



„Glückauf 2018 – Strategieumsetzende Personalarbeit in einem schrumpfenden Unternehmen“

Klaus-Peter Ellendt

Essen, 15. März 2013

Arbeit der Zukunft - Zukunft der Arbeit

*Wenn ich mal groß bin,
werden Fachkräfte
hoffentlich noch
genauso gesucht, wie
mein Papa heute
stöhnt!*



Das Unternehmen RAG

Die besonderen Herausforderungen

Die RAG-Strategie

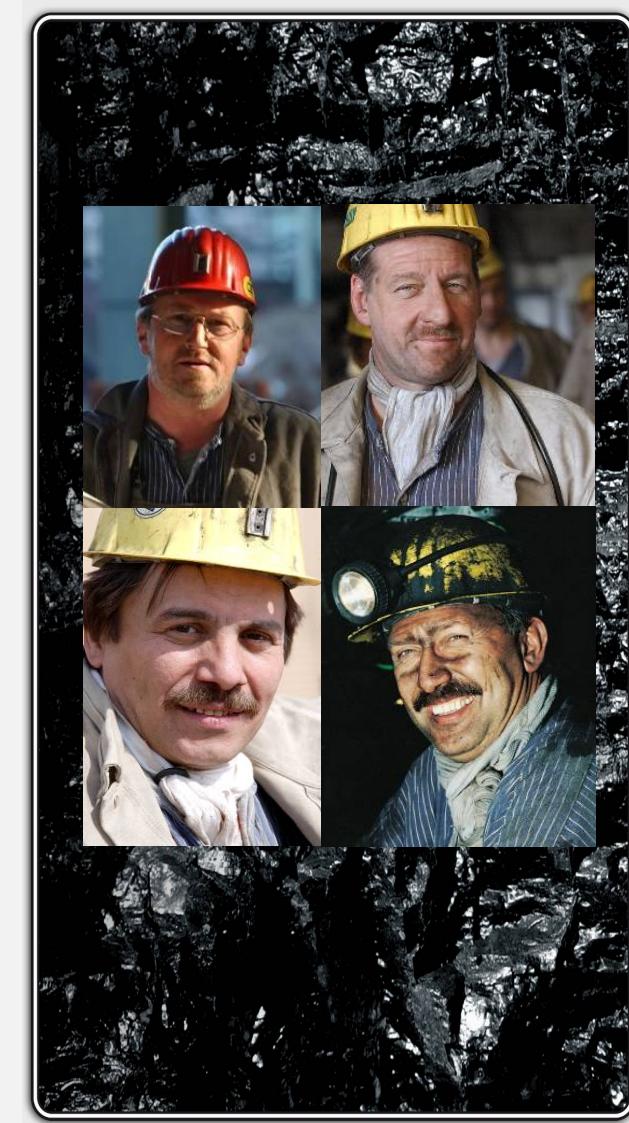
... im Handlungsfeld Personal

- Sozialverträglicher Personalabbau
- Zentrale Personalsteuerung
- Know-how-Sicherung
- Lean Management

