

DAS KARTENHAUS FÄLLT IN SICH ZUSAMMEN

INTERVIEW MIT UNIV.-PROF. DR. CHRISTIAN SCHOLZ

Die Generationen Y und Z stellen Unternehmen beim Thema Performance Management vor ganz neue Herausforderungen. In unserem Interview erläutert Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes und Experte für die Generationen Y und Z, was es damit auf sich hat.

Die Generationen Y und Z stellen neue Anforderungen an Arbeit und Arbeitgeber. Wo liegen Unterschiede zwischen Y und Z, wo Gemeinsamkeiten?

Beide Generationen wollen Sinn in ihrer Arbeit finden und sich darin selbst verwirklichen. Arbeit ist also etwas Wichtiges, für beide. Hier gibt es überhaupt keinen Unterschied zwischen Y und Z: Bei Befragungen sehen wir ziemlich ähnliche Werte. Eine zweite Gemeinsamkeit ist, dass beide Generationen Leistung bringen wollen. Sie haben eine klare Vorstellung von guter Arbeit und von Performance. Diese beiden Punkte sind also bei Y und Z in gleicher Form vorhanden.

Jetzt kommen wir aber zu einem ganz zentralen Unterschied: Nimmt man die Generation Z, so sind das die ungefähr ab 1990 Geborenen. Sie sind jetzt maximal 25, 26 Jahre alt und damit durchaus in den Unternehmen aufgeschlagen, in Festanstellung, aber auch als Praktikanten. Das Besondere ist jetzt, dass diese Generation Z ihre Leistung und den gesuchten Sinn auf getrennte Hemisphären bezieht. Sie trennt also explizit zwischen Arbeit und Privatleben. Das sind bei ihr zwei getrennte Welten, aus denen sich viel ableitet: Beispielsweise ist das ein Grund, warum sich die Generation Z wenig für variable Arbeitszeiten begeistert. Sie will

zwar manchmal später kommen oder früher gehen, aber die Idee der völligen Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort ist etwas, das ihr überhaupt nicht ins Konzept passt. Hier liegt der große Unterschied zur Generation Y, die eine weniger klare Trennung braucht.

Ein weiterer Unterschied: Die Generation Z möchte wenig Wettbewerb. Die Vorstellung, dass man am Arbeitsplatz in Konkurrenz zu den Kollegen steht, passt ihr überhaupt nicht – anders als es bei der Generation Y der Fall ist.

Und als dritter Punkt: Die Generation Z ist – letztlich unbewusst – wesentlich realistischer. Sie lässt sich nicht so leicht von Propaganda und Versprechungen einfangen. Ein Ködern mit der Karotte, die vor ihrer Nase hängt, funktioniert wunderbar bei der Generation Y. Diese läuft dann los und merkt teilweise nicht, dass sie die Karotte gar nicht erreichen kann. Die Generation Z dagegen hat schon mitbekommen, wie die Generation Y vergeblich hinterherläuft, und sagt: Da lauf ich gar nicht erst mit!

Wie äußert sich das beim Thema Performance Management?

Die beiden Generationen stellen neue und andere Anforderungen an das Performance Management. An dieser Stelle sei allerdings darauf hingewiesen, dass der Generationenbegriff als Jahreswechselmarke nur eine Annäherung ist. Nicht jeder, der 24 Jahre alt ist, ist automatisch Z, und genauso wenig ist jeder 28-jährige automatisch Y. Trotzdem gibt es diese zwei unterschiedlichen Muster.

Jetzt zum Performance Management: Viele Berater haben über die letzten 15 Jahre sehr ausgefeilte Systeme gebaut. Performance-Management-Systeme sind also ausgereifte Tools, in denen eine Vielzahl von Komponenten steckt, die wir über Jahre erprobt haben. Es geht dabei im Prinzip immer nach folgender Logik: Leistung muss sich individuell zurechnen lassen, es gibt klare Ziele, es gibt Incentives, es gibt klares Feedback und als Ergebnis passiert dann etwas. Das ganze Performance-Management-System ist also ein ausgeklügelter Regelkreis, in dem wir ganz genau wissen, was welches Element tut, wo wir welche Systeme und wo eingespielte Rituale haben. Also beispielsweise das Gespräch, in dem der Mitarbeiter aber schon genau weiß, wie er argumentieren muss, damit mehr Geld für ihn herauspringt. Das so institutionalisiert ist wie die Ampel an der Kreuzung im Straßenverkehr. Da weiß auch jeder: Es gibt Rot, Gelb und Grün. Und jeder weiß, was welche Farbe bedeutet und was er zu tun hat.

