

Warum jede Zeit ihre Arbeitskräfte neu herausbildet

Prof. Dr. Claudia Eckstaller im Gespräch

Die Arbeitswelt ist ständig im Wandel. Was motiviert diese Dynamik? Einerseits ist es die Wirtschaft, die ständig nach neuen Nischen sucht; andererseits sind es neue Technologien und Arbeitsbedingungen, die neue Märkte erschließen. In diesem oft komplexen Zusammenhang die richtigen Entscheidungen für die eigene Berufswahl zu finden, ist keine einfache Aufgabe. Prof. Dr. Claudia Eckstaller ist Professorin an der Hochschule München. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt im Bereich des HR-Marketings. Wie sie die aktuelle Situation einschätzt, erzählt sie in einem Gespräch über die Herausforderungen der gegenwärtigen Wirtschaftslage.

Auf Ihrer Website finden sich zwei Themenschwerpunkte, die Sie als Ihre Fachgebiete ausweisen: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Human Resource Management (HRM). Wie hängen die beiden Bereiche zusammen?

An der Hochschule werden die Professuren nach spezifischen Lehrgebieten besetzt. Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre umfasst alle grundlegenden Funktionen der Betriebswirtschaftslehre; Human Resource Management ist dagegen ein spezifischer funktionaler Teilbereich der BWL-Personalwirtschaft, auf den ich mich bereits in meinem Studium, meiner Promotion, meiner beruflichen Laufbahn und seit nun 20 Jahren an der Hochschule spezialisiert habe.

HRM setzt sich mit den menschlichen Ressourcen, Fähigkeiten, Persönlichkeiten, Charakteren etc. auseinander. Wichtig ist dabei der menschliche Aspekt in seiner Vielfalt. Unsere Gesellschaft befindet sich mitten im Prozess der Digitalisierung. Wird Ihr Fach irgendwann einmal ein „Computer Resource Management“ sein müssen? Wie gehen Sie mit der zunehmenden Einkehr von Computern in unsere Arbeitswelt um?

Die Tatsache, dass die Digitalisierung unsere Arbeitswelten weitreichend verändert, ist unbestritten. Die Frage, wie fundamental an den einen oder anderen Stellen die Digitalisierung unsere Arbeitswelten noch verändern wird, würde einen Blick in die Kristallkugel erfordern. Persönlich denke ich, dass alles, was sich Menschen ausdenken können, auch eines Tages real werden kann. Allerdings glaube ich genauso, dass manche Funktionsgebiete im menschlichen Zusammenleben tatsächlich nicht so schnell

digital ersetzt werden, weil hier das menschliche Bedürfnis nach sozialen Kontakten „im Wege“ steht. Wäre dies nicht so, dürfte es spätestens seit der Erfindung des Buchdruckes vor über 500 Jahren keine Lehrenden mehr geben, denn fast alles menschliche Wissen ist hierdurch grundsätzlich einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht worden. Daher bin ich ziemlich optimistisch, dass Menschen immer auch andere Menschen um sich herum haben möchten.

Ich persönlich empfinde die gegenwärtigen technologischen Entwicklungen als extrem spannend und eigentlich als eine große Chance für die zukünftigen Generationen. Von jeher haben die Menschen sich, jeweils angepasst an die Möglichkeiten der entsprechenden Epoche, Werkzeuge geschaffen, um sich die Lebens- bzw. Arbeitswelten nach ihrem Geschmack und ihren Bedürfnissen zu gestalten; das ist auch heute so. Um die Technologie der Zukunft zu gestalten, braucht es die Menschen mit

„Persönlich denke ich, dass alles, was sich Menschen ausdenken können, auch eines Tages real werden kann.“

den richtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten, also den richtigen Kompetenzen, und genau darum geht es im Human Resource Management: Es müssen Menschen mit den geeigneten Fähigkeiten für die entsprechenden Aufgaben gefunden werden, diese müssen (weiter-)qualifiziert werden, sie müssen an den für ihre Qualifikationen passenden Arbeitsplätzen eingesetzt werden und auch richtig geführt werden. Für all

diese und weitere Aufgaben werden Instrumentarien des HRM eingesetzt, selbstverständlich ebenfalls digital unterstützt. Im HR gibt es bereits heute vielfältige digitale Instrumente, nicht nur in der Personalverwaltung, auch im Recruiting, z.B. Robot Recruiting, CV-Parsing oder eben den Einsatz von KI für das Matching zwischen potenziellen Mitarbeitern und freien Stellen.