... im Handlungsfeld Führung

- Führungsinstrumente
- Nachfolgemanagement
- Führungskräfteentwicklung

Schlussbemerkungen



Das Unternehmen RAG

Die besonderen Herausforderungen

Die RAG-Strategie

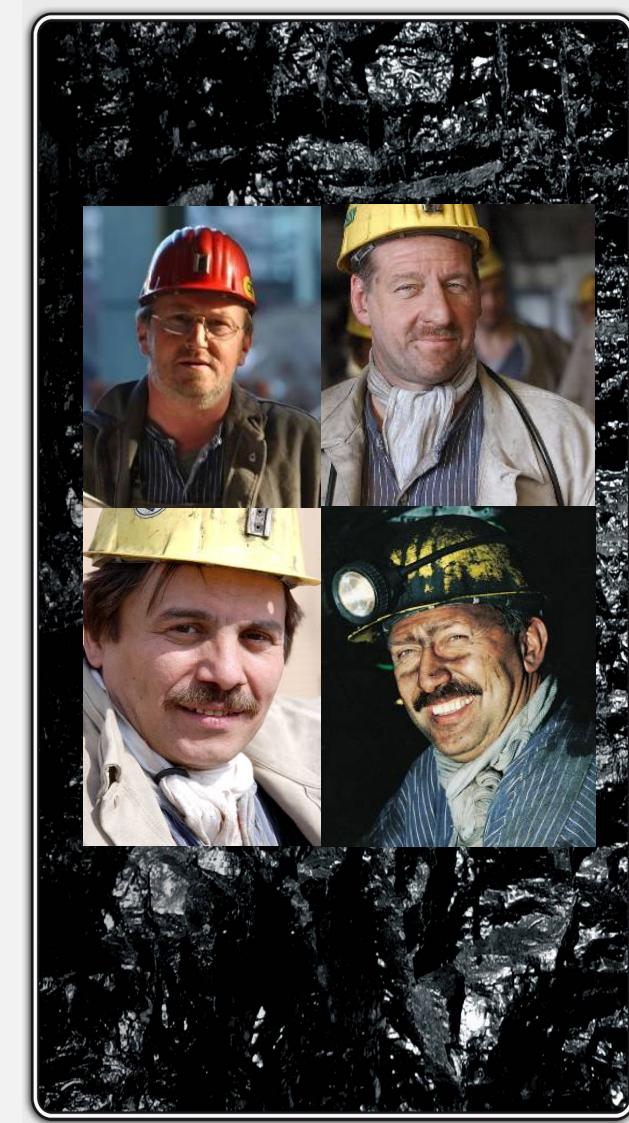
... im Handlungsfeld Personal

- Sozialverträglicher Personalabbau
- Zentrale Personalsteuerung
- Know-how-Sicherung
- Lean Management

... im Handlungsfeld Führung

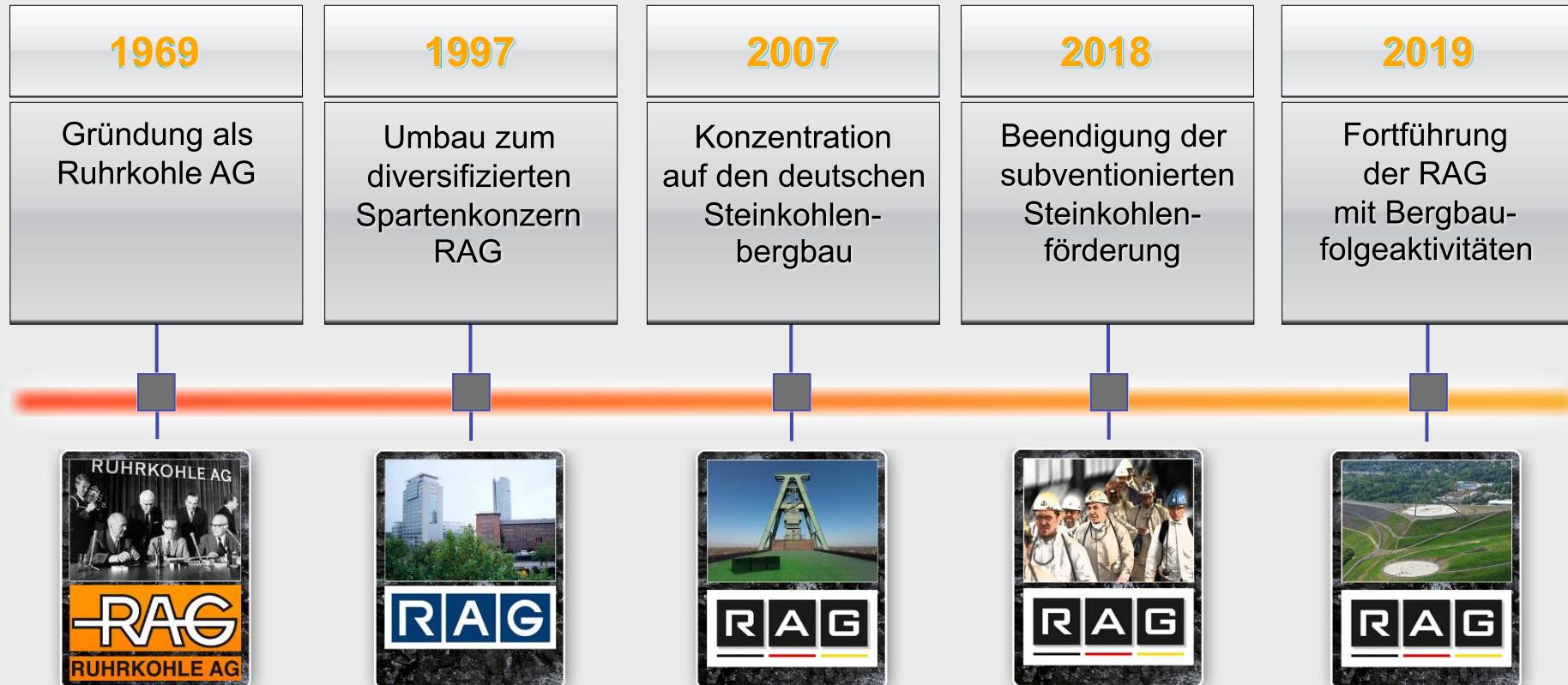
- Führungsinstrumente
- Nachfolgemanagement
- Führungskräfteentwicklung

