

Armin
Arens und
Thomas
Denny
im Dialog
mit Utz
Schäffer



„Kontinuierliches Feedback steht im Mittelpunkt“

Die RWE AG ist dabei, ein neues Performance-Management-Konzept zu etablieren. Im Mittelpunkt steht nicht mehr die individuelle, sondern die gemeinsame Zielerreichung. Armin Arens, Leiter HR, und Thomas Denny, Leiter Controlling und Risk Management, berichten, wie eine neue Feedback-Kultur ganz wesentlich zum Gelingen beitragen soll.

Lieber Herr Arens, lieber Herr Denny, es freut mich, hier mit einem Controller und einem Personaler zusammensitzen, um über neue Wege in der Incentivierung von Managern zu sprechen. In Ihrem Unternehmen ist man gerade dabei, das Performance-Management-System zu verändern. Waren Sie mit dem alten System nicht mehr zufrieden?

Arens: Wir haben vor circa zehn Jahren unser damals sehr innovatives Performance-Management-System eingeführt. Doch wie bei jedem System zeigen sich im Laufe der Zeit die Schwachstellen, und es entwickeln sich manche Problemfelder, die man vorab nicht bedacht hatte. In den vergangenen Jahren hat sich ja das Umfeld sehr verändert, die Dynamik hat stark zugenommen. Die im bisherigen System vorherrschende Feedback-Kultur war zu starr – und genau das haben uns unsere Mitarbeiter und Manager kommuniziert.

Denny: Ich kenne das alte System sowohl aus Sicht des Mitarbeiters als auch aus Sicht des Vorgesetzten sehr gut. Als Mitarbeiter hatte ich bei der Einführung hohe Erwartungen an den damals neu eingeführten Feedback-Prozess. Am Anfang des Jahres stand die Erstellung der Zielvereinbarung, in die auch viel Zeit und Energie investiert wurden. Am Ende des Jahres wurde dann evaluiert, ob die Ziele „erreicht“ wurden. Letztendlich konnten diese Zielvereinbarungsgespräche jedoch keine Feedback-Kultur im Unternehmen etablieren.

Woran lag das aus Ihrer Sicht?

Denny: Ich denke, dafür waren im Wesentlichen zwei Faktoren verantwortlich. Zum einen arbeiten die meisten Mitarbeiter der RWE AG mittlerweile in Bereichen, in denen sich das Umfeld so dynamisch entwickelt, dass man Anfang des Jahres nur allgemeine Ziele setzen kann. Für solche Bereiche ist der Prozess – also einmal im Jahr Ziele vereinbaren – denkbar ungeeignet. Stattdessen müsste man hier im Laufe des Jahres mehrmals anpassen oder regelmäßig weiter konkretisieren. Das führt auch zum zweiten Punkt: Eine richtige Feedback-Kultur kann erst dann entstehen, wenn das Thema Feedback in die tägliche Arbeit integriert wird. Das alte Konzept von Zielerreichung und -vereinbarung führte aber dazu, dass Führungskräfte sich streng an den „formalen“ Anforderungen wie dem Zeitpunkt der Zielvereinbarung oder auch dem korrekten Befüllen des Zielvereinbarungsbogens orientierten.

Arens: Ja, das war der größte Kritikpunkt, dieses Fehlen einer lebendigen Feedback-Kultur. Viele Mitarbeiter vermissten den regelmäßigen Austausch und ein kontinuierliches Feedback zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu Leistungen und Erwartungen. Sie wünschten sich eine aktive Zielkaska-

dierung statt eines End-to-End-Prozesses. In diesem Prozess beschäftigte sich eine Vielzahl von Führungskräften, Mitarbeitern und begleitenden Abteilungen bis hin zu Vorständen in Komitees mit den Zielerreichungsgraden einzelner Mitarbeiter, nur um dann die hohen Erwartungen und vorher gesendeten Botschaften zu korrigieren und dadurch die betroffenen Mitarbeiter zu frustrieren.

„Im neuen Konzept wurde das starre Korsett der Gesprächsführung am Jahresende abgeschafft.“

– Armin Arens –

Was haben Sie am Prozess geändert?

