

PERFORMANCE AND CARE: CAREFORMANCE

Von Chris Tamdjidi Veröffentlicht am 19.09.2023 21 Min.

KÖNNEN SICH UNTERNEHMEN GLEICHZEITIG AUF LEISTUNG UND DIE FÜRSORGE FÜR DAS WOHLBEFINDEN IHRER MITARBEITER KONZENTRIEREN?

- In den letzten Jahrzehnten haben sich die Unternehmen unerbittlich auf die Leistung konzentriert, auf Kosten der Fürsorge für ihre Mitarbeiter.
- Wir glauben, dass ‚Performance‘ und ‚Care‘ (Leistung und Fürsorge) – ‚Careformance‘ – untrennbar miteinander verbunden sind. Nachhaltige Leistung setzt voraus, dass man sich um seine Mitarbeiter kümmert, während die Fürsorge für die Mitarbeiter auch davon abhängt, dass das Unternehmen gut arbeitet.
- Zu den Schlüsselaspekten der Fürsorge gehören psychologische Sicherheit, geistiges und körperliches Wohlbefinden der Mitarbeiter, Förderung einer positiven Einstellung, gegenseitige Fürsorge, soziale Verbundenheit, die Fähigkeit, ungestört zu arbeiten, die Verbindung zu einem Sinn und das Verständnis dafür, dass Menschen in verschiedenen Lebensphasen unterschiedliche Leistungen erbringen.

Die Geschäftswelt ist süchtig nach Leistung geworden. In den letzten 30 Jahren haben Vordenker, Autoren, Forscher und Organisationen die Rolle einer leistungsorientierten Kultur als entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg hervorgehoben. Führende Management-Experten wie Peter Drucker, Robert Kaplan und David Norton, Daniel Pink, John Kotter und Jim Collins befürworten eine leistungsorientierte Arbeitsplatzkultur als Erfolgsfaktor. Sie definieren Leistung als eine Reihe von gemeinsamen Werten, Verhaltensweisen und Praktiken, die stark auf das Erreichen messbarer Ziele und kontinuierliche Verbesserung ausgerichtet sind. Laut einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey

erzielen Unternehmen mit einer starken Leistungskultur eine dreimal höhere Rendite als ihre Wettbewerber.¹

Aus diesem Grund konzentrieren sich Unternehmen seit vielen Jahren auf den Aufbau einer leistungsorientierten Kultur. Natürlich haben viele davon profitiert. Gewinnspannen, Profite und Umsätze sind in die Höhe geschossen, und zwar genau dann, wenn die Mitarbeiter länger gearbeitet und sich selbst an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gebracht haben. Mit der Zeit hat sich dieser Ansatz jedoch als unhaltbar erwiesen. Die menschlichen Kosten des Strebens nach Leistung sind deutlicher geworden. Besonders deutlich wurde dies im Jahr 2020 mit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie. Während der Pandemie sahen sich viele Unternehmen gezwungen, ihren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern – widerwillig – zu erlauben, von zu Hause aus zu arbeiten, und ihnen mehr Flexibilität einzuräumen. Unbeabsichtigt begannen sie, mehr Wert auf das Wohlbefinden und die Fürsorge ihrer Mitarbeiter:innen zu legen als zuvor. **Trotz anfänglicher Bedenken haben viele Unternehmen die Pandemie ohne Produktivitätseinbußen und in vielen Fällen mit hervorragenden Ergebnissen überstanden.** Beispiele für COVID-19-bedingte Bemühungen um die Fürsorge und das Wohlbefinden von Mitarbeiter:innen waren:

1. Flexibilität durch die Möglichkeit, von überall oder zumindest von zu Hause aus zu arbeiten.
2. Massiver Anstieg der Investitionen in das Wohlbefinden.
3. Verstärkte Betonung der Tatsache, dass die Vorgesetzten sich bei den Mitarbeitern melden und sie fragen, wie es ihnen geht.
4. Stärkere Betonung einer mitfühlenden und fürsorglichen Führung während der Krise.