Schlussbemerkungen



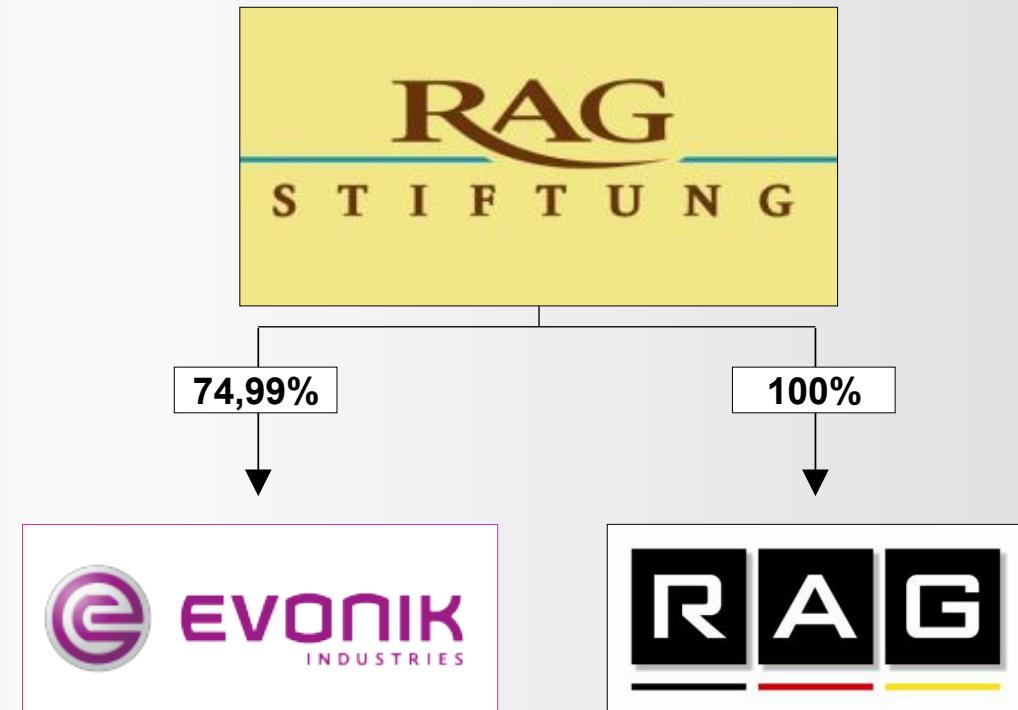
Das Unternehmen

- Entwicklung der RAG



Aufgaben der RAG Stiftung

- Sozialverträgliche Anpassung des Steinkohlenbergbaus bis Ende 2018
- Führung der EVONIK Industries AG an den Kapitalmarkt
- Finanzierung der Ewigkeitslasten des Steinkohlenbergbaus ab 2019
- Förderung von Bildung, Wissenschaft und Kultur in den Bergbauregionen