Arens: Wir haben im neuen Konzept das starre Korsett der Gesprächsführung am Jahresende abgeschafft. Stattdessen fördern wir eine unterjährige Feedback-Kultur, die uns hilft, die gewünschten Verhaltensweisen und Werte in einer Performance-Kultur aktiv zu leben und damit auch bei Mitarbeitern und Führungskräften gleichermaßen zu festigen. Hierzu stellen wir ein System bereit, das neben den weiter stattfindenden Halbjahres- und Jahresendgesprächen ein kontinuierliches Feedback zu Erwartungen und Beiträgen fördert und in den Mittelpunkt des Systems stellt. Wir nennen das den „Performance-Dialog“.

RWE AG

Mit ihren drei operativen Segmenten Braunkohle und Kernenergie (RWE Power), Europäische Stromerzeugung aus Gas, Kohle, Wasserkraft und Biomasse (RWE Generation) sowie Energiehandel (RWE Supply und Trading) ist RWE für das Funktionieren des Energiesystems und für die Versorgungssicherheit in Europa tätig. Viertes Standbein ist die Mehrheitsbeteiligung an der Innogy SE, eines der führenden europäischen Energieunternehmen. Nach der Umsetzung des mit E.on vereinbarten Tauschgeschäfts wird RWE auch im Bereich der erneuerbaren Energie eine der größten Player Europas. In dieser Aufstellung sind die insgesamt fast 60.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des RWE-Konzerns auf allen Stufen der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette aktiv.



Armin Arens,

55, Diplom Sozialwissenschaftler, kam als Quereinsteiger zu RWE und zur Personalarbeit. Nach langjähriger verantwortlicher HR-Tätigkeit im klassischen Kraftwerksgeschäft leitet er nun seit September 2018 in seiner fünften konzerninternen Station den Personalbereich der Konzernmutter RWE AG und gestaltet mit seinem Team die Transition von RWE.

Schauen wir zunächst auf das alte Konzept: Welche Rolle kam hier der individuellen Zielerreichung zu?

Arens: Nun, unsere Vergütungsstruktur setzt sich aus einem fixen und einem variablen Vergütungsanteil zusammen. Im alten Konzept wurde die Berechnung des variablen Vergütungsanteils in der Tat ganz wesentlich von der individuellen Zielerreichung bestimmt. Das Problem: Wenn die Incentivierung sich rein auf die Beiträge eines Einzelnen bezieht und nicht auf die Zielerreichung des gesamten Unternehmens und wenn gleichzeitig die Ziele im Unternehmen und zwischen den Abteilungen nicht hinreichend abgestimmt werden, kann ein solches System vorhandenes Silodenken und konkurrierende Ziele verstärken. In Verbindung mit einem Forced Ranking führte dies letztendlich zu einem immer größer werdenden Unverständnis bei allen am Prozess Beteiligten. Auch das Nutzen-Aufwand-Verhältnis wurde infrage gestellt.

Das macht aus Unternehmenssicht natürlich wenig Sinn. Was war die Folge?

Arens: Mitarbeiter und Führungskräfte waren zunehmend frustriert, denn die Gleichverteilung der Zielerreichung nahm über die Jahre immer weiter zu. Das hatte zur Folge, dass es keine Herausstellung individueller Leistungen mehr geben konnte. Ein großer Kritikpunkt beim alten Konzept war deshalb die Berechenbarkeit der individuellen Zielerreichung. Die „berechenbaren Ziele“ führten letztlich zu dem Eindruck,

dass es sich bei der individuellen Tantieme nur um einen weiteren Teil des fixen Gehaltes handelt.

Die intendierte Anreizwirkung wurde also nicht wirklich erreicht ...

Denny: Richtig. Was noch dazu kommt: Die finanzielle Zielerreichung für Mitarbeiter bei RWE AG war bei 100 Prozent gedeckelt. Das heißt, eine über die schon hohe Zielerreichung hinausgehende Leistung konnte nicht honoriert werden. Zudem

„Die gemeinsame Zielerreichung, also der Unternehmenserfolg, bildet jetzt die Basis für die variable Vergütung.“

– Armin Arens –

haben wir festgestellt, dass eine unterdurchschnittliche Zielerreichung von den betroffenen Mitarbeitern häufig nicht als Anreiz für einen verstärkten Einsatz verstanden wurde, sondern eher dazu beitrug, am System zu zweifeln. Ich persönlich bin deshalb davon überzeugt, dass man gerade mit dieser Art von Performance anders umgehen muss. Viel wichtiger, als den Bonus zu reduzieren, ist ein regelmäßiges Feedback. Der regelmäßige Austausch mit dem Mitarbeiter zu dessen Aufgaben, Motivation, Perspektiven, aber auch zur Erwartungshaltung an die Aufgabe beziehungsweise Rolle des Mitarbeiters kann An-



