

# Carpe Diem: Performance-Management in der Corona-Krise

Die Welt steht Kopf in Zeiten von Corona. In diesem Kontext erhalten wir eine Vielzahl an Anfragen von unseren Kunden. Performance Management ist dabei eines der Themen, das viele derzeit beschäftigt. Sie stehen vor der Herausforderung, ihren bisherigen Prozess des Performance Managements an die außergewöhnlichen Umstände anzupassen, die derzeit sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiter betreffen.

Wir haben für Sie die häufigsten Fragen zusammengestellt und selbstverständlich auch unsere Antworten.

## 1 Unsere Führungskräfte stehen vor enormen Herausforderungen. Wie können wir angesichts der Belastung auf die Einhaltung unseres bestehenden Performance-Management-Prozesses bestehen?

Ganz einfach: Indem Sie genau das nicht tun. Derzeit können Sie weder im Performance Management noch in anderen Bereichen „business as usual“ verlangen – und das im wahrsten Sinne des Wortes. Stattdessen wäre es klug, den Zeitpunkt zu nutzen, um die Prozesse zu verschlanken. Womöglich ist dies sogar schon längere Zeit geplant, aber bislang stand immer etwas im Weg – seien es organisatorische Hürden, der Schutz einiger persönlicher Interessen, mangelnder Mut oder auch schlichtweg fehlende technologische Voraussetzungen.

Jetzt ist die Gelegenheit, genau diese Prozesse anzupacken. In dieser Krise sollten wir alle offen für Veränderungen sein, um dazu beizutragen, das Schiff über Wasser zu halten. „Carpe Diem“ lautet das Motto. Wie das gelingt? Reduzieren Sie den Prozess auf das Wesentliche. Oberstes Ziel sollte sein, dass Mitarbeiter jederzeit Feedback darüber erhalten, ob sie auf dem richtigen Weg sind oder eben nicht. Nutzen Sie den Prozess außerdem als Grundlage für konstruktive Mitarbeitergespräche, damit Sie gemeinsam nach vorn blicken können.

## 2 Was passiert mit unserer Pay-for-Performance-Strategie?

Das hängt nicht nur von Ihrer Strategie des Talentmanagements und der Unternehmenskultur ab, eine wichtige Rolle spielt auch, wie gut das Unternehmen die Krise übersteht. Gibt es trotz der Umstände ein finanzielles Polster für die Auszahlung einer leistungsorientierten Vergütung? Wenn ja, sollten die verfügbaren Mittel an Leistungsträger ausgezahlt werden – an die fünf bis zwölf Prozent Ihrer Mitarbeiter, die sich mit ihren Leistungen von allen anderen abheben. Sie haben eine Belohnung verdient, denn ihr außergewöhnliches Engagement hält den Betrieb am Laufen. Wenn Sie möchten, dass diese Talente dem Unternehmen erhalten bleiben, sollten Sie ihnen das Gefühl geben, etwas Besonderes zu sein. Halten Sie sich auch in Corona-Zeiten an die Philosophie: Großartige Leistungen verdienen es, belohnt zu werden.

## 3 Verabschieden wir uns (endlich) von Leistungsbewertungen?

Nicht wirklich. Fakt ist nun mal, dass Mitarbeiter sich durch ihr individuelles Leistungslevel voneinander unterscheiden. Verabschieden Sie sich aber vom Begriff „Bewertung“. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter verschiedenen Kategorien zuordnen – daran wird sich auch nichts ändern. Der Evaluierungsprozess sollte stattdessen Kategorien hervorbringen, von denen sich ableiten lässt, wie man mit dem jeweiligen Mitarbeiter umgeht. Unser Vorschlag ist die Einteilung in drei Gruppen, bei der nur die folgenden beiden Klassifizierungen eine unmittelbare Konsequenz mit sich bringen:

Identifizieren Sie die Leistungsträger und belohnen Sie sie. Identifizieren Sie diejenigen, die überfordert sind, das sind die fünf bis acht Prozent am unteren Ende des Leistungsspektrums. Stellen Sie für diese Mitarbeiter einen spezifischen Plan auf: Arbeitsplatzwechsel, zügige Mitarbeiterentwicklung oder Kündigung. Wir empfehlen, die wesentlichen Mitarbeitergruppen zu identifizieren und entsprechend zu handeln:

1. Identifizieren Sie die Leistungsträger und belohnen Sie sie.
2. Identifizieren Sie diejenigen, die überfordert sind, das sind die 5-8 %. Und stellen Sie für diese Mitarbeiter einen spezifischen Plan auf: Arbeitsplatzwechsel, zügige Mitarbeiterentwicklung, Kündigung.

#### 4 Was geschieht dann mit der überwiegenden Mehrheit der Kollegen, ohne die unser Unternehmen nicht funktionieren würde?