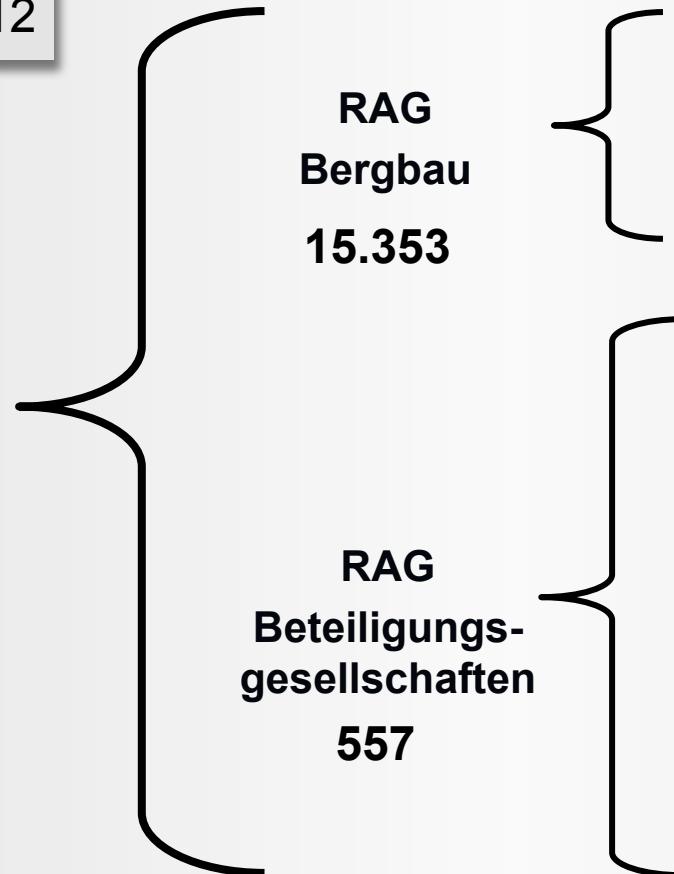
RAG Konzern – Beschäftigte

Stand Dezember 2012



RAG Konzern

15.910



12.800	 RAG* Deutsche Steinkohle
2.553	 RAG Anthrazit Ibbenbüren
366	 RAG Montan Immobilien
103	 RAG Verkauf
72	 RAG Mining Solutions
16	 RAG Konzernrevision

