

Der HR-Rebell

Besuch in Saarbücken bei Christian Scholz. Seit 1986 leitet er an der dortigen Universität einen der publikations- und meinungsstärksten personalwirtschaftlichen Lehrstühle Deutschlands. Zeit, um mit ihm über die Jugend, die New-Work-Hysterie und das Erbe der Saarbrücker HR-Forschung zu sprechen.

INTERVIEW: ERWIN STICKLING



Foto: privat

Zur Person:

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Jahrgang 1952, geboren in Oberösterreich, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg und wurde dort 1980 mit einer Dissertation zum Thema „Betriebskybernetische Hierarchiemethodik“ promoviert. Nach einem Forschungsaufenthalt an der Harvard Business School habilitierte er in Regensburg. 1986 folgte der Ruf als Hochschullehrer an die Universität des Saarlandes (Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement).

Scholz gilt als einer der führenden HR-Forscher in Deutschland. Neben seinen Veröffentlichungen zur Humankapitalmessung („Saarbrücker Formel“) hat er sich vor allem mit Forschungen und Publikationen zur Arbeitswelt und zu den Generationen Y und Z einen Namen gemacht, unter anderem mit den Büchern „Spieler ohne Stammplatzgarantie – Darwipportunismus in der neuen Arbeitswelt“ (2003) oder „Generation Z“ (2014). In seinem Blog „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“ kommentiert er seit 2006 scharfzüngig Fehlentwicklungen in Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt.

► **Personalwirtschaft: Im Vorfeld der Terminfindung hieß es aus Ihrem Sekretariat, „Herr Professor Scholz ist in Afrika“. Was treibt Sie nach Afrika, Forschergeist oder private Abenteuerlust?**
Christian Scholz: Tatsächlich Forschergeist. Wir waren in Namibia und wollten wissen, wie die Generation Z in Afrika tickt. Die Generation Z ist ein zentrales Forschungsthema unseres Lehrstuhls. Wir haben hierbei unseren Blickwinkel von Deutschland über unsere europäischen Nachbarländer bis hin zu Ländern außerhalb Europas erweitert. Mit einer europäischen Forschergruppe fliegen wir im August sogar zu einem Symposium in die USA. In Afrika hat man sich bisher mit dem Thema „Generation Z“ allerdings noch wenig auseinandergesetzt.

Wie sind Sie dort vorgegangen?

Die UNAM, die University of Namibia, signalisierte großes Interesse und hat uns sehr unterstützt. Wir haben Workshops mit Studenten aus verschiedenen afrikanischen Ländern durchgeführt. Zudem haben wir Jugendliche an Schulen besucht und mit ihnen über ihre Einstellungen und Vorstellungen von ihrer Zukunft gesprochen.

Gibt es Unterschiede zur Generation Z in Europa?

Der Grundton ist ähnlich. So gibt es die Distanz zu anderen Generationen. Auch der Wunsch, das berufliche Leben nicht ins Privatleben eindringen zu lassen, ist spürbar. Diese Work-Life-Separation haben wir in fast allen Ländern gefunden. Es gibt auch ähnliche Präferenzen bei Musik oder Mode. Unterschiede sehen wir darin, dass die ökonomische, aber auch technologische Ausgangslage der jungen afrikanischen Generation anders aussieht als in Europa.

Gibt es denn in Afrika den Begriff „Generation Z“ überhaupt?

Der Ausdruck ist weniger gebräuchlich. Allerdings wird, wie in vielen Ländern, mit dem Begriff Diversity gearbeitet.

Mit Ihrem Buch „Generation Z“ haben Sie in den vergangenen Jahren eine enorme Aufmerksamkeit erhalten, nicht nur in akademischen Kreisen. Wie sind Sie auf dieses Thema gekommen?
Bevor ich das Buch zur Generation Z veröffentlicht habe, hatte ich bereits 2003 das Buch „Spieler ohne Stammplatzgarantie“ verfasst, das sich mit den Jugendlichen der Generation Y befasst.