Man könnte argumentieren, dass sich diese Bemühungen gelohnt haben. Vielleicht ist es aber auch absehbar, dass mit dem Verblässen der Pandemie auch der Stellenwert der Fürsorge wieder in den Hintergrund rückt. Die Führungskräfte werden sich wieder mehr auf Leistung und Rentabilität konzentrieren. Einige Aspekte der Fürsorge, die sie während der Pandemie unterstützt hatten, werden wieder zurückgenommen. Flexibles Arbeiten wird zurückgedrängt, da die Arbeitnehmer:innen wieder ins Büro (und auf miserable Arbeitswege) gedrängt werden. Anstelle von Gesprächen mit den Mitarbeiter:innen überprüfen die Vorgesetzten, ob sie ihre Quartalsziele erreichen werden. Die Balance zwischen Leistung und Fürsorge kippt wieder in Richtung Leistung. Es besteht die Gefahr, dass die Fürsorge wieder in den Hintergrund gerät. Das ist ein Fehler. Sie muss ausbalanciert und integriert werden.

Die **unbequeme Wahrheit** ist, dass Stress und Burnout bei Arbeitnehmer:innen zunehmen, obwohl Unternehmen mehr in Initiativen zum Wohlbefinden investieren. Überall auf der Welt berichten Unternehmen von einem noch nie da gewesenen Ausmaß an Stress,

Burnout und psychischen Erkrankungen bei ihren Arbeitnehmer:innen. Gallup schätzt, dass der Stress am Arbeitsplatz in den letzten 15 Jahren um 50 % zugenommen hat.² Die stärkere Betonung des Wohlbefindens ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. In einem Bericht wird geschätzt, dass der weltweite Markt für Wellness am Arbeitsplatz im Jahr 2022 einen Wert von 61,8 Milliarden US-Dollar haben wird, während er vor einigen Jahrzehnten noch verschwindend gering war.³ Es ist aber auch klar, dass die Bemühungen um das Wohlbefinden am modernen Arbeitsplatz gescheitert sind. Die Daten zeigen,⁴ dass der Stress trotz der enormen Ausweitung von Stressbewältigungstrainings zugenommen hat. Dies ist eine weitere unbequeme Wahrheit, die nicht länger ignoriert werden kann.

„CAREFORMANCE“: INTEGRATION VON FÜRSORGE UND LEISTUNG

Die vorherrschende Logik in vielen Unternehmen lautet: Unternehmen überleben und sind erfolgreich, weil sie Leistung erbringen. Und dass Fürsorge für die Arbeitnehmer:innen wichtig ist, um Talente zu gewinnen und zu halten. Diese beiden Aspekte werden jedoch oft als zwei getrennte Dinge betrachtet. Viele Gewerkschaften schauen auf die Unternehmen. Sie kritisieren sie dafür, dass sie sich nicht um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter:innen kümmern. Aber wir glauben, dass ein begrenzter Fokus auf Wohlbefinden oder Fürsorge nicht weit genug geht. Es ist eine veraltete Denkweise. Wir sind fest davon überzeugt, dass Fürsorge und Leistung – was wir bei Awaris „**CAREFORMANCE**“ nennen – eng miteinander verbunden sind.

Die vorherrschende Logik muss daher neu formuliert werden: Unternehmen überleben und sind erfolgreich, weil sie Fürsorge und Leistung miteinander verbinden – Careformance. Nachhaltige Leistung hängt von der Fürsorge für Mitarbeiter, Umwelt und andere Stakeholder ab. Und nachhaltige Fürsorge für Menschen und Umwelt hängt davon ab, dass ein Unternehmen gute Leistungen erbringt.

Ein Careformance-Ansatz steht im Gegensatz zu der Art und Weise, wie viele moderne Unternehmen geführt werden. Eine stark leistungsorientierte Kultur enthält Elemente, die das Rückgrat moderner Unternehmen bilden:

- **Mehrere KPIs** – Key Performance Indicators (KPIs) gibt es auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Funktionen. Sie spiegeln einen starken Fokus auf die Leistungsmessung wider.