Thomas Denny

ist seit 2016 Leiter Controlling & Risk Management RWE AG. Zwischen 2013 und 2016 war er als Leiter Controlling Upstream Gas & Oil, Renewables, Services, M&A-Valuation tätig. Zuvor war er seit 2003 in verschiedenen Funktionen im Unternehmen tätig, unter anderem auch als M&A Projekt-Manager in den USA und in Großbritannien. Thomas Denny hat Betriebswirtschaftslehre an der European Business School in Oestrich-Winkel, der Göteborg University School of Economics und der Ecole Supérieure de Commerce in Clermont-Ferrand studiert.

reiz bieten, die Performance zu verbessern, beziehungsweise führt zu einer positiven Veränderung und Weiterentwicklung.

Und wie setzen sich die Boni im neuen System zusammen? Gibt es noch eine individuelle Leistungskomponente?

Arens: Nein, wir haben die Perspektive der Zielerreichung grundlegend geändert. Jetzt bildet die gemeinsame Zielerreichung, also der Unternehmenserfolg, die Basis für die variable Vergütung, während er im alten Konzept nur geringen Einfluss auf die Vergütung hatte. Damit fördern wir als Unternehmen den Team-Gedanken. Unser nächstes Ziel ist es, dieses System durchgängig für alle unsere Mitarbeiter einzuführen, auch für unsere außertariflichen Angestellten. Dazu stehen wir bereits mit der betrieblichen Mitbestimmung in den letzten Zügen der Verhandlungen.

Spielen individuelle Ziele dann überhaupt noch eine Rolle?

Arens: Selbstverständlich benötigen wir auch weiterhin individuelle Ziele und unsere Mitarbeiter eine Zielkaskadierung der allumfassenden Unternehmensziele hinunter auf die eigene Person. Doch diese Ziele sollen nicht länger den reinen, womöglich berechenbaren Zielerreichungsgrad und somit die Höhe des Bonus im Mittelpunkt haben. Wir möchten, dass die persönliche Entwicklung, die Team-Entwicklung und ein optimales Gesamtergebnis für den Konzern das gemeinsame Ziel eines solchen Systems sind und die Zielvereinbarungen damit gezielt und bewusst aufeinander abgestimmt

werden. Hierzu haben wir den entsprechenden Rahmen geschaffen. Dadurch, dass alles auf ein gemeinsames Ziel hin incentiviert wird, werden Zielkonflikte durch unterschiedliche individuelle Ziele vermieden.

Ist es trotzdem noch möglich, individuelle Leistungen zu honorieren?

Arens: Ja, besondere Leistungen werden auch weiterhin anerkannt und belohnt. Es muss sich hier aber auch um eine wirklich herausragende Leistung handeln. Für solche Leistungen stellt der Vorstand jedes Jahr ein entsprechendes Budget zur Verfügung, das im Rahmen einer diskretionären, am Einzelfall orientierten Verteilung nach entsprechender Begründung durch die Führungskraft ausgeschüttet werden kann.

Was heißt das genau? Führt das nicht durch die Hintertür wieder zum alten System zurück?

Arens: Nein, denn wir würdigen ganz klar und für alle transparent nur wirklich herausragende Leistungen.

Sie haben den neuen Prozess „Performance-Dialog“ genannt ...

Arens: Genau. Mit diesem Begriff möchten wir ganz klar signalisieren, was den Kern unserer neuen Performance-Kultur ausmacht: der kontinuierliche Dialog. Um diese Kultur zu etablieren, generieren wir gerade eine hohe Feedback-Frequenz zu Erwartungen, Beiträgen und notwendiger



Unterstützung. Diese Feedback-Gespräche übernehmen quasi die Funktion eines Multiplikators der neuen Performance-Kultur. Sie dienen aber gleichzeitig der kontinuierlichen Entwicklung der Mitarbeiter.

„Der Performance-Dialog fördert den Team-Gedanken, Silodenken hat keine Chance mehr.“

– Armin Arens –

Wie sieht der Prozess denn genau aus?