Und mit dem von Ihnen so genannten Darwiportunismus in der Arbeitswelt.

Ja, denn in genau diesem Spannungsfeld aus Darwinismus und Opportunismus entwickelte sich die Generation Y. Die logische Folge war die Frage danach, wie es weitergeht. Dazu habe ich im

Januar 2012 in meiner Kolumne für die Österreichische Tageszeitung „Der Standard“ einen kleinen Beitrag mit der Überschrift: „Generation Z: Willkommen in der Arbeitswelt“ geschrieben. Dieser Beitrag erhielt eine so starke Resonanz, wie ich sie bei keinem anderen Thema erlebt habe. Und deshalb habe ich Ende 2014 das Buch „Generation Z“ publiziert.

Mein Eindruck ist, dass die HR-Szene momentan auf die Generationendebatte keine Lust mehr hat. New Work ja, aber Generation Z weniger.

Nun, das muss man differenziert betrachten. Der „Human Resources Manager“ hat mich beispielsweise eingeladen, einen Artikel zur Generation Z zu schreiben und der war an der Spitze der am meisten nachgefragten Artikel im Jahre 2015. Selbst 2016 wurde er noch häufig angeklickt. Auf HR-Kongressen findet man die Generation Z primär als Teil vom Ausbildungsmarketing. Auch Führungskräfte suchen nach Tipps zum Umgang mit der als schwierig empfundenen Generation Z.

Zum Beispiel?

Vertrauensarbeitszeit ist zum Beispiel ein Reizwort für die junge Generation. Wenn Sie das in eine Stellenanzeige packen, dann haben Sie als Arbeitgeber schon verloren. Und bei der Suche nach Nachwuchs können Unternehmen sich derartige Fehler einfach nicht erlauben.

Wir haben also auch ein Kommunikationsproblem.

Nein, denn die Generation Z liegt in ihrer Annahme nicht so falsch, dass Vertrauensarbeitszeit oft zum Mechanismus zur Selbstausbeutung mit unbezahlten Überstunden mutiert.

In Ihrem Buch gibt es weitere typische Eigenschaften, die der Generation Z zugeschrieben werden. Hat sich tatsächlich so viel verändert?

Es gibt solide Jugendstudien von den USA bis Australien, die genau das belegen. Bei uns sieht man es schön am Begriff „Karriere“: Das ist für die Generation selten ein Ziel an sich. Vielmehr achtet diese Generation auf einen geschützten privaten Raum ohne Work-Life-Blending.

Ist die Z-Generation zu angepasst? Sie sprechen im Buch von der Sehnsucht nach Biedermeier-Zeiten.

Biedermeier bedeutet Rückzug in überschaubare, sichere Räume. Genau das passiert: Vor zehn Jahren wollten die jungen Talente vor allem für internationale Konzerne arbeiten. Heute sehnen sich viele nach dem öffentlichen Dienst.

„Vertrauensarbeitszeit ist ein Reizwort für die Generation Z.“

Führen Sie auch eigene Erhebungen durch?

Unsere Aufgabe ist es, unterschiedliche Daten aus unterschiedlichen Quellen zu einem logischen, plausiblen System zusammenzuführen. Dazu gehören natürlich auch eigene Erhebungen in verschiedenen Ländern. In unserer letzten Befragung in Deutschland konnten wir über 2000 junge Menschen der Generation Z erreichen. Zudem führen wir Interviews, lassen sogar Tagebücher schreiben.

Die HR-Szene diskutiert darüber, dass sich junge Talente von agilen Arbeitsformen angezogen fühlen. Sie sagen dagegen, die Segnungen der Arbeitswelt 4.0 sind für die Gewinnung der Generation Z zum Teil kontraproduktiv.