Und jetzt kommt diese neue Generation Z daher. Da ist es schon ein bisschen anders. Wie wir wissen, hat die Generation Z kein Interesse an Wettbewerb. Sie möchte diesem nicht ausgesetzt werden. Und sie möchte auch kein kritisches oder negatives Feedback – etwas weniger Geld, weniger Bonus oder einen Incentive nicht zu bekommen, das ist ja schon negatives Feedback. Die Generation Z ist durch unser Bildungssystem, egal ob es das Gymnasium, die duale Ausbildung oder die Universität betrifft, an die Idee gewöhnt: „Everybody gets a trophy.“ In den USA ist das schon ein stehender Ausdruck im Umgang mit der Generation Z. Jeder, der irgendetwas

tut, bekommt automatisch seine Trophäe.

Bei der Generation Y herrscht eher „Darwiportunismus“: hochdarwinistische Systeme und opportunistische Spieler, die darin ihr Glück finden. Bei Zlern trifft aber beides nicht zu. Darwinismus ist ihnen unbequem und hat nichts mehr mit Wohlfühlen zu tun. Opportunismus ist schon etwas vorhanden, aber in einer anderen Spielart. Der Opportunismus der Zler stellt sehr stark das „eigene Ich“ in den Mittelpunkt, wobei die Nicht-Bindung an das Unternehmen zentral ist. Sie können jederzeit woanders hingehen. Diese Idee, mit dem Unternehmen verbunden zu sein und zu strampeln, weil man möglichst schnell nach oben möchte – die gibt es bei der Generation Z nicht.

Deshalb gibt es eine Sache, bei der die Generation Z sehr schnell ist: die Kündigung. Da kann es schon passieren, dass, wenn im Rahmen einer Performance Review einmal ein ernstes Wort fällt, der Zler mit den Augen rollt und sagt: „Das lass ich mir nicht bieten.“ Und das macht natürlich die ganze Performance-Management-Systematik schwierig. Unternehmen können wunderbar mit opportunistischen Yern umgehen, die Karriere und alles was dazu gehört wollen. Mitarbeiter, die diesen Drang nicht haben und nicht unbedingt Karriere machen wollen, sind schwieriger.

„Das haben Sie aber nicht so richtig toll gemacht“, „Da bin ich schon ein wenig enttäuscht von ihnen“, „Da hätten wir uns aber schon etwas mehr erwartet“: Das sind alles Wendungen, bei denen man als Unternehmen einkalkulieren muss, dass Mitarbeiter der Generation Z zwar nicht etwa aggressiv reagieren, allerdings innerlich abschalten. Eine aggressive Reaktion gäbe dem Unternehmen und der Führungskraft ja noch die Möglichkeit zu handeln und etwas klarzustellen. Wenn der Mitarbeiter aber innerlich und unsichtbar abschaltet, kann man kaum etwas unternehmen. Die Z-Mitarbeiter schauen weiter freundlich, nicken und unterzeichnen auch ohne Murren das Gesprächsprotokoll. Aber danach gehen sie erst einmal auf Xing und suchen eine neue Stelle. Unternehmen müssen deshalb schnellstmöglich umdenken.

Wie steht es um die Verbindung zwischen Vergütung und Performance?

Das ist eine ganz wichtige Frage. Die Generation Z will keine leistungsorientierte Entlohnung. Sie will nicht, dass am Ende vom Quartal oder vom Jahr ein Gespräch mit der Führungskraft stattfindet, in dem ihre Leistung nachgemessen wird, und das Ergebnis des Nachmessens ist, dass sie ein bisschen mehr oder weniger Geld kriegt. Stattdessen will sie bezahlt werden für ihre Ausbildung und ihre Tätigkeit: also zwei Komponenten, die berücksichtigt werden, ohne dass ein leistungsorientierter Aspekt hinzukommt. Um es mit einem Beispiel zu sagen: Die Generation Z will nicht mehr Geld, wenn sie mehr Bibeln verkauft. Sie will Geld dafür, dass sie Bibeln verkauft. Punkt. Und dafür, dass sie promoviert hat, beispielsweise in katholischer Theologie. Punkt. Und aus diesen beiden Komponenten, also Verkauf der Bibeln und Ausbildung in katholischer Theologie, setzt sich die Vergütung zusammen. Damit fällt vieles, was wir uns im Sinne eines „Kartenhauses“ der Mitarbeiteranforderungen aufgebaut haben, vollkommen in sich zusammen.