Arens: Der Performance-Dialog-Prozess selbst ist schlank und zielorientiert. Auch die einzelnen Entwicklungsschritte werden regelmäßig nachgehalten. Der Performance-Dialog fördert den Team-Gedanken, Silodenken hat keine Chance mehr. Dazu führen die Mitarbeiter und Führungskräfte regelmäßige Gespräche und prüfen, inwieweit die bisherigen Ziele und Entwicklungsschritte erfüllt wurden beziehungsweise angepasst werden müssen. Die Abkehr von strengen Vorgaben zu den einzelnen Schritten beziehungsweise das Wegfallen der Abhängigkeit von Gehaltsrunden führen zu einer Konzentration auf inhaltliche Themen und Entwicklungen – und nicht auf die Berechnung eines zu zahlenden Bonus.

Herr Denny, hat das neue System denn schon zu einem Umdenken bei Führungskräften geführt?

Denny: Aus meiner Sicht ja, denn: Das neue System führt für unsere Führungskräfte zu einer erheblichen Verringerung des administrativen Aufwands, da die fixen Abläufe im Rahmen



der Zielerreichung entfallen, auch wenn es natürlich weiterhin jedes Jahr die vom Bonusprozess losgelösten Gehaltsüberprüfungsrunden gibt. Das gibt den Führungskräften die Möglichkeit, den Fokus in den Mitarbeitergesprächen zu verändern. Sie können mit ihren Mitarbeitern über konkrete Leistungen sprechen, ohne dass unnötig Druck über die Vergütung aufgebaut wird. Wird eine besondere Leistung des Mitarbeiters identifiziert, greift das genannte System der diskretionären Verteilung.

Und aus Sicht der Mitarbeiter?

Denny: Geschäfts- und Arbeitsumfeld verändern sich heute schnell. Der Performance-Dialog bietet unseren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich in solch einem Umfeld flexibel zu bewegen, entsprechende Veränderungen für sich einleiten und umsetzen zu können. Das trägt dazu bei, die im Sinne unserer Unternehmensziele höchste Performance erbringen zu können.

„Das neue System führt für unsere Führungskräfte zu einer erheblichen Verringerung des administrativen Aufwands.“

– Thomas Denny –

Wie stellen Sie sicher, dass der Performance-Dialog im Alltag auch gelebt wird?

Denny: Ich bin kein Fan von fest vorgegebenen Terminen für Performance-Dialoge. In meinem ersten Jahr als Führungskraft habe ich mir positive und negative Beobachtungen für den Füh-



rungsdialog am Ende des Jahres aufgehoben. Das Problem war jedoch, dass ich und meine Mitarbeiter die diversen Situationen zu diesem Zeitpunkt nicht mehr rekonstruieren konnten. Seitdem versuche ich, das Feedback immer unmittelbar zu geben, denn der Dialog über Ziele und Zielerreichung gehört in

„Heute bespreche ich mit meinem Mitarbeiter bereits im Einstellungsgespräch die nächsten Entwicklungsschritte.“

– Thomas Denny –

den regelmäßigen Austausch. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit, aber auch ich musste hier erst meine Erfahrungen machen. Heute bespreche ich mit meinem Mitarbeiter bereits im Einstellungsgespräch die nächsten Entwicklungsschritte, damit beide Seiten von Anfang an klare Vorstellungen haben. Das und die regelmäßigen Feedback-Gespräche stellen sicher, dass beide Seiten, also Führungskraft und Mitarbeiter, auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.

Herr Arens, was würden Sie anderen Unternehmen raten?

Arens: Das System muss zur Unternehmenskultur passen beziehungsweise diese widerspiegeln. Hat man ein solches System gefunden, muss dieses im nächsten Schritt konse-



quent und konsistent im Sinne dieser Kultur umgesetzt und genutzt werden. Performance Management und Kultur im Unternehmen sind keine voneinander losgelösten Themen, sondern im höchsten Maße miteinander verbunden. Aber: „One size does not fit all.“ Aus meiner Sicht muss jedes Unternehmen seine eigene Situation genau analysieren und prüfen, ob Handlungsbedarf besteht und wie er aussieht. Wer wissen möchte, welches Performance Management in welchem Unternehmen, welcher Organisationsform und in welchem Geschäftsumfeld das wirkungsvollste sein kann und das Business am besten unterstützt, muss sich mit der eigenen Leistungskultur auseinandersetzen. Wir haben genau dies getan. Somit ist mein Ratschlag: niemals einem Trend hinterherlaufen, den Fokus auf die eigene Klientel richten, und am wichtigsten: Kein System ist perfekt; Prüfen, Lernen und Anpassen. Ohne Weiterentwicklung besteht kein Unternehmen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review. E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu