

# Wenn Menschen zum Kapital werden

Prof. Dr. Ingo Weller im Gespräch

**M**enschen setzen ständig ihre Fähigkeiten ein. Das ist nichts Neues und hat seit jeher zur Bildung von funktionierenden Gesellschaften beigetragen. Ferner verbinden wir damit auch den individuellen Anspruch zur Selbstverwirklichung. Die Wissenschaft, die sich mit dieser Entfaltungsmöglichkeit und deren Zusammenhang mit unserem Wirtschaftsdenken beschäftigt, firmiert unter dem Begriff „Human Capital Management“. Prof. Dr. Ingo Weller ist ein Vertreter dieses Wissenschaftszweiges und gibt Auskunft über eine wichtige Forschungseinrichtung der Gegenwart.

**Human Capital Management ist eine interessante Übersetzung des Begriffs „Personalwirtschaft“ oder „Personalmanagement“. Was verbirgt sich im Konkreten hinter Humankapital?**

So, wie wir den Begriff meist verwenden, ist Humankapital ein ökonomisches Konstrukt, das oft mit Gary Becker in Verbindung gebracht wird, der den Begriff zu Beginn der 60er-Jahre geprägt hat. Humankapital sind, grob gesprochen, menschliche Eigenschaften oder Fähigkeiten, die produktiv eingesetzt werden können. Zudem kann man in sie investieren. Man kann zum Beispiel seine Fähigkeiten gezielt durch Training oder Investitionen in die eigene Gesundheit entwickeln. Das so entstandene Humankapital kann dann wertstiftend eingesetzt werden: einerseits in Unternehmen, wo sich mit Humankapital ausgestattete Beschäftigte produktiv einbringen; andererseits haben aber auch die Beschäftigten etwas davon, weil das Unternehmen die gestiegene Produktivität entsprechend vergütet. In dieser Produktivitäts-Vergütungsschleife liegt auch das ökonomische Kalkül: Man investiert in Aspekte, die attraktiv genug

vergütet werden. Ich habe mich damals, als ich den Lehrstuhl aufgebaut habe, bewusst für den Begriff „Human Capital Management“ entschieden. Im Deutschen hat man zuerst über das „Personalwesen“, dann über die „Personalwirtschaft“ und zuletzt über das „Personalmanagement“ gesprochen. Im „Human Capital Management“ ist das Betriebswirtschaftliche aber besonders explizit angelegt.

**Impliziert das dann auch das soziale Miteinander im Betrieb?**

Das ist ein guter Punkt! Eine enge ökonomische Interpretation des Begriffs, die das Soziale dann aber nur am Rande zulässt, ist den meisten wohl am geläufigsten. Ich wehre mich aber gegen eine zu enge Interpretation. Menschen-Management in Unternehmen steht ja für viel mehr. Man kann den Humankapitalbegriff deutlich weiter fassen und auch die Wertschöpfung breiter sehen, als

das in der ursprünglichen Humankapitaltheorie vorgesehen war. Auch durch verantwortungsvolles und gesellschaftlich legitimes Verhalten wird ja ein sehr wichtiger Wert geschaffen. Schauen Sie sich zum Beispiel erfolgreiche Unternehmen wie Patagonia an, die für ihren sozialen Anstrich sehr bekannt sind, aber auch wirtschaftlich sehr erfolgreich sind. Mit solchen Beispielen lässt sich der Humankapitalbegriff problemlos auch in einen breiteren Kontext überführen.

**Sich als Mensch zu behaupten, hieß sehr lange: seine Fähigkeiten einsetzen zu können. Aufgrund der jüngeren technologischen und politischen Entwicklungen befinden sich unsere ökonomisch-sozialen Arbeitsbedingungen in einem Wandel, der vielleicht auch neue Berufsbilder erzeugen wird. Künstliche Intelligenz, Quantencomputing,**