Betrachten wir den Bankensektor: Früher war eine Überweisung ein Grund, um persönlich in der Bank zu erscheinen. Mit analoger Unterschrift, dem freundlichen Lächeln des Bankbeamten und einer ausgedruckten Bestätigung der Überweisung. Heute macht das Smartphone das für uns. Das heißt, die Maschine von heute hat die Arbeitskraft von gestern ersetzt. Glauben Sie an eine mögliche Disbalance, also an ein Übermaß an Computer-Arbeitskräften, die uns unsere heutigen Berufe streitig machen?

Definitiv werden, wie zu allen Zeiten, einige Berufe durch die

Digitalisierung untergehen; an anderer Stelle werden dafür neue Berufe mit neuen Kompetenzanforderungen entstehen: Der Kutscher von gestern ist der Taxifahrer von heute, und morgen könnte autonomes Fahren den Taxifahrer völlig überflüssig machen. Dafür benötigt es im Gegenzug Arbeitskräfte, welche die Mobilitätsbedürfnisse der Nutzer von autonomen Fahrkabinen zufriedenstellen können, also Fahrkabinenentwickler, Mobilitätsmanager, Infrastrukturdesigner etc.

Ich bin fest davon überzeugt, dass der menschliche Erfindergeist niemals stillsteht: Sofern an der einen Stelle Bedürfnisse gedeckt sind, fallen den Menschen neue Möglichkeiten ein, womit man sich noch beschäftigen könnte und wofür es wieder neue „Arbeitsplätze“ braucht (immerhin steht uns ja noch ein ganzes unentdecktes Universum offen...) Insbesondere diese kreative, schöpferische Kraft wird es sein, die es zu allen Zeiten brauchen und geben wird. Innovative, kreative Köpfe mit Visionen werden auch in Zukunft für neue, gerne auch digitale Arbeitsfelder sorgen.

Im Moment befindet sich vor allem die Wirtschaft in Aufruhr. Welche Dynamiken können Sie schon wegen Corona und den damit in Verbindung stehenden ökonomischen, politischen, sozialen Maßnahmen beobachten, die den Arbeitsmarkt beeinflussen?

Durch die Corona-Pandemie haben sich im gesamten Weltwirtschaftssystem große Veränderungen ergeben. Nicht nur, dass sich wirtschaftliche „Gewinner“, wie z.B. ein Teil der Digitalunternehmen, und wirtschaftliche „Verlierer“, wie z.B. die Tourismusbranche und Verkehrsunternehmen, herauskristallisiert haben, auch unsere gewohnten sozialen „Aktivitäten“ sind eingedämmt worden. Für die Arbeitswelt könnte es durchaus bedeuten, dass die Beschleunigung in der Digitalisierung durchschnittlicher Arbeitsplätze weiter zunehmen wird. Auch die Errungenschaften durch die Möglichkeiten von Heimarbeitsplätzen werden nach

„Sofern an der einen Stelle Bedürfnisse gedeckt sind, fallen den Menschen neue Möglichkeiten ein, womit man sich noch beschäftigen könnte und wofür es wieder neue Arbeitsplätze“ braucht.“

„Corona“ nicht wieder vollständig zurückgefahren. Bildungssysteme, aber auch betriebliche Weiterbildungsanforderungen werden sich digital „aktualisieren“ und verstärkt mit neuen Kompetenzbildern ausgestattet. Politisch beabsichtigte Investitionen in Forschung können neue Wirtschaftsmöglichkeiten eröffnen und zusammen mit den Konjunkturpaketen – hoffentlich mittelfristig – die entstandenen Einbrüche in verschiedenen Geschäftsfeldern auffangen helfen.