Das Zweite, das in diesem Kontext kollabiert, ist die Idee der Individualisierung. Uns war früher, als wir mit Gehaltssystemen gearbeitet haben, immer wichtig, dass ein solches System möglichst genau die Person abbildet, für die es bestimmt ist. Um einmal mit dem Beispiel Universität zu arbeiten: Wenn Sie als Student ein bisschen besser sind als ich, dann können Sie auch eine bessere Note bekommen. Teilweise gibt es komplizierte Systeme, in denen sich dann eine Seminarnote aus ganz vielen einzelnen Faktoren zusammensetzt. Am Schluss ist es eine 2,41385. Die Note wird dann zwar gerundet, aber im Detail geht das vorher bis zur fünften Nachkommastelle. Das mag die Generation Z nicht unbedingt und das hat auch unmittelbare Implikationen. Wenn wir eine Gruppe von fünf jungen Mitarbeitern aus der Generation Z haben und zwei von ihnen kriegen eine Prämie von 900 Euro, während drei lediglich eine Prämie von 800 Euro bekommen, wäre es eigentlich allen lieber, wenn sie alle eine Prämie in derselben Höhe bekämen. Soweit ist das noch nachvollziehbar. Das Interessante ist aber: Wenn

Sie die beiden, die mehr kriegen, vor die freie Wahl stellen würden, ob sie nicht vielleicht auch nur 800 Euro nehmen würden, würden sie sich auf die 800 Euro einlassen. Warum? Die 100 Euro mehr stehen in keiner Relation zum gestörten Gruppenklima. Das aus einer Fünfergruppe zwei mehr kriegen können, ist unter der Generation Y Gang und Gäbe. Das war auch schon mit den Noten an der Uni so – die Yer haben regelrecht um Noten gekämpft.

Und damit sind wir auch direkt bei der Frage nach Performance und Vergütung. Die Generation Z will etwas leisten. Aber die Differenz in der Performance, die ja immer vorhanden ist, soll und darf sich nicht in einer Varianz der Vergütung niederschlagen. Hier geht es jetzt nicht um die Frage, ob Sie und ich das gut finden, sondern darum, was in den Köpfen der Zler vorgeht. Und die sagen sich: „Nö, wir kriegen jetzt alle das gleiche. Und wenn der eine ein bisschen mehr oder ein bisschen weniger leistet, dann brauchen wir nicht zu diskutieren. Denn eigentlich haben wir ja alle viel gearbeitet, nur der eine war einfach ein bisschen krank, hat Probleme mit der Freundin, hat sich einfach mehr um die Gruppe gekümmert oder mehr Spaghetti gekocht, oder irgendetwas.“ Das heißt, die Zler wissen durchaus, dass die Performance unterschiedlich ist, wollen aber in der Regel nicht, dass sich das in einer unterschiedlichen Vergütung niederschlägt. Zumindest in einem normalen Maße. Wenn natürlich die Idee ist, dass ich für eine gute Performance 150.000 Euro on top bekomme, dann denke ich auch als Zler darüber nach. Aber wir reden ja jetzt nicht von Vorstandsboni, sondern von normalen Entlohnungssystemen. Die Zler sind ja noch keine Vorstände. Mal sehen, was dann passiert.

Also ein Wandel zu: „Wir sitzen alle im selben Boot und wollen, dass es uns allen gut geht“?

Sie haben völlig Recht. Und das interessante ist, dass diese Idee an sich ja gar nicht so verkehrt ist. Dass wir alle nur noch die Ellenbogen ausfahren, muss nicht sein.

Wie können oder müssen Unternehmen und Führungskräfte mit diesen neuen Anforderungen an Performance Management umgehen?