**Internet of Things – einerseits erzeugen neue Technologien neue Berufe, auf der anderen Seite machen sie althergebrachte Berufe obsolet. Salopp gesagt, den Bankbeamten von früher, der meine Überweisungen für mich tätigt, den brauche ich nicht mehr, weil es heute der Computer für mich macht. Sehen Sie eine Disbalance in der Ersetzung alter Berufe durch neue Technologien? Oder simpel gefragt: Braucht es immer weniger ausführende Menschen, weil die Maschine ihre Arbeiten übernimmt?**

Das kann man grundsätzlich wohl bejahen. Die Frage, wie das genau aussehen wird, also welche Berufe wegfallen und ob und wie sie ersetzt werden können, kann ich aber nicht beantworten. Es gibt viele mehr oder weniger gute Zukunftsstudien, die die Frage anhand von Szenarien im Detail betrachten. Insbesondere repetitive und gut strukturierte Aufgaben, die mit einfachen Algorithmen gelöst werden können, werden wohl recht schnell nicht mehr von Menschen ausgeführt werden. Dinge, die Kreativität und konsensorientierte Abstimmungsprozesse verlangen, werden aber nur deutlich schwerer und langsamer ersetzt werden können. Von diesen Grundannahmen ausgehend, sieht man recht leicht, welche Berufe schnell oder erst mittelfristig ersetzt werden können. Der klassische Bankangestellte, den Sie oben beschreiben, wird heute in dieser Form wohl schon nicht mehr gebraucht. Spannend ist aber doch vielmehr, was mit der Zeit passiert, die durch die Substitution freigesetzt wird: Wird die Arbeit durch den Einsatz von Computern weniger und steigt damit die Freizeit?

Da gehen die Meinungen schon weiter auseinander: Einige Studien machen hier freundliche Vorhersagen und propagieren ein Grundeinkommen und mehr Zeit für alle; andere sind eher düster gestimmt. Hier stellen sich aber genau die Fragen, die wir heute nur schwer beantworten können. Gewinnen wir Zeit und können diese endlich sinnvoll einsetzen, z.B. für Sport, persönliche Hobbies, Nachhaltigkeit und so weiter? Und wie verändert das unser Verständnis von Wohlstand und von der Verteilung von Wohlstand? Auf diese Fragen gibt es bisher nur Utopien als Antwort, aber keine mehr oder weniger festen Pläne und Absichten.

**„New Age“-Berufe ist eine Begrifflichkeit, die immer wieder fällt, um die Dynamik unseres Arbeitsmarktes zu beschreiben. Menschen, die sich mit der Ungewissheit der Zukunft beschäftigen, sind auch beruflich im Aufschwung. Ich spreche von sog. „Zukunftsforschern“. Manchmal hätten wir gerne eine Glaskugel, um zu wissen, was morgen passiert, um heute die richtigen Entscheidungen zu fällen. Wie betreiben Arbeitgeber Zukunftsforschung? Wie gehen Sie in Ihrer Forschung mit dem Blick in die ungewisse Zukunft um?**

In unserer Lehre taucht der Begriff zwar in verschiedenen Feldern auf, ich behandle ihn aber nicht explizit oder in einer eigenen Veranstaltung. In meiner personalwirtschaftlichen Spezialisierung gibt es zum Beispiel eine 90-minütige Vorlesung, in der ich von Job-Design spreche. Natürlich sprechen wir dort vorwiegend über klassische Organisationen, mit Top-Down-Steuerung; wir verweisen aber auch darauf, dass

sich das klassische Modell im Umbruch befindet und verweisen auf aktuelle Dynamiken. „New Age“ wird aus meiner Sicht oft mit agilen Steuerungskonzepten zusammengebracht. Ich möchte die Studierenden ermuntern, kritisch über diese Veränderungen nachzudenken. Beispielsweise habe ich den Eindruck, dass klassische Organisationsmodelle oft als veraltet und schlecht gesehen und New-Age-Jobs gerne als modern und gut gepriesen werden. Das trifft den Kern aber ganz sicher nicht. Auch agile Unternehmen und New-Age-Berufe haben ihre Probleme, die wir mitdiskutieren müssen.