Vieles von dem, was wir heute im Bereich New Work diskutieren, steht im vollständigen Widerspruch zu dem, was die Generation Z will. Nur ist das eine unbequeme Wahrheit. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales will sie auch nicht wahrhaben und publizierte dazu eine Arbeit, die das Handelsblatt zu der Überschrift veranlasst hat: „Chefs, vergesst Generation X, Y und Z!“

So eine Headline ist natürlich eine Provokation für Generationenforscher. Der Tenor der Studie war allerdings, dass die Arbeitswelt 4.0 insgesamt einen neuen Führungsstil erfordert, unabhängig von den Generationen. Frau Nahles hat in ihrem „Weißbuch Arbeiten 4.0“ durchaus die Schutzbedürfnisse der Arbeitnehmer bei der Digitalisierung und Flexibilisierung in den Blick genommen.

Das ist Ihre Interpretation von den Aktivitäten der Ministerin, die zwar existiert und die sie auf allen HR-Kongressen und in vielen HR-Zeitschriften vorträgt. Nur glauben das immer weniger Menschen – vor allem dann nicht, wenn sich Frau Nahles auf Druck diverser Lobbygruppen für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit stark macht, die eindeutig primär im Interesse der Unternehmen ist.

Was raten Sie den Unternehmen? Die VUCA-Welt ist nun einmal da. Dort können die Unternehmen ja nicht mit Neo-Biedermeier reagieren.

Unternehmen sollten ernst nehmen, was die Generation Z will. Sie müssen nicht alle Wünsche erfüllen, aber sie einfach ignorieren, geht auch nicht. Mit Neo-Biedermeier hat das nichts zu tun. Wir müssen aber aufhören, von den Menschen zu fordern, flexibel für die Digitalisierung zu werden. Vielmehr muss die Digitalisierung unsere Arbeitsqualität verbessern.

Wir erleben zurzeit, dass bestimmte klassische HR-Instrumente im Kontext der Arbeitswelt 4.0 in Frage gestellt werden, zum Beispiel das klassische Performance Management. Ist das der richtige Weg?

Einiges von dem gefällt der Generation Z: So wollen sie nicht permanent beurteilt werden. Auch Bonussysteme werden eher argwöhnisch betrachtet. Beim Abbau von Hierarchiestufen ist aller-

dings Vorsicht geboten: Nur die Reduktion einer Hierarchieebene ändert ebenso wenig Führungsmuster wie ein populistischer Ruf nach Augenhöhe. Gerade die Verbindung von Generation Z mit New Work verlangt innovative HR-Systeme. Die sind aber nicht in Sicht, auch weil wir eine zunehmende Deprofessionalisierung von HR sehen.

Woran machen Sie das fest?

Themen wie „Wettbewerbsvorteil durch HR“ und „HR-Strategie“ rücken in den Hintergrund. Dann werden immer mehr HR-Aufgaben und HR-Kompetenzen ausgelagert: nicht nur Verwaltung, sondern auch Recruiting und Personalentwicklung. Auch der HR-Nachwuchs ist nicht mehr so gut ausgebildet, weil es immer weniger breit aufgestellte Personallehrstühle an Universitäten gibt.

„Wenn ich glaube, dass Dinge in eine falsche Richtung laufen, dann erhebe ich meine Stimme.“

Das findet ja leider auch in Saarbrücken statt. Ihr Lehrstuhl, einer der renommiertesten personalwirtschaftlichen Lehrstühle in Deutschland, wird nicht wieder besetzt. Hat Sie das überrascht?

Nun, dafür gibt es mehrere Gründe. Vor allem aber passt es scheinbar in die Zeit: Der BWL-Bereich in Saarbrücken fokussiert sich auf Digitalisierung und Big Data. Und da sieht man keinen Bedarf für umfangreiches Personalmanagement.