Führungskräfte stehen natürlich vor einer großen Aufgabe, denn gute Führung setzt voraus, dass ich wirklich weiß, wie meine Mitarbeiter, hier also Yer und Zler, ticken. Nur wenn ich das weiß, kann ich auch damit umgehen. Wenn ich einen Yer vor mir habe, dann muss ich auf Wettbewerb setzen. Dann kann ich durchaus auch mit komplexen, individuellen Zielsystemen arbeiten. Also im Regelfall gibt es dann viele individuelle Ziele, aber in der Idee, wie ich das Ganze realisiere, kann ich sehr offen sein. Der Yer muss etwas tun, aber wie er das macht, ist dann seine Sache. Hauptsache es kommt am Ende die Zahl sieben raus. Wenn ich dagegen einen Zler vor mir habe, muss ich auf Wohlfühlen setzen. Der Zler braucht wenige Ziele, die möglichst standardisiert sind. Und er will auch gar nicht über Ziele diskutieren. Er braucht klare, vorgegebene Ziele und Strukturen. Wir dürfen nicht vergessen, die Zler sind, zumindest zu großen Teilen, durch G8 oder ähnliches gegangen. Sie haben diese ganze Bologna-Bachelor-Problematik durchlaufen, wo alles verschult in kleine Kästchen eingeteilt ist.

Die Zler wollen im Prinzip schon am ersten „Schultag“ an der Uni ihren Stundenplan für die nächsten drei Jahre kennen. Wenn ich das jetzt auf das Performance Management übertrage: Hier brauchen Zler das richtige Umfeld. Und Performance Management war ja schon immer nicht nur das Beurteilen von Performance, sondern auch das Enabling von Performance: also die Systeme liefern, ein Umfeld, eine Kultur, ein Wertesystem, alles Drum und Dran.

Oder einmal auf das Arbeitsumfeld, das Büro bezogen: Ein Zler würde zum Beispiel nicht „reinspringen“ in irgendeine Situation, in der er sich jeden Morgen neu einbuchen muss und irgendwie irgendwo einen Schreibtisch zugewiesen bekommt. Also da können Sie gleich schon einmal bei der Leistung 25 Prozent abziehen. Weil der Zler sich erst einmal zwei Stunden darüber ärgert, dass er nicht „seinen“ Schreibtisch hat. Der Yer ist dazu noch eher

bereit. Da müssen sowohl die Führungskräfte, als auch die Unternehmen extrem umdenken: Zwar spart man Quadratmeter, wenn man für acht Personen nur noch sechs Schreibtische anbietet. Wenn aber dann die sechs Leute, die da sind, jedes Mal kleine Kämpfe produzieren, habe ich ein Problem. Und wenn die Mitarbeiter sich in Großraumstrukturen befinden, wo es permanent heißt „Fenster auf, Fenster zu“, „zu kalt, zu heiß“, zu „irgendwie“, dann ist ein Zler nicht mehr leistungsbereit. Es reicht nicht, dass Unternehmen sagen: „Ich habe immer schon einen guten Draht zu jungen Menschen“. Abgesehen davon, dass sie den nie gehabt haben. Das ist alles nur Wunschdenken.

Natürlich kann man argumentieren: „Was wir auch immer hören zur Generation Y und Z – das sind alles nur Schubladen“. Und an dem Argument ist natürlich auch etwas dran. Nur der Punkt ist: Wenn ich mit Y und Z arbeite, habe ich wenigstens zwei Schubladen. Wenn ich ohne Y und Z arbeite, habe ich nur eine Schublade, und auf der Schublade steht „Y“. Ja, jeder Mensch ist individuell und unterschiedlich. Aber unser Grundmuster ist extrem Y-lastig. Das haben wir alle gelernt, das haben wir gelehrt. Ich habe zwei dicke Lehrbücher über Personalmanagement geschrieben. Vor allem das erste ist extrem Y-lastig: also eigentlich 1.300 Seiten zum Performance Management für die Generation Y. Mein neues Lehrbuch ist schon ein bisschen anders, weil wir alle realisieren müssen, dass es Y und Z gibt. Und dann haben wir zumindest schon einmal zwei Schubladen und eben nicht nur eine.

Es scheint also eine Art „Rückbesinnung“ auf frühere Generationen zu geben: lieber ein Einzelbüro, kein Open Office.

Hier haben Sie vollkommen Recht. Inzwischen würden die Yer, wenn sie es sich aussuchen könnten, auch wie die Zler reagieren. Ich habe diese Passage oft in meinen Vorträgen. Da kommt die Rückmeldung: „Wissen Sie, ich bin ein Y, aber ich habe es langsam auch satt.“ Und die Zler sagen: „Ich werde es nicht satt haben. Ich werde es gar nicht haben“. Und diese Rückbesinnung ist durchaus richtig.