Entscheidend wird auch sein, inwieweit sich die weltwirtschaftliche Lage mittelfristig wieder stabilisiert. Da wir ja in Zeiten des globalen Wirtschaftens leben, hat ein Produktions- oder Ressourcenschöpfungsausfall auf der einen Welthalbkuugel mitunter dramatische Auswirkungen auf die Produktionssituation auf der anderen Halbkugel; ganz zu schweigen von den Ausfällen in den logistischen und dienstleistenden Bereichen. Daher ist meines Erachtens eine konstruktive Zusammenarbeit aller Länder in Sachen Bekämpfung von Corona nicht nur unter humanitären Gesichtspunkten, sondern auch unter wirtschaftlichen und sozialen Gesichtspunkten sehr erstrebenswert.

„It's a Match!“ – Das Prinzip kennen wir inzwischen von diversen Dating-Applikationen. Wie sieht es auf dem Arbeitsmarkt aus? Gibt es dort ähnliche Matching-Verfahren, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer verbinden?

Mittlerweile sind einige Anbieter auf dem Markt des digitalen Recruitings, deren Tools ähnliche Funktionalitäten aufweisen wie Partnervermittlungsgenturen, z.B. die App „Truffls“. Letztlich stellt sich, exakt wie bei der Partnersuche, bei Stellenbesetzungen die Frage, wer genau passt denn auf die Stelle. Das sind zum einen fachliche Anforderungen, die wären in etwa vergleichbar mit Äußerlichkeiten in der Partnersuche. Hinzu kämen methodische Fähigkeiten und Kenntnisse im jeweiligen Fachgebiet, dies könnte man vergleichen mit Hobbies einer Person. Den wesentlichen Ausschlag geben jedoch zumeist persönliche und soziale Kompetenzen, dies ist unmittelbar vergleichbar mit der Partnersuche. Die Persönlichkeit gibt meist den Ausschlag, ob es auf längere Sicht „passt“.

Matchingverfahren, welche Daten zu Abschlüssen, beruflichen Positionen oder Qualifikationen vergleichen, sind verbreitet. Schwieriger sieht es aus, wenn sogenannte Soft Skills „gematcht“ werden sollen. Hier ist das Angebot an Matchingverfahren noch recht übersichtlich.

Das Erscheinungsbild des Arbeitsmarktes ist vielleicht so dynamisch wie noch nie zuvor. Berufe von heute könnten morgen schon wieder obsolet sein; genauso wird es morgen Berufe brauchen, die es heute noch nicht gibt. Wie gehen Sie mit dieser Ungewissheit um? Wie kann eine Wissenschaft hier helfen, um dem Arbeitsmarkt Perspektiven zu geben?

Meines Erachtens spielt mehr als je zuvor die Vermittlung methodischen Wissens eine entscheidende Rolle. Die Kenntnis grundlegender Zusammenhänge und Funktionsweisen lässt sich i.d.R. immer wieder mit neuem, auch sich veränderndem Detailwissen auffüllen. Es bedarf dann nur noch der Menschen, die flexibel und lernwillig sich neuen beruflichen Rahmenbedingungen anpassen. In den letzten Jahren scheint es darüber hinaus immer entschei-

dender zu werden, dass man sich auch interdisziplinäres Wissen aneignet. Nicht nur wegen der zunehmenden Digitalisierung benötigt fast jedes Berufsfeld fachspezifisches IT-Wissen, auch die Quervernetzungen über viele Branchen hinweg erfordern den Blick über den eigenen „Fachtellerrand“ hinaus.

Ein weiterer Aspekt ist im Zusammenhang mit den zukünftigen Berufsfeldern interessant: Wer treibt die Veränderungen in den Arbeitsmärkten

voran? Ist es die Wissenschaft, die neue Erkenntnisse schöpft, aus denen andersartige Tätigkeitsfelder entstehen? Oder ist es die Wirtschaftswelt, die mit Innovationen die Bedarfe und daraus abgeleitet auch Arbeitsfelder verändert? Und „zwingt“ die Wirtschaftswelt damit die Wissenschaft, sich in der Forschung den Innovationen anzupassen? Also ein Henne-Ei-Problem? Für die obige Fragestellung kann es relevant sein, ob die Lehrgebiete pro- (also zukünftige Berufsfelder mitgestaltend) oder re-aktiv (also den Innovationen aus der „Praxis“ nachlaufend) sind. Im proaktiven Fall gestalten die akademischen Institutionen die künftige Arbeitswelt erheblich mit.