Ihr Lehrstuhl stand ja mit der Gründung vor 30 Jahren schon für die Verbindung von Personalwirtschaft, Organisation und Informatik. Sie haben hier auf dem Flur sogar ein TV-Studio eingerichtet und sind auf Twitter und als Blogger aktiv. Sie haben der Personalwirtschaftslehre also immer schon eine digitale Bühne geboten.

Das habe ich tatsächlich schon seit über 30 Jahren gemacht. Zum Beispiel habe ich die ersten Veranstaltungen zur IT-gestützten Personalarbeit im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre organisiert. Wir haben bereits 1981 noch in Regensburg mit computergestützter Mustererkennung experimentiert, Anfang der 1990er-Jahre mit neuronalen Netzen gearbeitet und Konzepte wie das zur „Virtuellen Personalabteilung“ entwickelt. Nur ist diese Breite hier nicht mehr gewünscht. Man will sich auf Big Data konzentrieren und da passt ein Lehrstuhl, der Informatikinhalte mit Strategie und mit Verhaltenswissenschaft verbindet, angeblich nicht mehr rein.

Dabei erleben wir in der Diskussion um die digitale Transformation eine Renaissance der Organisationsentwicklung. Das müsste sich doch auch an den Universitäten bei der Besetzung von Lehrstühlen widerspiegeln.

Tut es zumindest in Saarbrücken leider nicht.

Wie groß ist Ihre Enttäuschung?

Inzwischen nicht mehr so groß. Am Anfang hat mich das natür-

lich geärgert. Aber Zeit ist zu kostbar, um sie mit Mikropolitik zu verschwenden.

Sie werden aber bestimmt kein Ruheständler, oder?

Nein, ich mache ähnlich weiter. Nur ab September 2018 nicht mehr an der Universität des Saarlandes. Man ist dank der Digitalisierung nicht an einen Ort gebunden. Ich habe ein interessantes Netzwerk, werde also auch Forschung, Buchprojekte und vieles mehr in etwas anderen Organisationsformen weitertreiben.

Auf Ihrem Flur hängen alle Cover Ihrer bisherigen Buchpublikationen. Das ist eine beachtliche Sammlung. Da sei noch Platz für weitere Werke, hieß es bei der Begrüßung.

Stimmt: So gibt es unter anderem Ende des Jahres ein Buch zu „Work-Life-Blending“, in dem ich etwas hinterfrage, was zur Zeit überall propagiert wird, und darüber nachdenke, wie uns die Digitalisierung Optionen liefern kann, eine mehr an den Menschen ausgerichtete Arbeitswelt zu entwickeln. Gerade dazu kommen wichtige Anregungen aus Gesprächen mit der Generation Z.

Sie sind Jahrgang 1952. Wie war Ihre eigene Jugend?

Ich gehöre zu den Babyboomern. Wir haben demonstriert gegen Richard Nixon, die Uni so richtig bestreikt und immer geglaubt, wir würden die Welt verbessern können. Es gab wunderbare politische Diskussionen, extreme Visionen, aber keine Zukunftsängste. Wir haben im Studium viel gearbeitet, hatten aber nie den Druck, den Studenten heutzutage verspüren. Und es gab eine unschätzbare große intellektuelle Freiheit.

Ihnen eilte schnell der Ruf des Rebellen aus Saarbrücken voraus, der Auseinandersetzungen nicht scheute, sie geradezu auch suchte. Rührt das aus Ihrer Jugend? Ich erinnere mich zum Beispiel an die Auseinandersetzungen zum Thema Bologna-Reform mit dem anderen Freigeist der HR-Szene, Thomas Sattelberger. Trifft die Bezeichnung Saarbrücker HR-Rebell zu?

Ich denke schon: Wenn ich glaube, dass Dinge in eine falsche Richtung laufen, dann erhebe ich meine Stimme. Bei der Bologna-Reform war das notwendig, und im Nachhinein haben sich unsere Befürchtungen leider auch bewahrheitet. Selbst die Unternehmen, die damals bei der Initiative „Bachelor Welcome“ mitgemacht haben, klagen über die mangelnde Berufsreife junger Absolventen.