- **Kontinuierliche Messung der finanziellen Ergebnisse** – Die regelmäßige Überwachung und Berichterstattung über die finanziellen Ergebnisse zeigt, dass der Schwerpunkt auf der finanziellen Leistung liegt.
- **Kontinuierlicher Druck zur Zielerreichung** – Führungskräfte und Teams wissen, wie wichtig es ist, Ziele zu erreichen, sei es in Bezug auf Umsatz, Produktivität, Zufriedenheit oder andere Kriterien.
- **Leistungsorientierte Vergütung** – Die Vergütungs- und Bonusstrukturen sind häufig direkt an die individuelle Leistung gekoppelt.
- **Regelmäßige Leistungsbewertungen** – Häufigere Leistungsbeurteilungen als nur jährliche Reviews. Vergleich der Leistung mit Benchmarks.
- **Ständige Reaktionsfähigkeit** – Unternehmen erwarten kürzere Reaktionszeiten in der externen und internen Kommunikation und verlangen, dass Mitarbeiter:innen rund um die Uhr erreichbar sind.
- **Betonung des Risikomanagements** – Risiken werden verfolgt und überwacht und Reaktionsstrategien für potenzielle Risiken vorbereitet.
- **Hohe Erwartungen an die Produktivität der Mitarbeiter:innen** – Die Produktivität wird oft durch detaillierte Nachverfolgung und Berichterstattung überwacht.
- **Strenge Aufsicht** – Die Aktivitäten der Mitarbeiter:innen (manchmal auch ihre E-Mails) werden streng überwacht. Führungskräfte sind häufig in die täglichen Abläufe und Entscheidungsprozesse involviert.
- **Fokus auf kurzfristige Ziele** – Die Konzentration auf unmittelbare Ergebnisse deutet ebenfalls auf eine starke Leistungsorientierung hin.

All diese Maßnahmen sind bis zu einem gewissen Grad lobenswert. Manche würden sagen, dass sie auf einer unbestreitbaren Geschäftslogik beruhen. Aber bei Awaris haben wir viele Fälle erlebt, in denen diese scheinbar pragmatische Betonung der Unternehmensleistung von der Realität abgekoppelt ist. Sie ist weit entfernt von der gelebten Erfahrung und der menschlichen Realität derer, die die Arbeit machen. Wir sind keine Roboter. **Viele Leistungsprogramme funktionieren nicht, weil sie diese Wahrheit nicht verstehen.** Im Folgenden stellen wir ein Beispiel vor – wir hätten viele auswählen können – bei dem der enge Leistungsfokus die *Leistung beeinträchtigt* hat.

Liane Stephan ist Co-Geschäftsführerin und Mitbegründerin von Awaris. Sie erinnert sich an ein Treffen mit Personal- und Unternehmensleitern eines deutschen Automobilkonzerns, mit dem sie seit einigen Jahren zusammengearbeitet hat. Irgendwann kam das Gespräch auf den neuen CEO des Unternehmens und sein neues Programm zur Leistungssteigerung. Beunruhigenderweise sollte es „Mit Beschleunigung nach vorne“ (d.h. Zeit, noch schneller und härter zu arbeiten) heißen. Der neue Geschäftsführer hielt das Unternehmen für langsam und rückständig. Es musste seine Leistung beschleunigen, um auf die aktuellen Herausforderungen reagieren zu können. Das neue Programm sollte seine Dringlichkeit vermitteln und implizit auch seine Ansicht, dass alle vor seiner Ankunft einige Jahre lang nichts getan hatten.