Für die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter, also für die 85 %, die einen soliden Job machen, gilt: Belasten Sie den Prozess des Performance Managements nicht zusätzlich, um deren Engagement zu fördern. Eine Differenzierung für diesen großen Kern einzuführen, zum Beispiel indem Sie einigen eine Evaluierung von „vier“ und anderen eine „drei“ zuweisen, würde das Mitarbeiter-Engagement letztendlich nur mindern. Stattdessen bieten sich ganz andere Hebel an, um eine positive Mitarbeitererfahrung zu bewirken. Dankbarkeit, gemeinsame Ziele, Zusammenhalt, Unterstützung, Transparenz, Stolz, Verantwortung, Sichtbarkeit, Unterstützung, Einflussmöglichkeiten – all diese Punkte bieten den Mitarbeitern bedeutungsvolle Anreize.

#### 5 Unsere ursprünglich festgelegten Leistungsziele für 2020 sind vom Tisch. Wie sollen wir nun eigentlich die Performance unserer Mitarbeiter bewerten?

2020 ist das Jahr der Corona-Pandemie, in dem wir aufgrund der außergewöhnlichen Umstände auch in der Leistungsevaluierung umdenken müssen. Fakt ist: In den allermeisten Fällen stehen die im Dezember oder Januar festgelegten Ziele komplett außer Reichweite. Schlimmer noch: Diese alten Ziele vermitteln unter den neuen Umständen gar ein Gefühl des Scheiterns.

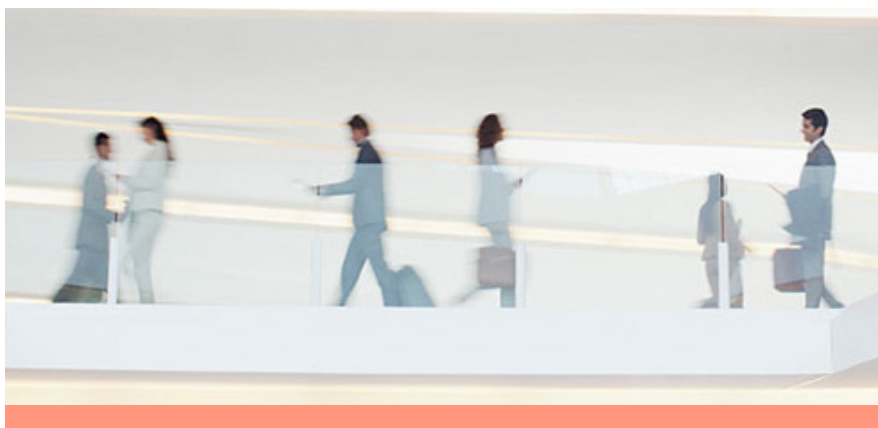
Heute zählt viel mehr, wie die Mitarbeiter auf die Krise reagieren. Wer zeigt enorme Anpassungsfähigkeit und reagiert schnell? Wer setzt konzentriert die richtigen Prioritäten, um trotz Chaos und Ablenkung zu funktionieren? Wer knüpft in dieser Krise tiefe und stabile Beziehungen zu Kunden, Kollegen und direkten Mitarbeitern? Wer zeigt den Mut und das Engagement, in dieser außergewöhnlichen Situation besonders beherzt zu entscheiden? Und wer nutzt die Ausfallzeiten, um in seine Weiterbildung zu investieren, um sich selbst und das Team zukunftsfähig zu machen? Das sind die Verhaltensweisen, die aktuell in der Evaluierung der Leistung ins Gewicht fallen sollten.

#### 6 Sollten Leistungsbeurteilungen weiterhin unsere Talent Reviews ausmachen?

Eins ist klar: Die Krise hat nicht nur die verborgenen Fähigkeiten einiger Führungstalente ans Licht gebracht, sondern in manchen Fällen auch ihren Mangel. So sind zum Beispiel Manager aufgefallen, die beim Talent Review des vergangenen Jahres noch großes Potential zeigten, unter dem Druck und der Unsicherheit der Pandemie aber zusammengebrochen sind. Diese Talente zögerten schlichtweg, den bewährten Pfad zu verlassen, der bislang ihren Erfolg garantierte. Stattdessen waren ihre Reaktionen zu langsam oder ähnelten einem wilden Zickzack-Kurs. Manch einer hat sogar lediglich mit einer selbstgefälligen Arroganz auf das Unbekannte einer Pandemie reagiert.

Aber wir haben eben auch andere Führungskräfte gesehen. Sie haben ihre Strategie im Handumdrehen angepasst, ihre Teams motiviert und standen ihnen aufrichtig und fürsorglich zur Seite. Diese Manager haben gleichzeitig kreativ und mutig entschieden. Sie haben ihre Teams in dieser Krisensituation zusammengehalten. Das sind die Führungsmerkmale, die unsere Post-Corona-Welt benötigt: Sie führen geschickt und mutig, aber vor allen Dingen auch mit Herz.

Es ist an der Zeit, das Führungsmodell für 2020 neu zu definieren und ein ganzheitliches Profil mit einzigartigem Potential festzulegen. Sobald der Staub sich etwas gelegt hat, ist es relativ wahrscheinlich, dass mehr Führungskräfte in den Vorruhestand gehen, als bislang angenommen. Die heute gesammelten Erkenntnisse werden also bald wichtig, um diese Lücken füllen zu können.