**Die Wörter „Beruf“ und „Berufung“ hängen miteinander zusammen. Martin Luther hat das lateinische „vocatio“, also „Berufung“, mit „Beruf“ übersetzt. Wenn ein Beruf also eine Berufung ist, dann stellt sich mir die Frage, wie und durch was ich beruflich werde. Eine mögliche Antwort könnte sein: durch mein Talent. Was ist in Ihren Augen ein Talent? Ab wann beginnt ein Talent, sein Talent zu entfalten? Ab wann schlägt Talent in Beruf um?**

Mein Beruf ist sicher ein ganz klassisches Beispiel für Ihre Frage: Ich werde ja als Professor in meine Rolle berufen. In meiner Forschung würde Ihre Frage wahrscheinlich unter der Überschrift „Matching“ auftauchen. Hinter Matching steht die Annahme, dass Menschen sich in Felder selektieren, von denen sie denken, dass sie ihren persönlichen Eigenschaften, Fähigkeiten, Präferenzen, Ideen, Idealen, Werten etc. möglichst nahekommen. Nun ist „Talent“ ein weiterer erklärungsbedürftiger Begriff. Eine Deutung ist, dass Talent angeboren ist und nicht ohne weiteres durch Lernen angeeignet werden kann; eine andere Deutung sieht Talent eher als etwas an, das entwickelt oder durch harte Arbeit erreicht werden muss. Das spiegelt sich auch in der Unternehmenswelt wider: Einige Unternehmen fokussieren auf Talente und High-Potentials, die anhand bestimmter mehr oder weniger fester Merkmale identifiziert werden. Andere heben hervor, dass alle Mitarbeiter Talente sind oder haben, die durch Weiterbildung und Training ausgebaut werden sollen. Was ich nun mit „Matching“ meine: Menschen landen nicht zufällig dort, wo man sie am Ende sieht. Ein sehr plakatives Beispiel: Ein überzeugter Veganer wird selten als Metzger arbeiten. Der Fit oder die Qualität des „Matches“ zwischen menschlichen Fähigkeiten und Eigenschaften – den Talenten von Personen, egal ob angeboren oder antrainiert – und Stellen-, Unternehmens-, Industrie- oder Berufsfeldmerkmalen ist wohl am ehesten das, was Sie mit Zusammenhang von Beruf und Berufung meinen.

**Ist „Matching“ dann ein genereller Begriff oder ist er bestimmten Berufsgruppen vorbehalten?**

Sie können sich das Matching-Konzept wie eine Matrix vorstellen. Es gibt Berufe, die finden sich in vielen Industrie- oder Wirtschaftszweigen. Als Controller können Sie beispielsweise in verschiedenen privatwirtschaftlichen Unternehmen in diversen Industrien genauso wie bei einem NGO im Nachhaltigkeitsbereich arbeiten, inhaltlich eine sehr ähnliche Tätigkeit ausüben, dabei aber doch in sehr unterschiedlichen Umfeldern positioniert sein. Es gibt nun Menschen, de-

nen ist vorwiegend die Tätigkeit an sich wichtig, egal, für wen oder was sie ausführen; es gibt aber auch Menschen, denen vorwiegend der Zweck oder das Umfeld wichtig ist, egal, was sie dort genau machen. Die grundlegende Matching-Idee kann so noch einmal deutlich ausdifferenziert werden.

**„It's a Match“ kennen wir von diversen Dating-Portalen und Applikationen zur Partnervermittlung. Das Prinzip ist einfach: Zwei Menschen mit größtmöglichen gegenseitigen Suchinteressen treffen sich, um zu kooperieren. Was auf Partnerschaftsniveau funktioniert, könnte doch auch im Berufsalltag zum Einsatz kommen. Gibt es solche Applikationen schon und wenn ja, wie steht es um deren Funktionalität?**