Liane hob die Hand. Sie meinte, dass „Mit Beschleunigung nach vorne“ vielleicht nicht der inspirierendste Name für das Programm sei und dass es Widerstand dagegen geben würde. Die Personalleiter im Raum stimmten ihr zu und nickten fast eindringlich (vielleicht hatten sie zu viel Angst vor dem CEO, um etwas zu sagen). Die anderen Führungskräfte im Raum waren ganz anderer Meinung. Sie standen dem CEO nahe. Sie stimmten mit der Logik und der Notwendigkeit von Veränderung überein. Sie wollten, dass der Wandel schneller und effektiver vonstatten geht. Deshalb schien ihnen der Name „Mit Beschleunigung nach vorne“ perfekt.

Liane hielt inne. Sie fühlte sich erschöpft, als sie hörte, wie sie sich so unverschämt auf Leistung konzentrierten, ohne Rücksicht auf Fürsorge. Und so sagte sie es. Sie fügte hinzu, dass sie „kein Wort von dem glaube, was Sie alle gesagt haben“. Und dass sie „bezweifle, dass irgendjemand in diesem Raum das tut, wenn Sie wirklich ehrlich zu sich selbst sind“.

Einen Moment lang herrschte betretenes Schweigen. Alle schauten Liane mit leicht geöffneten Mündern an. Einige der Führungskräfte verteidigten ihre Aussagen. Aber Liane fragte jeden einzelnen noch einmal, ob sie wirklich glaubten, dass es etwas bringen würde, wenn sie alle härter arbeiten ließen. Nachdem drei von ihnen einige Argumente vorgebracht hatten, war die Besprechungszeit zu Ende. Der älteste Mitarbeiter im Raum beendete die Besprechung vorzeitig und warf Liane beim Hinausgehen einen irritierten Blick zu. In seinen Augen hatte Liane dieser wichtigen Initiative den Wind aus den Segeln genommen.

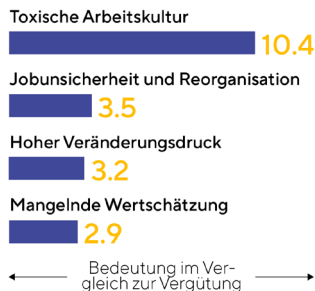
In Wirklichkeit hatte Liane nichts dergleichen getan. Sie hatte lediglich versucht, diese leistungsorientierten Konzepte mit der Realität der Menschen in Verbindung zu bringen. Die Mitarbeiter:innen waren bereits müde. Es fehlte an psychologischer Sicherheit, was sich daran zeigte, dass die Personalverantwortlichen Angst hatten, in der Sitzung das Wort zu ergreifen. Die Innovation hatte in den letzten Jahren abgenommen. Es herrschte große Unsicherheit. Dies war auch Teil der Realität, wie Liane sie erlebte. Die Lösungen für diese

komplexen Probleme waren nicht so einfach wie „alle müssen einfach das Tempo erhöhen und härter arbeiten!“

WARUM UNTERNEHMEN CAREFORMANCE BRAUCHEN

Diese Fallstudie zeigt, wie weit die Leistungskultur von der menschlichen Kultur entfernt sein kann. Menschen können und wollen unter ständigem und wachsendem Leistungsdruck keine guten Leistungen erbringen. Eine Leistungskultur, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter außer Acht lässt, wird letztlich scheitern. Eine Studie der MIT Sloan School of Management hat beispielsweise gezeigt, dass eine toxische Arbeitsplatzkultur einen zehnmal stärkeren Einfluss auf die Kündigungsabsicht von Mitarbeiter:innen hat als die Vergütung (siehe Grafik unten).⁵ Ein Unternehmen kann nicht überleben, wenn die Mitarbeiter ständig wechseln. Daher sind wir bei Awaris der festen Überzeugung, dass **die gleichberechtigte Konzentration auf das Wohlbefinden und die Fürsorge für die Mitarbeiter:innen ein wirksamerer Weg zur Leistungssteigerung ist** als eine weitere Leistungsinitiative. Mit anderen Worten: Wir glauben an Careformance.

Die wichtigsten Prädiktoren für Kündigungen im Vergleich zur Vergütung: Mitarbeitende wollen vor allem eine gute Arbeitskultur.