* Begriff wird hier nicht im gesellschaftsrechtlichen Sinne verwandt

Das Unternehmen

- Unser Engagement rund um die Kohle



Steinkohlenförderung

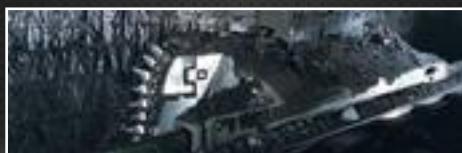


Deutsche Steinkohle



Anthrazit Ibbenbüren

Weltweite Know-how-Vermarktung



Mining Solutions

Rohstoff- und Umweltanalyse



Ruhranalytik

Zuverlässige Versorgung der Kunden



Verkauf

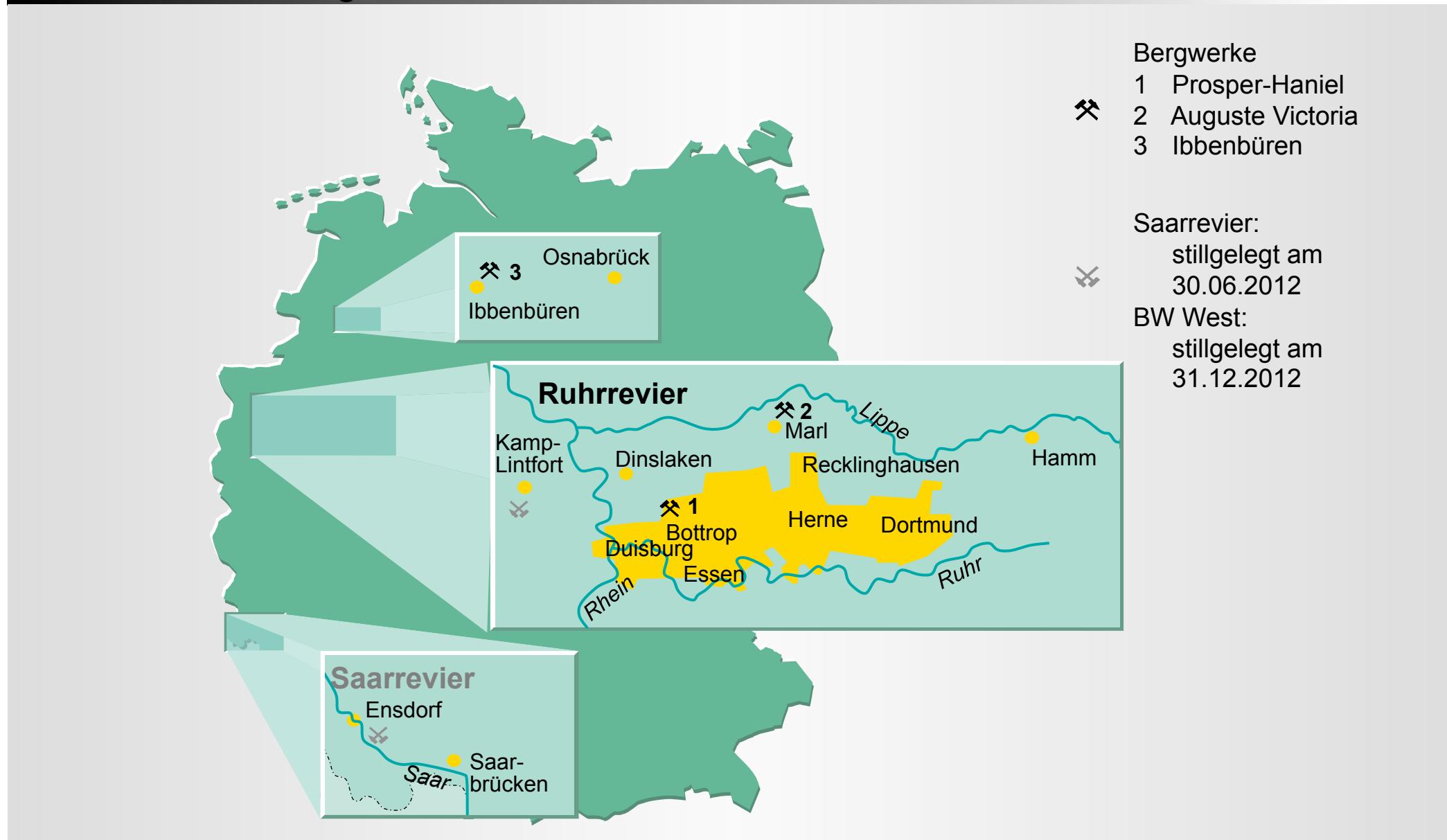
Innovative Lösungen rund um die Fläche



Montan Immobilien

Das Unternehmen

- Steinkohlenbergwerke in Deutschland 2013



Das Unternehmen

- Absatz 2012: 11,2 Mio. t v.F.



RAG als Partner im deutschen Steinkohlenmarkt



9,7 Mio.
t v.F.



1,0 Mio.
t v.F.



0,5 Mio.
t v.F.

