

„Performance Management ist Beziehungsmanagement“

Sabine Remdisch leitet das Institut für Performance Management an der Leuphana Universität Lüneburg und forscht als Gastwissenschaftlerin in Stanford zum Thema Führung in einer digitalen Arbeitswelt. Sie plädiert für eine breitere Auffassung des Themas Performance Management, mit besonderer Verantwortung bei der direkten Führungskraft.



Sabine Remdisch, Professorin für Personal- und Organisationspsychologie, Leuphana Universität Lüneburg

Personalwirtschaft: Frau Remdisch, Sie definieren den Begriff „Performance Management“ breiter als üblich. Was bedeutet Performance Management für Sie?

Remdisch: Es umfasst zum einen die Performance der Organisation, also den Bereich Zahlen und Prozessoptimierung. Zum zweiten betrifft es die Human Performance, die danach fragt, wie man Interaktion, Führung und Unternehmenskultur verbessern kann. Hinzu kommt drittens die persönliche Performance, also das Ausschöpfen des individuellen Leistungspotenzials. Performance Management muss ganzheitlich betrachtet werden und an allen drei Aspekten ansetzen.

Aber wie wird die Leistung in allen drei Ausprägungen gemessen?

Dafür können wir in der modernen digitalen Arbeitswelt immer stärker auf Big Data, also auf in der Organisation syste-

matisch erfasste Daten, zurückgreifen und diese mit klassischen Instrumenten wie Fragebögen kombinieren.

Das klingt sehr amerikanisch. Die Betriebsräte in Deutschland sehen das kritisch.

Big Data vielleicht, aber meine weiter gefasste Definition von Performance Management ist eher unamerikanisch. Die Amerikaner denken beim Thema Performance viel stärker an Zahlen und Kennziffern, also vorrangig an die betriebswirtschaftliche Perspektive. Bei uns kommen Human und Personal Performance dazu. Bei Big Data kommt es darauf an, wie man die vorhandenen Daten verwendet und welche Philosophie hinter dem Einsatz der elektronischen Erhebungstools und der Datennutzung steckt. Will man Mitarbeitern Feedback geben und sie dadurch entwickeln oder dienen die Daten der Kontrolle? Das hängt auch stark von der jeweiligen Unternehmens-

kultur ab. Wenn man davon ausgeht, dass jeder Mitarbeiter gerne in seinem Job arbeitet und zeigen will, was er kann, also nach Performance strebt und für Feedback und Unterstützung dankbar ist, dann kann der Betriebsrat eigentlich nichts dagegen haben. Wenn man die Daten allein oder vorrangig zu Kontrollzwecken nutzt, verstehe ich den Widerstand.

Welcher der drei Hebel des Performance Managements wird künftig wichtiger?

Die Aufgabe des Human Performance Managements, Mitarbeitende in jeder Hinsicht und im besten Sinne für das Unternehmen zu begeistern und zur Leistung zu motivieren, ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor, und dieser gewinnt im digitalen Zeitalter an Bedeutung. In der virtuellen Welt wird es schwieriger, ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu schaffen und eine verbindende Unternehmenskultur aufzubauen. Hier können Instrumente des Human Performance Managements unterstützen.

Sollten Sie Ihrer Interpretation des Performance Managements dann zwecks

„Rein quantitatives Feedback reicht nicht aus. Es muss immer auch mit qualitativem Feedback, mit konkreten Hinweisen zur Handlungsoptimierung gekoppelt sein.“

besserer Unterscheidung zu den altbekannten Modellen nicht einen anderen Namen geben? Wie wäre es mit „Collaboration Management“ oder „Performance Achievement“?

Performance Management ist schon ein guter Ausdruck, der es trifft. Man muss ihn nur ganzheitlich begreifen.

Dennoch: Wenn Mitarbeiter die Erfolgsbeiträge ihrer Kollegen mit Sternchen bewerten sollen, erinnert das an die Grundschule, wo Lehrer kleine Sonnen oder Käfer ins Aufgabenheft malen und damit mehr oder weniger Lob verteilen.

Sicher enthält das moderne Performance Management spielerische Elemente, kombiniert mit digitalem Feedback. Es geht in eine Richtung, die in die gegenwärtige Arbeitswelt passt und akzeptiert ist, da sie bekannte Elemente aus dem digitalen Alltagsleben aufgreift. Ich denke aber, dass rein quantitatives Feedback nicht ausreicht. Es muss immer auch mit qualitativem Feedback, mit konkreten Hinweisen zur Handlungsoptimierung gekoppelt sein.

Wenn sich die Mitarbeiter gegenseitig beobachten und bewerten: Welche Rolle spielt dann noch die Führungskraft?