Wir haben jetzt viel über Ihr Forschungsfeld Generation Z gesprochen. Sie stehen natürlich auch für andere Themen. Ich denke da an die Veröffentlichung der Saarbrücker Formel zur Berechnung des Humankapitals.

Die Saarbrücker Formel halte ich im Nachhinein für eines der wichtigsten Dinge, die wir am Lehrstuhl entwickelt haben. Es war und ist der Versuch, den Wert der Mitarbeiter, also das Human-

kapital, in Euro zu beziffern und nicht nur die Kosten zu betrachten. Leider ist die umfassende Umsetzung in der Praxis an Dingen gescheitert, die uns überrascht haben.

Zum Beispiel?

Wir haben die Datenqualität überschätzt. Es gibt einfach zu viel Datenschrott. Es fehlten also Grundlagen zur Berechnung. Die Formel ist aber nach wie vor sehr präsent, da sie in vielen personalwirtschaftlichen Lehrbüchern verankert ist. Auch Controlling-Lehrstühle verwenden sie. Zudem gibt es zahlreiche Abschlussarbeiten zur Saarbrücker Formel. Aber sie hat sich nicht als Norm in der Praxis durchgesetzt. Deshalb kam mir 2010 die Idee, die Komponenten dieser Formel in einen konsensfähigen Reporting-Standard zu transformieren und auf die Umrechnung erst einmal zu verzichten. Trotz aller Differenzen habe ich hier übrigens eng und gut mit Thomas Sattelberger zusammengearbeitet.

Der so genannte HCR10-Standard. Sie haben dazu Geschäftsberichte durchleuchtet und bewertet.

Über die Hälfte der Dax-30-Unternehmen arbeitet mittlerweile damit. Es gibt jährliche Rankings und Netzwerktreffen. Das hat sich verfestigt. Zudem haben wir daraus einen Vorschlag für die internationale ISO-Norm erarbeitet. Der dortige Reporting-Vorschlag ist also ein Derivat der Saarbrücker Formel.

Das muss Sie doch zum Ende der akademischen Karriere mit einem gewissen Stolz erfüllen, oder?

Ja, das tut es, auch wenn es in den ISO-Veröffentlichungen keine dominanten Bezüge zur Formel geben wird, da das abschrecken könnte. Aber Dr. Stefanie Becker, die bis zu diesem Monat an meinem Lehrstuhl war, hat im DIN und dann in der ISO dafür gesorgt, dass unsere Idee Realität wurde. Dass letztlich eine ISO-Norm aus unserem Lehrstuhl kommt, zeigt, dass auch Wissenschaft praktisch relevant sein kann. Wenn es gut läuft, werden wir zukünftig Geschäftsberichte der Unternehmen sehen, die Komponenten zu ihrem Humankapital ausweisen und mit denen wir dann weiterrechnen können. Das freut mich natürlich.

Wie sieht ein HR-Lehrbuch aus, das für 2020 gerüstet ist?

Die Neuauflage meines Grundzüge-Lehrbuchs, die gerade entsteht, wird anders aussehen. Modelle und Theorien wird es weiterhin geben. Aber die Themen Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0 werden einen größeren Raum einnehmen. Im Übrigen schreibe ich das Buch ab jetzt zusammen mit meinem Sohn Tobias. Er arbeitet bei meinem Kollegen Professor Stein in Siegen, hat dort über Big Data promoviert und habilitiert sich gerade – worüber ich mich sehr freue.

Er hätte also auch Ihr Nachfolger werden können. Das wäre doch eine schöne Pointe gewesen.

Ganz sicher. Aber vielleicht sagt man hier in Saarbrücken: „Ein Scholz reicht!“ ■

„Die Saarbrücker Formel halte ich im Nachhinein für eines der wichtigsten Dinge, die wir am Lehrstuhl entwickelt haben.“