v.F. = verwertbare Förderung

Das Unternehmen RAG

Die besonderen Herausforderungen

Die RAG-Strategie

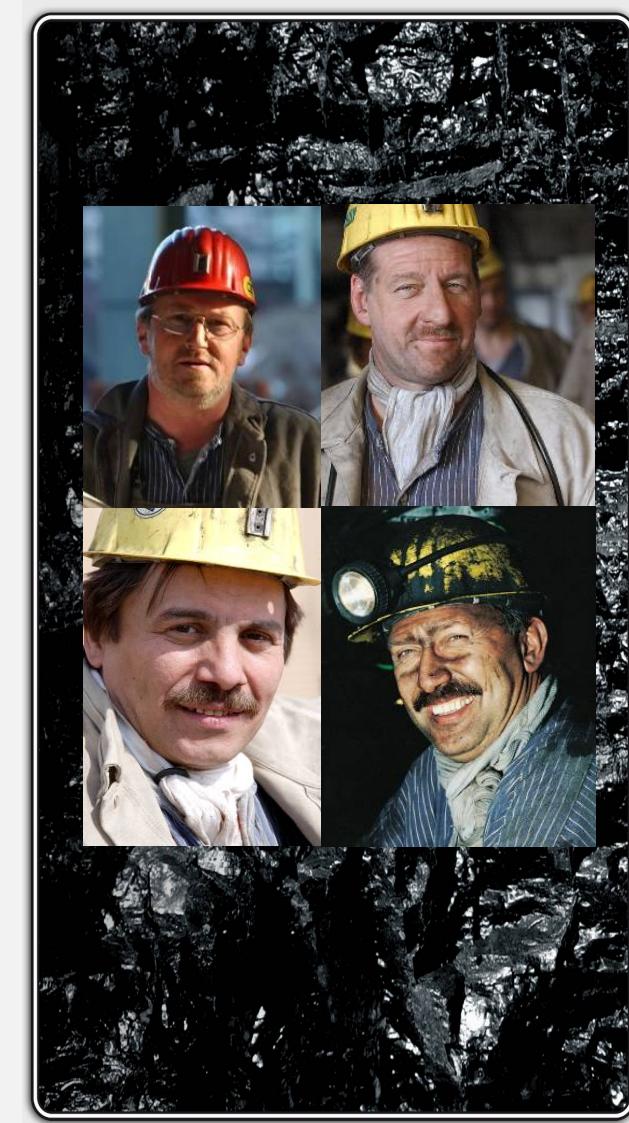
... im Handlungsfeld Personal

- Sozialverträglicher Personalabbau
- Zentrale Personalsteuerung
- Know-how-Sicherung
- Lean Management