Wie sieht Berufsplanung 2.0 für Schüler und Schülerinnen aus, die Schul- und Universitätsentscheidungen treffen müssen zu einem Zeitpunkt, wo der spätere Beruf, den sie einmal ausüben werden, noch gar nicht existiert?

Mittlerweile ist es für Eltern, die ihren Kindern Berufsorientierung

geben wollen, sehr schwer geworden. Die Vielfalt potenzieller Berufswege, wirtschaftlich, (informations-) technisch, sozial, medizinisch, künstlerisch, handwerklich usw. mit allen möglichen Unterausprägungen ist schier unüberschaubar geworden. Man kann eigentlich Eltern nur empfehlen, sie mögen sich die grundsätzlichen Lieblingsbeschäftigungen und Neigungen ihrer Kinder genau ansehen und dann mögliche korrespondierende Ausbildungs-, Studien- oder Berufsfelder ausfindig machen. Auch hier gilt: Soweit es jetzt abzusehen ist, ist die Zeit, in der man ein und denselben Beruf (nutze, Berufsinhalt) ein Leben lang hat, eher vorbei, somit kann man auch mal mehrere Berufsfelder ausprobieren.

Wie nutzen Sie selbst Techniken, welche die Digitalisierung selbst erst entwickelt hat (Künstliche Intelligenz, Internet of Things, Blockchain, ...)?

Sofern Sie damit fragen möchten, ob mein Kühlschrank schon selbst beim Lebensmittellieferanten die fehlenden Lebensmittel bestellt, muss ich es leider verneinen. Diesen Kühlschrank habe ich noch nicht zuhause. Ich nutze aber, wie viele andere Personen auch, die mittlerweile schon alltäglichen Möglichkeiten der Vernetzung verschiedenster technischer Gebrauchsgegenstände im Haushalt und im Fahrzeug. An unserer Fakultät bin ich dabei, zusammen mit meinen Studierenden einen FAQ-Chatbot zu entwickeln. Und selbstverständlich werden Themen wie der Einsatz von künstlicher Intelligenz, z.B. im Recruiting, IoT in logistischem Kontext oder die Bedeutung von Blockchain im Finanzbereich in meinen Vorlesungen behandelt.

Für Wirtschaftswissenschaftler besonders spannend ist vor allem auch die grundsätzliche Frage der steigenden Bedeutung von Digitalunternehmen im Weltwirtschaftsgeschehen.

Was für wesentliche Veränderungen hat die Digitalisierung für unsere Arbeitsprofile mit sich gebracht? Kann man eine Verbindung zwischen Digitalisierung und persönlichen Charaktermerkmalen von Arbeitskräften herstellen?

Im Allgemeinen kann man intelligenten Menschen verschiedenartigste fachliche Inhalte sehr gut näherbringen, dennoch unterscheiden sich die Anwendungserfolge fachlicher Kompetenzen bei Individuen oftmals grundlegend. Ein Faktor für diesen Unterschied in der erfolgreichen Umsetzung von Fach- und Methodenwissen liegt in der individuellen Verhaltensneigung.