Jetzt hat man zumindest schon einmal diese zwei Schubladen. Eigentlich müsste man sich ja für jede Schublade ein eigenes System überlegen, damit man allen gerecht wird. Wie kriegt man das unter einen Hut?

Also eigentlich haben wir vier solcher Schubladen: die Baby-Boomer, die Generation X, Y und Z. „One size fits all“ funktioniert hier natürlich nicht, völlig klar. Wenn ich z. B. das Wort „Vertrauensarbeitszeit“ verwende, sieht die Generation Z rot. Die Generation Y aber fängt an, ganz aufgeregt auf dem Stuhl zu hüpfen, weil sie es toll findet. So gesehen habe ich da eigentlich gar keine andere Wahl: Ich muss mir überlegen, was ich tue. Das ist jetzt natürlich eine unheimlich schwere Frage, die man auch nicht mit „dann machen wir ein Y-System“ beantworten darf. Wenn ich wirklich auf „one size“ gehen müsste, dann würde ich das Muster Z verfolgen. Weil kein Yer und auch kein Baby-Boomer groß etwas dagegen hätte, wie ein Zler geführt zu werden. Das ist aber leider nicht realistisch, denn so viele Zler haben wir noch nicht im Arbeitsleben. Wir haben viele gut arbeitende Yer, die will man ja auch nicht „suboptimieren“. Was machen wir also? Dafür müssen wir die personalwirtschaftlichen Geschäftsfelder genau durchgehen.

Es fängt an mit dem Feld „Personalbeschaffung“. Bei der Personalbeschaffung kann ich mir genau überlegen, was mein Zielpublikum ist. Also hier würde ich sagen, ich habe ja ohnehin eine Anzeige oder irgendein Medium, und das richtet sich genau an meine Zielgruppe. Und da muss ich überlegen, will ich jetzt Y, will ich Z oder will ich für irgendwas anderes X oder als Senior irgendeinen Baby-Boomer. Das heißt, bei der Beschaffung habe ich einen von den Vieren, je nachdem was mir wichtig ist.

Beim Entlohnungssystem haben wir ja immer schon Varianten wie Cafeteria-Systeme im weitesten Sinne, bei denen man sich etwas aussuchen kann. Und viele Unternehmen, gerade die großen, haben ja viele alternative Entlohnungssysteme. Die haben nicht nur eins, die haben mindestens so viele wie

Arbeitszeitmodelle. Das heißt, gerade bei Entlohnungssystemen kann ich mir gut vorstellen, dass man in Richtung Cafeteria-Systeme umstellt: „Du kannst das jetzt leistungsorientiert machen, dann machen wir halt Ziele und gucken, was ist“ oder „Du hast deinen festen Betrag, wirst aber auch die Spitze nicht erreichen.“

„Arbeitszeit“, das ist jetzt etwas, was man nicht zwingend nach dem Cafeteria-System machen kann, weil es ja nicht sein kann, dass die Kollegen, mit denen ich im Büro sitze, um halb Fünf gehen und sagen: „Tschüss, ich bin jetzt weg. Übrigens ruft nachher noch Herr Mayer an und der Chef möchte noch die PowerPoint-Präsentation haben. Aber wie gesagt, ich bin ja jetzt weg.“ Das geht nicht. Also spätestens nach drei Wochen haben Sie dann einen Kugelschreiber im Rücken. Oder ich werde auch mal um halb Fünf gehen. Also hier gehe ich davon aus, dass wir uns gerade bei Arbeitszeitenmodellen sehr stark an der Z orientieren werden. Weil es einfach so ist.

Bei Dingen wie Führung und Personaleinsatz ist die Forschung noch nicht so weit, richtige und tolle Antworten geben zu können. Das muss man offen sagen und da fällt uns kein Zacken aus der Krone. Ich tendiere zurzeit dazu, dass man ein bisschen vorsichtig sein sollte beispielsweise bei gemischten Teams. Also ich würde eher sagen, lasst doch mal die Generation Z sich unter sich zusammensetzen und Y genauso. Die können sich ja überlegen, wie sie dann zusammen sitzen wollen.