Ja, das gibt es. Das ist auch kein Zufall, denn die theoretischen und empirischen Modelle, die hinter Matching-Modellen im Arbeits- und Partnermarkt liegen, sind eigentlich identisch. Im Grunde genommen ist Matching ein ganz allgemeiner sozialer Mechanismus, der immer dann eine hohe Beschreibungs- und Erklärungskraft hat, wenn sich zwei Parteien suchen und finden möchten, die in diesem Such- und Findungsprozess zuerst nicht alle Informationen voneinander haben und sich deswegen zwangsweise mit einer gewissen Unsicherheit aufeinander einlassen müssen. Das gilt für Ehen, Partnerschaften, WGs und eben auch für Arbeitsverhältnisse. Ehesozialisten verwenden zum Beispiel die gleichen theoretischen und empirischen Modelle wie diejenigen, die den Bestand von Arbeitsverhältnissen analysieren – in beiden Fällen gibt es mehr oder weniger gute Matches, und im Falle schlechter Matches einseitige oder einvernehmliche Kündigungen, wenn wir das bei Ehen so nennen möchten.

**Wobei die Digitalisierung durch das Rechts- und Links-Wischen die Möglichkeit des Matchens schon noch einmal potenziert hat.**

Die Theorien zum Matching sind schon älter, ebenso die empirischen Modelle. Lediglich die Anwendungen sind neu und werden ausgefeilter. Apps sind aus meiner Sicht vorwiegend eine neue Nutzungs- oder Anwendungsmöglichkeit, die durch das technische Endgerät und die größere Datenverfügbarkeit getrieben ist. Durch den prominenten Werbespruch „It's a Match“ hat man zuletzt aber sicherlich mehr vom Matching gehört als früher.

**Betrachten wir ein Beispiel: Anna, 17 Jahre alt, kurz vor ihrem Abitur und in Planung bereits an der Universität. Doch was soll sie studieren? Sie weiß noch gar nicht, was für einen Beruf sie nach ihrem Studium ergreifen soll. Dann doch lieber eine Ausbildung machen? Oder soll sie sich einer Berufsberatung stellen? Stichwort: Akademisierungswahn. Im Fall von Anna – welche Möglichkeiten hat ein Arbeitnehmer, der noch gar keiner ist, die Dynamik des Arbeitsmarktes bestmöglich zu nutzen?**

Den Akademisierungswahn sehe ich auch als Problem, vor allem deswegen, weil er den Standard der akademischen Ausbildung senkt. Wir möchten oder sollen möglichst viele Menschen durch eine akademische Ausbildung führen. Doch darunter leidet zum einen die Qualität der Ausbildung, weil größere Fallzahlen

mit vergleichbarem Ressourceninput bewältigt werden müssen; und zum anderen sind nicht alle, die diese Möglichkeit der akademischen Ausbildung genießen, dafür „gemacht“. Der Akademisierungswahn, wie Sie das Problem nennen, wertet die akademische Ausbildung also ab.

Wenn Anna die Fähigkeiten hat, problemlos durch eine akademische Ausbildung zu gehen, und noch keine andere Perspektive hat, dann sollte sie sicher eine solche machen. Wir wissen, dass Humankapital ein starker, vielleicht sogar der stabilste Grund für persönlichen Wohlstand ist. Hat Anna eine starke Präferenz für ein bestimmtes Berufsfeld, kann sie durchaus überlegen, zuerst eine Ausbildung zu machen, um nebenbei oder nachher zu studieren. Zwei Dinge sollten nicht unerwähnt bleiben: Der Informationsstand ist nicht immer gut und verändert sich kontinuierlich. Nicht jeder oder jede weiß beim Abitur oder beim Abschluss der mittleren Reife, was sein oder ihr Traumberuf sein könnte. Zudem können sich solche Vorlieben mit der Zeit und mit neuen Informationen ändern. Die andere Sache: Auch der Traumberuf an sich wird unsicherer. Wird er in der Zukunft überhaupt noch existieren? Muss man sich auf mehrere Berufe – nicht nur Arbeitgeber – in verschiedenen Industrien im Laufe eines Lebens einstellen? Im Groben kann man wohl sagen, dass allgemeine Fähigkeiten, die es erleichtern, spezifische Fähigkeiten zu erlernen, immer wichtiger werden. Allein aus dieser Sicht lohnt sich das Studium für Anna schon.