Einigen Menschen liegt es besonders, wenn sie sich zurückgezogen intensiv mit einer Problemstellung auseinandersetzen können, anderen wiederum macht es Spaß, in einer Gemeinschaft Innovationen voranzutreiben, wieder andere haben konkrete Vorstellungen, wie die Lösung und der Erfolgsweg zu bestimmten Herausforderungen aussieht und wie man alle dazu bringen sollte, diese Lösung voranzutreiben. Für viele unserer täglichen Aufgabenstellungen im beruflichen Kontext gibt es nicht nur einen Königsweg und eine „optimale“ Kombination von Verhaltensneigungen, sondern es bedarf unterschiedlicher Verhaltenstypen, die gemeinsam zum Erfolg beitragen. Menschen sind am erfolgreichsten in dem, was sie tun, wenn es ihrer innersten Verhaltensneigung entspricht. Je treffgenauer es Unternehmen gelingt, die fachlich geeigneten Mitarbeiter mit den für die jeweiligen Aufgabenstellungen passenden Verhaltensneigungen zu finden, umso erfolgreicher werden einerseits Unternehmensziele erfüllt und umso zufriedener sind andererseits die dafür eingesetzten Mitarbeiter*innen. Wie bei allen Berufsfeldern werden auch in

Digitalberufen unterschiedliche Persönlichkeitstypen von unterschiedlichen Tätigkeiten angezogen. Es ist jedoch zu vermuten, dass auch in IT-Berufen das Spektrum aller Persönlichkeitstypen vertreten ist. Es ist anzunehmen, dass ein Projektmanager vom Persönlichkeitstyp her anders orientiert ist als ein Data Analyst. Um hierfür konkrete Belege zu erzeugen, könnte man z.B. Studien zu berufstypischen Persönlichkeitstypen durchführen.

Können Sie Beeinträchtigungen oder sogar Besserungen durch die Digitalisierung hinsichtlich einer besseren Work-Life-Balance der Arbeitskräfte feststellen?

Ich halte Verbesserungen für wahrscheinlich, abhängig allerdings wiederum von der individuellen Persönlichkeitsstruktur. Zeitliche und örtliche Flexibilitäten ermöglichen Freiheiten in der Work-Life-Balance, können aber auch zur Selbstaussbeutung führen.

Kann der Human Resource Manager selbst irgendwann einmal durch eine intelligente KI abgelöst sein oder ist gerade dieser Beruf selbst hochgradig davon abhängig, von einem Menschen ausgeführt zu werden?

Ich denke, grundsätzlich kann in weiterer Zukunft fast jeder unserer heutigen Berufe technisch abgelöst werden. Die Menschheit selbst wird darüber entscheiden, welche Bedürfnisse/Bedarfe durch Menschen und welche durch Maschinen erfüllt werden. Hierzu gibt es ja bereits einige Fiktionen: z.B. den Film Wall-E oder auch Qualityland von Marc Uwe Kling.

Interview: Hannes Mittermaier

Prof. Dr. Claudia Eckstaller

Frau Prof. Dr. Claudia Eckstaller studierte nach dem Abschluss einer Berufsausbildung und anschließender Selbstständigkeit an der Ludwig-Maximilians-Universität in München Betriebswirtschaftslehre sowie als Gaststudierende Soziologie an der Fernuniversität Hagen. Neben der Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Seminar für Verkehrswirtschaft und öffentliche Wissenschaft sowie am Seminar für Kapitalmarktforschung und Finanzierung war sie Mentorin an der Fernuniversität Hagen und übernahm zahlreiche Lehraufträge an den damaligen Fachhochschulen München, Hof und Kempten. Nach ihrer Beschäftigung an der LMU München war sie stellvertretende Abteilungsleiterin der Bayerischen Eisenbahngesellschaft m.b.H. und beratende Betriebswirtin. Prof. Dr. Claudia Eckstaller leitet gemeinsam mit Frau Prof. Dr. Huber-Jahn die berufsbegleitenden Studiengänge Master of Taxation und Bachelor of Arts Unternehmensführung/Business Management an der Hochschule München. Ihr Lehrgebiet umfasst allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Human Resource Management, wobei ihre Arbeitsschwerpunkte in den Themenfeldern HRMarketing, Personalführung/Leadership Management, Gruppendynamik/Teambuilding und -development, Changemanagement, Innovationsmanagement/Entrepreneurial sowie Compliance Management liegen. Frau Prof. Dr. Eckstaller führt als Projektleiterin für Wirtschaftskooperationen regelmäßig Praxisveranstaltungen wie z.B. den Münchner Unternehmenstag oder den Tag der Praxis an der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre durch.