Sie ist ein wichtiger Entwicklungshelfer und Feedback-Geber. Für unsere aktuelle Studie zum Thema Arbeiten und Führen in einer vernetzten Welt haben wir innovative Pioniere, überwiegend Startups, befragt. Danach haben wir fünf Schalter identifiziert, die man in einer modernen, digital vernetzten Arbeitswelt umlegen muss, damit die Leistungsfähigkeit gesichert ist und Unternehmen auch für die neuen Mitarbeitergenerationen attraktiv sind: der Arbeitsplatz, die Zusammenarbeit, das Verantwortungsgefühl, die Führung und die Kultur. Manche Unternehmen sind hier schon weit vorn.

Welche Handlungshinweise ergeben sich daraus für die Führungspraxis?

In einer „always on“-Arbeitskultur müssen die Führungskräfte erstens stark auf

„**Führungskräfte sind der Schlüssel zur Mitarbeiter-Performance. Sie sollten die Treiber einer modernen Führungskultur sein.**“

ihre eigene und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter achten. Sonst besteht die Gefahr, dass sie ausbrennen und die Work-Learn-Life-Integration nicht mehr gelingt. Außerdem müssen sie den Aufbau digitaler Arbeitskulturen unterstützen. Heute und mehr noch in Zukunft geht es um das Wir, nicht mehr um das Ich. Wir teilen Daten in der Cloud, entwickeln kreative Ideen gemeinsam in Mindmapping-Tools, diskutieren über Videokonferenzsysteme und organisieren unser Wissen in Wikis. Drittens muss die Führungskraft Mitarbeiter stark machen im Netzwerk. Sie muss ihr Team mit Informationen versorgen und mit den richtigen Menschen vernetzen. Viertens: Bei der Führung auf Distanz liegt die Herausforderung darin, auch ohne Face-to-face-Kontakt Vertrauensbereitschaft zu zeigen, Mitarbeitende an Entscheidungen zu beteiligen und sensibel zu sein für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, auch wenn diese an anderen Standorten eingesetzt sind. Und schließlich brauchen wir eine Innovationskultur. Hier spielen Führungskräfte eine besonders wichtige Rolle. Sie haben für ein innovationsfreundliches Klima Sorge zu tragen, das zu kreativem Handeln und disruptivem Denken motiviert. Zusammengefasst: Führungskräfte sind der Schlüssel zur Mitarbeiter-Performance. Sie sollten die Treiber einer modernen Führungskultur sein.

Das neue Performance Management klingt leicht, locker, spielerisch. Guckt noch jemand auf die Leistung, die am Ende des Tages herauskommt?

Aufbau und Entwicklung einer engagierten, erfolgreichen Belegschaft erfordern eine Kombination verschiedener Aspekte des Human Performance Managements, die alle die Beziehungsebene in der Arbeit stark betonen: soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, Kommunikationskultur, Wei-

terbildung und Entwicklungsoptionen. Performance Management ist Beziehungsmanagement.

Um die Talente bei Laune zu halten? Damit sie rund um die Uhr spielbar bleiben?

In der Tat arbeiten wir heute anders als früher, örtlich und zeitlich flexibel, Arbeit und Leben verschmelzen. Die neuen Formen des Arbeitens – Entgrenzung der Arbeit, permanente Verfügbarkeit und uneingeschränkte Sichtbarkeit – bringen erhöhten Druck mit sich und die Gefahr der Selbstausschöpfung. Deshalb müssen Führungskräfte für eine gesunde Führung sorgen.

Sehen Sie darin keinen Widerspruch?

Erfolgreiche Führungskräfte sind gute Vorbilder im Umgang mit der eigenen Gesundheit, leben gesundes Arbeitsverhalten vor und leiten zu gesundem Arbeitsverhalten an. Sie zeigen, wie Mitarbeiter den Möglichkeitsraum, den wir heute in der modernen Arbeitswelt haben, sinnvoll und „gesund“ gestalten können.

Dieser Möglichkeitsraum steht allerdings nur einer Minderheit von Arbeitnehmern offen. Muss sich das Performance Management nicht an alle richten?

Die moderne Arbeitswelt fordert eine flexible Arbeitsorganisation als Grundvoraussetzung für agile Strukturen und die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen. Diese örtliche und zeitliche Flexibilität in der Arbeit haben wir vorrangig bei den sogenannten „Wissensarbeitern“. Bei getakteter Fließbandarbeit sieht das heute noch anders aus. Aber generell gilt: Wer die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort erfolgreich betreiben will, muss eine echte Vertrauenskultur aufbauen.

Das Interview führte Christine Demmer.