Nehmen wir einmal ein Unternehmen mit 40 Mitarbeitern. Dann würde ich vielleicht 8, 9,10 Büros zur Verfügung stellen, die haben Trennwände und ich würde sagen: „Ihr könnt euch zusammensetzen, wie ihr wollt. Aber jetzt nicht jeden Tag ändern, sonst finde ich euch nicht. Lernt euch erst einmal kennen, überlegt euch, wo ihr sein wollt und nach zwei Wochen machen wir da feste Bürozusammensetzungen draus.“ Wir haben ja sowieso überall moderne Digitaltechnik. Und das ist so in den Berufen, über die wir jetzt gerade reden – wir reden ja nicht vom Fließbandfertigungsmitarbeiter, der bei Opel irgendwo am Band steht. Und in den Berufen, von denen wir jetzt implizit ausgehen,

sind wir ja nicht daran gebunden, dass genau da ein Schrank steht oder dass sich genau dort eine Steckdose befindet oder irgend so etwas.

Heißt: Wir müssen alles systematisch durchgehen. Und das ist auch etwas, womit Unternehmen schon anfangen. Da gehen wir zusammen verschiedene Felder durch und überlegen genau: Was machen wir mit der Generation Y, was machen wir mit Z. Das ist alles keine Raketenwissenschaft: Auf der einen Seite wissen wir, wie diese Generationen ticken, und auf der anderen Seite kennen wir die Best Practices in Bezug auf verschiedene Personalaktivitäten. Wenn man das dann miteinander verknüpft und weiß, was die Strategie ist, wo man hin will und dann auch noch überlegt, dass wir uns sowieso in einer destruktiven Wirtschaft befinden, wo sich viel verändert, dann kann man diese Änderung auch mitnehmen.

Macht klassisches Performance Management vor dem Hintergrund einer Mehrgenerationenbelegschaft überhaupt noch Sinn? Wo steht Performance Management in 10 Jahren?

Was ist „klassisch“? Gutes Performance Management hat sich ja schon immer mit Kontext beschäftigt und ist immer mehr gewesen als nur leistungsorientierte Entlohnung. Performance Management, richtig verstanden, war immer eine umfassende HR-Management-Aufgabe. Dann entfernen wir uns auch hier von individueller Performancemessung. „Klassisches“ Performance Management ist immer ein komplexes System: ein System, das jetzt eben andere Schwerpunkte und andere Drehknöpfe hat.

Vor dem Hintergrund glaube ich, dass wir zum Performance Management 4.0 vordringen werden, das sich aus zwei Denkrichtungen speist. Das eine ist, dass wir noch viel mehr Realdaten haben werden, unabhängig davon, ob das gut oder schlecht ist. Das Zweite ist, dass wir die Generation Z haben werden. Also Mitarbeiter, die sagen: „Ja gut, die Zahl kann es ja geben, aber das hat nichts damit zu tun, dass ich mich jetzt unbedingt anders verhalten muss.“

Also noch einmal zurück zu dem Bibel-Verkauf-Beispiel: Bei Ihnen stehen dann plötzlich niedrigere Werte als bei mir. Das heißt aber nicht, dass Sie jetzt frustriert sind oder sich ärgern. Das liegt vielleicht einfach nur daran, dass Sie in eine religionsmäßig andere Nachbarschaft geschickt wurden. Das nimmt man einfach zur Kenntnis. Das verursacht bei Ihnen keine schlaflose Nacht und bei mir keine Siegerpose. Das heißt, die Zler gehen damit viel sachlicher um. Und deswegen wird es eine andere Struktur geben. Wenn Sie mal zurück denken: Vor 10 bis 15 Jahren hatten wir riesige DIN-A2-Bögen, auf denen alle möglichen Zahlen standen. Können Sie sich noch daran erinnern? Das waren ganz lange Computerlisten mit Tausenden von Zahlen, in denen man dann mühsam rumgekratzelt hat und die man in Excel übertragen musste, wodurch es wenigstens ein bisschen übersichtlicher wurde.

Performance Management 4.0 mit der Generation Z bedeutet, dass wir sehr, sehr viel automatisierte Datenverarbeitung haben werden. Bei der gar nicht mehr diskutiert wird. Also wenn ich jetzt Ihr Chef wäre und ich müsste mit Ihnen über irgendetwas diskutieren, dann werden Sie auf eine iPhone-Logik reduziert, auf eine kleine App. Es wird also extrem einfach werden. Vielleicht 1, 2 Zahlen, vielleicht 1, 2 Knöpfe, vielleicht 1, 2 irgendwas. Es wird aber auf jeden Fall nicht so werden, wie einige Leute zurzeit von der digitalisierten Führung sagen, dass wir permanent in Echtzeit die Mitarbeiter über Zahlenfluten führen, kontrollieren und über Zahlenfluten führen, kontrollieren und managen werden. Das werden Zler nicht mit sich machen lassen. Die wollen nicht, dass ich alle paar Minuten erfahre, was sie gerade tun. Und ich Ihnen alle paar Minuten eine E-Mail schicke, was sie jetzt eigentlich gerade anders tun müssten.