**Wenn wir schon bei der Verteilung von Arbeitskräften sind. Immer wieder liest man, in Deutschland gebe es immer noch ungerechte, das heißt nicht gleichgestellte Entgelte zwischen Männern und Frauen. Stimmt das? Wie erklären Sie sich die weiterhin fehlende geschlechterbezogene Gerechtigkeit in der Arbeitswelt?**

Ja, das stimmt. Wir haben in Deutschland einen sehr hohen Gender Pay Gap, der bei etwas mehr als 20% liegt. Leider hat er sich in den letzten Jahren auch kaum zum Besseren verändert. Ein gewisser Teil der 20% ist selektionsbedingt, weil sich Männer öfter in Berufsfelder mit höheren Einkommen finden. Wenn wir jetzt alle weiteren Aspekte mitberücksichtigen, die Einkommensunterschiede ausmachen, zum Beispiel welche Ausbildung eine Person genossen hat, wie viele Arbeitsjahre schon geleistet wurden und so weiter, können wir immer größere Anteile des Gender Pay Gaps erklären. Am Ende stehen aber immer noch 6%-7%, die unerklärt bleiben und entsprechend auf offene oder unbewusste Diskriminierung, Verhandlungsstrategien oder andere nur schlecht beobachtbare Aspekte zurückgeführt werden müssen. In den nicht-bereinigten gut 20% stecken übrigens auch Faktoren, die nicht rein ökonomischer Natur sind, wie die Frage, wer sich in einer Ehe oder Partnerschaft primär um das Familieneinkommen und wer sich um die Kinder kümmern soll. Diese Entscheidungen haben teils ökonomische Wurzeln, aber eben nicht ausschließlich; sie tragen aber trotzdem signifikant zum Gender Pay Gap und seiner Stabilität bei.

**Persönlichkeitstest sind eine beliebte Methode, um Profile von Menschen zu erstellen, die gerne wissen möch-**

**ten, was für Berufe für sie infrage kämen. Wie hängen Persönlichkeiten und Berufe überhaupt zusammen? Wie wichtig sind Persönlichkeiten für unseren Arbeitsmarkt? Die Wissenschaft hat viele Modelle der Persönlichkeit ausgearbeitet. Nicht allzu überraschend gibt es mittlerweile auch jede Menge Persönlichkeitstests. Daneben gibt es weitere Verfahren, die weniger Persönlichkeitseigenschaften an sich als vielmehr Motive oder Handlungsbereitschaften ermitteln. In Matching-Algorithmen kommen alle diese Tests vor, wobei das Grundprinzip wieder dasselbe ist: Menschen haben eine Persönlichkeit, und Berufe haben auch so etwas wie eine Persönlichkeit. Die beiden ziehen sich an. Beim Matching geht es weniger um Gegenpole, die sich anziehen; es geht normalerweise eher um Passung, also Ähnlichkeit.**

**Lassen Sie uns am Ende noch einen Ausblick auf den Begriff der „Arbeit“ selbst wagen. Was im Mittelalter noch mit Mühsal und Plackerei verbunden war, hat sich spätestens im Kapitalismus geändert. Die Arbeit – und der damit verbundene Lohn – sind das Tor zum Kapital, also zum ökonomischen Entfallen der Lebensmöglichkeiten, wovon wir uns vielleicht ein gutes und glückliches Leben erhoffen. Ist dieser Euphemismus das Ende in der semantischen Entwicklung des Wortes „Arbeit“? Oder gibt es eine Arbeit 3.0? Vielleicht ist das dann eine Arbeit, die nur mehr „Arbeiten lassen“ meint? Wir lassen Maschinen für uns arbeiten, damit wir selbst noch freier wiederum noch mehr Maschinen für uns arbeiten lassen können. Oder würde das unserer Auffassung von Arbeit geradezu zuwiderlaufen, weil wir mit Arbeit auch immer den eigenen körperlichen wie geistigen Einsatz verbinden? In einem Marx'schen Sinn: Wir dürfen das Produkt unserer Arbeit nicht aus unseren Händen verlieren. Wo steuert unsere Auffassung von Arbeit hin?**