Die meisten Unternehmen verstehen jedoch nicht, wie wichtig Arbeitsplatzkultur und Fürsorge sind. Sie tun vielleicht alles in ihrer Macht Stehende, um 1% der Unternehmenskosten einzusparen. Aber wenn sie ihre eigene toxische Kultur nicht erkennen, wird es sie viel Geld kosten. Sowohl in Bezug auf die Fluktuation der Mitarbeiter:innen als auch in

Bezug auf die Notwendigkeit, unzufriedenen und überarbeiteten Mitarbeiter:innen (die trotzdem eines Tages gehen werden) Gehaltserhöhungen zu gewähren. Sie glauben, dass höhere Löhne automatisch zu höherer Leistung führen. Die Daten der oben erwähnten MIT-Studie zeigen jedoch, dass dies nicht der Fall ist. Es ist ein viel differenzierteres Zusammenspiel von Faktoren, das zur Leistung beiträgt. Vielleicht ist keiner davon so wichtig wie die Arbeitsplatzkultur.

WIE MAN WOHLBEFINDEN UND FÜRSORGE FÜR MITARBEITER:INNEN IN DEN MITTELPUNKT STELLT

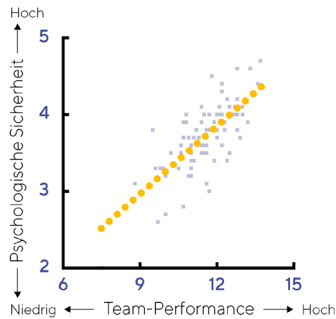
Was verstehen wir unter einer Fürsorgekultur, die ein wesentliches Element von Careformance ist? Eine Fürsorgekultur besteht aus einer Reihe von Werten, Verhaltensweisen und Praktiken, die das Wohlbefinden und die Sicherheit der Mitarbeiter:innen sowie die Nachhaltigkeit der Leistung gewährleisten sollen. Die wichtigsten Aspekte der Fürsorge sind:

- Psychologische Sicherheit.
- Geistiges und körperliches Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen.
- Die Förderung einer positiven Einstellung.
- Fürsorge füreinander.
- Soziale Verbundenheit.
- Fähigkeit, ohne Ablenkung zu arbeiten.
- Verbindung mit Sinnhaftigkeit.
- Verständnis dafür, dass Menschen in verschiedenen Lebensphasen unterschiedlich leistungsfähig sind, z. B. an verschiedenen Wochentagen.

Wenn wir den ersten der oben genannten Punkte betrachten, stellen wir etwas Überraschendes fest. Wir haben Daten von 86 Teams aus dem Jahr 2022 zusammengetragen. Dabei stellte sich heraus, dass **die psychologische Sicherheit der größte Einzelfaktor war, der mit der Teamleistung korrelierte** (siehe Grafik unten). Die Korrelation mit der Team-

leistung betrug 0,7. Das bedeutet, dass etwa 70 % der Varianz der Teamleistung durch den Grad der psychologischen Sicherheit im Team erklärt werden kann. Ein wirklich beeindruckendes Beispiel dafür, wie Fürsorge zu besserer Leistung führt.

Es gibt nicht 'zu viel' psychologische Sicherheit, wenn eine hohe Leistung erzielt werden soll.



Psychologische Sicherheit hängt deutlich mit Performance zusammen.

Wann immer wir Führungskräfte treffen, sind sie von diesen Daten überrascht. Sie stimmen dann in der Regel zu, dass psychologische Sicherheit für die Leistung wichtig ist. Aber wenn wir sie fragen, wo psychologische Sicherheit in ihrem Leistungsmanagementsystem auftaucht, schauen sie verwirrt. Als wollten sie sagen: „Was hat das mit KPIs zu tun?“ Sie messen Hunderte von Teilaspekten der Teamleistung. Aber das, was wirklich den Unterschied macht, ist irgendwie zu menschlich. Es ist zu gefühlsbetont, um es messen zu können. Was ist also oft die Lösung? Man ignoriert es einfach weiter. Oder die Personalabteilung hält ein Webinar darüber, wie wichtig es ist. Leider führt diese Vogel-Strauß-Mentalität – den Kopf in den Sand stecken – nicht zu positiven Ergebnissen. Wie auch, wenn die Dinge, die den Menschen wichtig sind, in den Unternehmen nicht angesprochen werden. Diese Vogel-Strauß-Mentalität trägt sogar zu Burnout und Desengagement bei, was in der Folge die Leistungsfähigkeit weiter beeinträchtigt. Den Kopf in den Sand stecken ist auf Dauer keine gute Strategie.