### 7 Der Schwachpunkt in unserem Performance Management war immer die Unsicherheit unserer Führungskräfte, wenn es darum ging, effektive Leistungsgespräche mit ihren Mitarbeitern zu führen. Würde es die Situation nicht noch verschlimmern, wenn wir uns noch mehr auf unsere Führungskräfte verlassen?

Unsere Umfragen zeigen, dass sich Mitarbeiterführung angesichts der Corona-Krise grundlegend verändert hat. Die meisten Führungskräfte stehen heute viel häufiger, viel enger, viel emotionaler und viel umfassender im Austausch mit den einzelnen Mitarbeitern in ihrem Team. Nicht nur das. Chefs und ihre Mitarbeiter treffen sich sozusagen virtuell für Meetings im Homeoffice. In ihrem jeweiligen Zuhause. In einer Situation, die für beide Seiten mit großem Druck und Zukunftsängsten verbunden ist. Genau aus dieser Situation heraus entwickelt sich ein gegenseitiges Vertrauen, das es in dieser Form zuvor nicht gegeben hat. Dieses Vertrauen wird zur wertvollen Grundlage für Coaching und Mentoring. Unsere Umfragen zum Mitarbeiter-Puls zeigen, dass wichtige Gespräche heute auf einem nie dagewesenen Niveau stattfinden.

Wobei natürlich nicht ausgeschlossen werden kann, dass die ein oder andere Führungskraft immer noch daran erinnert werden muss, sich im Team stets nach der aktuellen Lage und den Herausforderungen zu erkundigen, die dem Erreichen eines Ziels im Weg stehen. Für Führungskräfte, die sich noch schwer damit tun, konstruktive Mitarbeitergespräche zu initiieren, haben wir die Kincentric Virtual Coach-App entwickelt. Sie liefert nicht nur den Anstoß, sondern auch die passenden Hinweise zum richtigen Zeitpunkt. Somit gibt es für Führungskräfte keine Ausreden mehr, sich vor dem Performance Management zu drücken.

Die Pandemie hat viel Leid über uns gebracht. Aber sie hat uns auch die Möglichkeit eröffnet, diesen Moment des Stillstands zu nutzen, um das Personalmanagement zu verbessern. Carpe Diem, nutzen Sie den Tag. Nutzen Sie die Veränderungen, die aus der Krise heraus entstanden sind, um das Performance Management in Ihrem Unternehmen langfristig zu verbessern.

### 8 Wir denken über Personalabbau oder unbezahlten Urlaub nach. Würde es nicht helfen, die Mitarbeiterbeurteilung voranzutreiben, um bei der Verkleinerung des Teams die richtigen Entscheidungen zu treffen?

Denken Sie gar nicht erst daran, eine Mitarbeiterrevaluierung vorzunehmen, während zeitgleich ein Personalabbau oder Freistellungen anstehen. Die Evaluierung selbst würde durch alle möglichen Motive so stark verfremdet werden, dass ihre Ergebnisse komplett wertlos wären. Sie würden in der derzeitigen Situation schlicht nicht die tatsächlichen Leistungen abbilden. Diese verfälschten Aussagen würden eine komplett falsche und auch riskante Grundlage für die Entscheidung darstellen, wer freigestellt wird und wer das Unternehmen mit durch die Krise tragen soll.

Während eine Leistungsevaluierung immer auf der Vergangenheit beruht, sollten bei einer einschneidenden Downsizing-Entscheidung stattdessen eine vorausblickende Sichtweise im Vordergrund stehen. Schließlich entscheidet die Talentstrategie über eine erfolgreiche Umsetzung der Geschäftsstrategie, die für die Jahre 2022 und 2023 festgelegt wird. Um das Team für diese Strategie zusammenzustellen, muss eine ganzheitliche, faktenbasierte Bewertung der Belegschaft vorgenommen werden. Sollten es also bisher keine zukunftsorientierte Talentstrategie geben, dann muss jetzt eine erstellt werden.

Seit vielen Jahren arbeiten führende Personalexperten daran, effizientere und effektivere Methoden für das Performance Management zu erarbeiten. So müssen sie aussehen: Neben einer einfachen Administration sind regelmäßige, unterstützende und motivierende Leistungsgespräche wichtig – und zwar das ganze Jahr über. Offenheit gegenüber den Mitarbeitern, was von ihnen erwartet wird, ist die Voraussetzung. Gleichzeitig wird auch eine entsprechende Verpflichtung der Mitarbeiter gewünscht, die an sie gestellten Erwartungen zu erfüllen – und im besten Fall sogar zu übertreffen.

## KONTAKT

### Seymour Adler, Ph.D.

Senior Partner

Leadership Assessment & Development

Global Practice Leader

[seymour.adler@kincentric.com](mailto:seymour.adler@kincentric.com)

Kontaktieren Sie [kincentricaufdeutsch@kincentric.com](mailto:kincentricaufdeutsch@kincentric.com) für weitere Unterstützung.