Ich versuche mal verschiedene Zugänge zu dieser doch recht komplexen Frage zu finden. Wir haben in den letzten Jahren viele kritische Diskussionen über die Rolle von Kapitalrenditen relativ zu Arbeitsrenditen, also Arbeitseinkommen, geführt. Da hätten wir schon mal eine erste Sicht auf die Dinge, bei der für eine bestimmte Gruppe von Menschen vorwiegend das Geld für die Personen arbeitet. Natürlich müssen auch diese Personen Zeit und Einsatz beisteuern, das entspricht aber schon nicht mehr dem traditionellen Verständnis von Arbeit als körperlicher Plackerei. Was folgt, ist unter anderem ein Verteilungsproblem. Wenn wir es schaffen, Technologien zu entwickeln, die für uns arbeiten, müssen wir uns auch fragen, wer von dieser Wertschöpfung profitieren soll. Nur diejenigen, denen diese unter Umständen nur noch wenigen Technologien oder Maschinen gehören oder zugänglich sind? Oder sollen alle davon profitieren?

Ein zweiter Zugang fragt, was mit uns Menschen passiert, wenn wir Arbeit als Erlebniszustand und Identitätsanker aufgeben. Soziologen haben darüber schon seit längerem kritisch geschrieben. Ein Handwerker steht mit seinem Handwerk noch für eine spezifische Fähigkeit und kann ein echtes Produkt in seinen Händen halten. Damit verbindet er hoffentlich auch eine gewisse Form von Selbstbestätigung und Stolz.

Was passiert aber, wenn wir dieses Erlebnis in moderneren Berufen buchstäblich aus der Hand geben? Diese Strukturiertheit des Lebens und die Sinnhaftigkeit, die aus dem Erschaffen kommt – das wird den Menschen wohl auch fehlen, wenn wir die Arbeit beseitigen. Dasselbe gilt für Unternehmen. Homeoffice und virtuelle Arbeit sind gut und schön, aber Menschen identifizieren sich auch mit Orten, Symbolen und vor allem mit sozialen Erlebnissen; wenn diese gehen, geht auch ein Teil der Persönlichkeit verloren.

Schauen wir uns die diversen Zukunftsszenarien genauer an, dann malen einige diese sehr schön und rosa aus, während andere vorwiegend die Probleme hervorkehren. In der eher pessimistischen Sicht gibt es immer mehr verdumpte Menschen, die vor Maschinen sitzen, ihren Alltag erledigen lassen und keinen wirklichen Sinn mehr im Leben erkennen können. Wir müssen sicher einen Mittelweg finden, um Technik sinnvoll zu nutzen, ohne das wirklich Wichtige im Leben zu vergessen. Das wird sicher eine der wichtigsten Herausforderungen werden. Ich bin zwar generell skeptisch, dass Arbeit prinzipiell beziehungsweise immer der richtige Hebel zur Erlangung von Selbstverwirklichung ist oder sein kann, aber ich bin noch skeptischer, wenn es darum geht, diesen Hebel komplett aus der Hand zu geben.

Interview: Hannes Mittermaier

## Prof. Dr. Ingo Weller

Ingo Weller ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fakultät für Betriebswirtschaft der LMU München, wo er das Institut für Personalwirtschaft leitet und als Ko-Direktor der "Organizations Research Group" aktiv ist. Er habilitierte an der Freien Universität Berlin, promovierte an der Universität Flensburg und verbrachte Forschungsaufenthalte in den USA, insb. an der University of Wisconsin in Madison. Er ist aktuell Dekan der Fakultät für Betriebswirtschaft und Associate Editor des Academy of Management Journals, eines der angesehensten Forschungs-Journals im Management-Feld. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im strategischen HRM, insb. bei Fragen rund um Matching- und Vergütungspraktiken, sowie im Feld der empirischen Sozialforschung. Seine Arbeiten sind in renommierten Journals und Handbüchern veröffentlicht worden, unter anderem im Academy of Management Journal, Journal of Applied Psychology, Journal of Management, Academy of Management Annals, Strategic Management Journal, Oxford Handbook of Recruitment, Handbook of Comparative Human Resource Management und anderen. Ingo Weller ist verheiratet und hat zwei Töchter. Er ist begeisterter Sportkletterer und Boulderer.