AUF DEM WEG ZU EINER KULTUR DER CAREFORMANCE

In unserer modernen, komplexen und vernetzten Welt ist Leistung untrennbar mit Fürsorge verbunden. Wir können uns nicht nur auf Leistung konzentrieren. Leistung täglich, wöchentlich, monatlich messen. Und dann einmal im Jahr bei der Mitarbeiterbefragung auf die Zufriedenheit schauen. Wir können nicht 50 KPIs haben und keinen einzigen für das Glück. Wie kommt man also von der Leistung zur Careformance? In unseren Augen geht es darum, unsere Einstellung und unsere Gewohnheiten zu ändern.

- **Unsere Einstellung beeinflusst, wie Menschen die Welt sehen.** Im wahrsten Sinne des Wortes. Die moderne Neurowissenschaft zeigt uns, dass wir nicht genau das sehen, was vor unseren Augen liegt.⁶ Was wir sehen, wird von dem beeinflusst, was unser Verstand uns sehen lassen will und was unsere Einstellung voraussagt, dass wir sehen werden.
- **Gewohnheiten sind das, was Menschen tun, und sie definieren Organisationen.** Wir sind, was wir immer wieder tun. Individuell und als Unternehmen. Unternehmen bestehen aus leistungsorientierten Gewohnheiten.

Eine Kultur der Careformance zu schaffen bedeutet, diese Einstellungen und Gewohnheiten zu ändern. Wir müssen ändern, wie Menschen ihre Welt sehen. Und wir müssen ändern, wie sie sich verhalten. Nur dann kann eine neue Arbeitskultur entstehen, die Fürsorge und Leistung miteinander verbindet. Normalerweise sind Wohlbefinden und Fürsorge in einer Kultur viel weniger verbreitet, fast wie ein organisatorisches Anhängsel. Sie werden von der Personalabteilung und den für das Wohlbefinden Verantwortlichen getrennt von den Kernprozessen der Organisation behandelt. Um das wieder ins Gleichgewicht zu bringen, müssen wir uns mit etablierten Leistungsmythen und Einstellungen auseinandersetzen. Außerdem müssen wir die Gewohnheiten der Fürsorge in die Arbeitsstruktur integrieren. Wie das am besten geht, erfahren Sie in unserem nächsten Blog.

Im nächsten Beitrag werden wir die Schritte und Tipps beschreiben, die notwendig sind, um eine Kultur der Fürsorge in Ihrem Unternehmen zu verankern.

Quellen

1 Alexander DiLeonardo, Ran Li Phelps, and Brooke Weddle, **'Establish a performance culture as your "secret sauce"'**, McKinsey, July 27, 2020

2 **'State of the Global Workplace 2022 Report'**, Gallup, 2022

3 **'Corporate Wellness Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2023-2028'**, International Market Analysis Research and Consulting Group (IMARC)

4 M. Rigo, N. Dragano, M. Wahrendorf, J. Siegrist, and T. Lunau, **'Work stress on rise? Comparative analysis of trends in work stressors using the European working conditions survey'**, International Archives of Occupational and Environmental Health, vol. 94 (2021), p.459-474

5 Donald Sull, Charless Sull, and Ben Zwiag, **'Toxic Culture is Driving the Great Resignation'**, MIT Sloan Management Review, January 11, 2022

6 B. Resnik, **'"Reality" is constructed by your brain. Here's what that means, and why it matters.'**, VOX, June 2020