Ich habe noch nicht über Feedback gesprochen. Die Zler wollen durchaus ein stetiges Feedback, aber stetig bedeutet nicht rund um die Uhr. Stetig bedeutet, dass ich in regelmäßigen Abständen mit ihnen spreche, einmal pro Woche, pro Monat. Aber bedeutet nicht, dass ich alle zwei Minuten oder alle zwei Stunden in ihr Büro reinplatze, so nach dem Motto „Und, Frau Fink, wie geht's Ihnen? Wo sind Sie jetzt gerade? Und außerdem

möchte ich Ihnen mal sagen, Ihr letztes Ding fand ich gut, schlecht oder weniger gut“. Da wollen Zler ihre Distanz, ihre Ruhe haben, auch ihre Entkopplung haben. Auch gar nicht diese permanente Führung und immer präsente Führungskraft, die in ihre Performance eingreift. Hier will die Generation Z durchaus eine Trennung und deshalb glaube ich, dass wir ein System kriegen, das ganz, ganz einfach wird, extrem simpel. Das sehen Sie auch an Bestellsystemen, wie in Onlineshops. Wenn wir uns anschauen, was wir vor Jahren noch für komplexe Systeme hatten: Jetzt werden die immer einfacher. Das sehen Sie selbst an einer Google-Abfrage. Die Feinheiten, die wir früher sofort auf der obersten Ebene eintippen konnten, sind verschwunden.

Das heißt, die Oberflächenstruktur wird extrem einfach. An der Schnittstelle zur Führungskraft, an der Schnittstelle zum Mitarbeiter und an der Schnittstelle zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, an diesen Ebenen wird es extrem einfach werden – auch wenn in der Tiefenstruktur Big Data und die gesamte Komplexität schlummern. Die Führungskraft hat nur Ihre Mini-App. Die ist nur ein bisschen komplexer als die vom Mitarbeiter. Und das wird die Zukunft sein: hin zur Simplifizierung beim Mitarbeiter und bei der Führungskraft steigende Komplexität und Dynamisierung. Aber davon merkt die Generation Z nichts. Und ist glücklich.



UNIV.-PROF. DR. CHRISTIAN SCHOLZ

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz wurde 1952 in Vöcklabruck/Oberösterreich geboren. Nach Studium und Assistententätigkeit an der Universität Regensburg sowie Forschungsaufenthalten an der Harvard Business School wurde er 1986 als Hochschullehrer an die Universität des Saarlandes nach Saarbrücken berufen. Dort gründete er den ersten Universitätslehrstuhl in Deutschland, der die Bezeichnung „Personalmanagement“ im Titel führt. Hier entstanden das inzwischen bereits in der 6. Auflage erschienene Handbuch „Personalmanagement“ sowie die „Grundzüge des Personalmanagements (beide Vahlen 2014). Von 2001 bis 2007 war Christian Scholz Mitglied des Vorstandes der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGfP).

Sein zentraler Tätigkeitsbereich ist die Erforschung der Arbeitswelt. Ein wichtiges Ergebnis: Die Trendstudie „Spieler ohne

Stammplatzgarantie – Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt“ (Wiley 2003).

Aktuell beschäftigt sich Christian Scholz mit der neuen **Generation Z** und ihren Auswirkungen auf die zukünftige Arbeitswelt. Weitere Forschungs-, Beratungs- und Vortragsschwerpunkte: Human Capital Reporting („HCR10“), Human Capital Measurement („Saarbrücker Formel“), Hochleistungsteams („5-Sekunden-Modell“) sowie Professionalisierung der Personalarbeit („Kompetenz4HR“). Christian Scholz wurde sechsmal in die von der Fachzeitschrift Personalmagazin erstellte Liste der 40 führenden Köpfe im Personalwesen aufgenommen und danach 2015 in die „Hall of Fame“. Christian Scholz publiziert in wissenschaftlichen Zeitschriften, schreibt regelmäßig Kolumnen (unter anderem in der WELT) und bloggt als „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“.