiegel vom 17.06.2019, online unter: <https://www.tagesspiegel.de/berlin/schule/raus-aus-dem-chillmodus-5555023.html> (zuletzt abgerufen am 28.07.2025)
- Negroponte, Nicholas: Total Digital, Die Welt zwischen 0 und 1 oder die Zukunft der Kommunikation, München 1997
- Schulz von Thun, Friedemann: Erfülltes Leben – ein kleines Modell für eine große Idee, 2. Aufl., München 2023
- Statista (2017): Durchschnittliche Amtszeit der CEOs im deutschsprachigen Raum von 2009 bis 2016 (in Jahren), online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/706991/umfrage/durchschnittliche-amtszeit-der-ceos-im-deutschsprachigen-raum/> (zuletzt abgerufen am 28.07.2025)