... im Handlungsfeld Führung

- Führungsinstrumente
- Nachfolgemanagement
- Führungskräfteentwicklung

Schlussbemerkungen

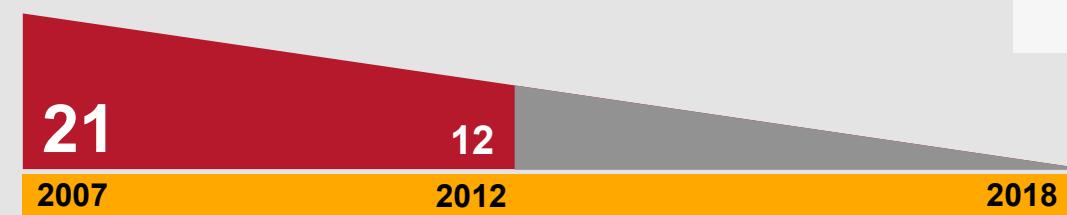


Auslaufbergbau = Anpassungskurs bis 2018 ohne Wenn und Aber

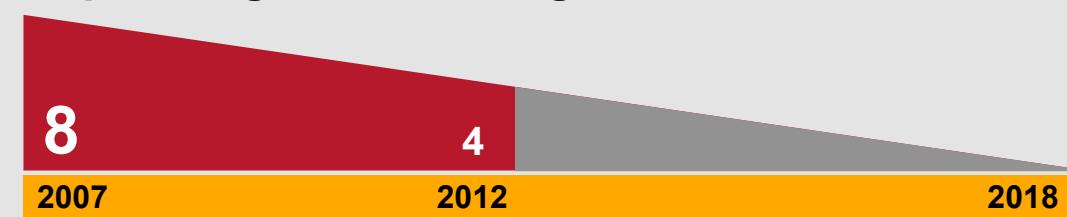
Endgültiges Aus für die Steinkohle



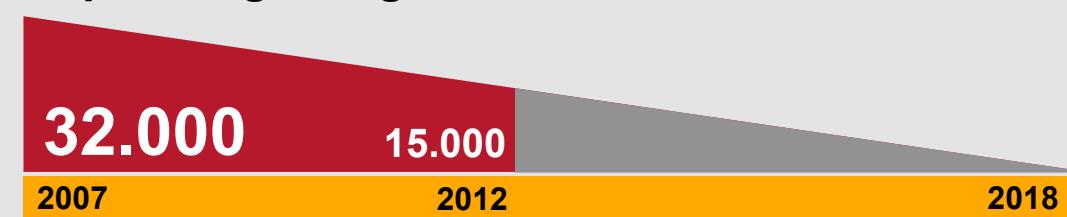
Rückführung Förderkapazität Mio. t



Anpassung Zahl der Bergwerke



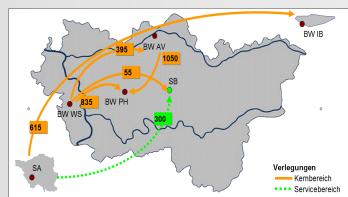
Anpassung Belegschaft



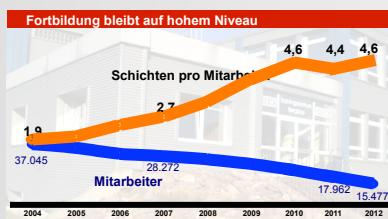
Unsere Herausforderungen auf einen Blick ...



⌚ Sozialverträglicher Personalabbau



⌚ Flexible Personalsteuerung



⌚ Know-how-Sicherung



⌚ Leistungs- und Kostendruck



⌚ Motivation hoch halten

Das Unternehmen RAG

Die besonderen Herausforderungen

Die RAG-Strategie

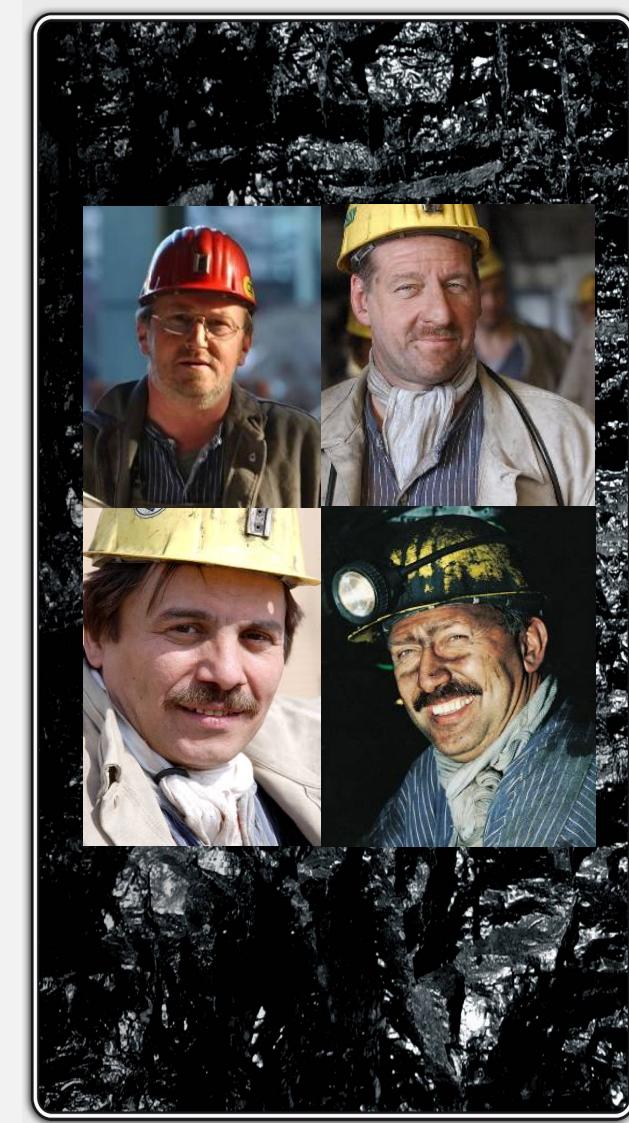
... im Handlungsfeld Personal

- Sozialverträglicher Personalabbau
- Zentrale Personalsteuerung
- Know-how-Sicherung
- Lean Management

... im Handlungsfeld Führung

- Führungsinstrumente
- Nachfolgemanagement
- Führungskräfteentwicklung

Schlussbemerkungen



Klare Ausrichtung - Strategie 2020



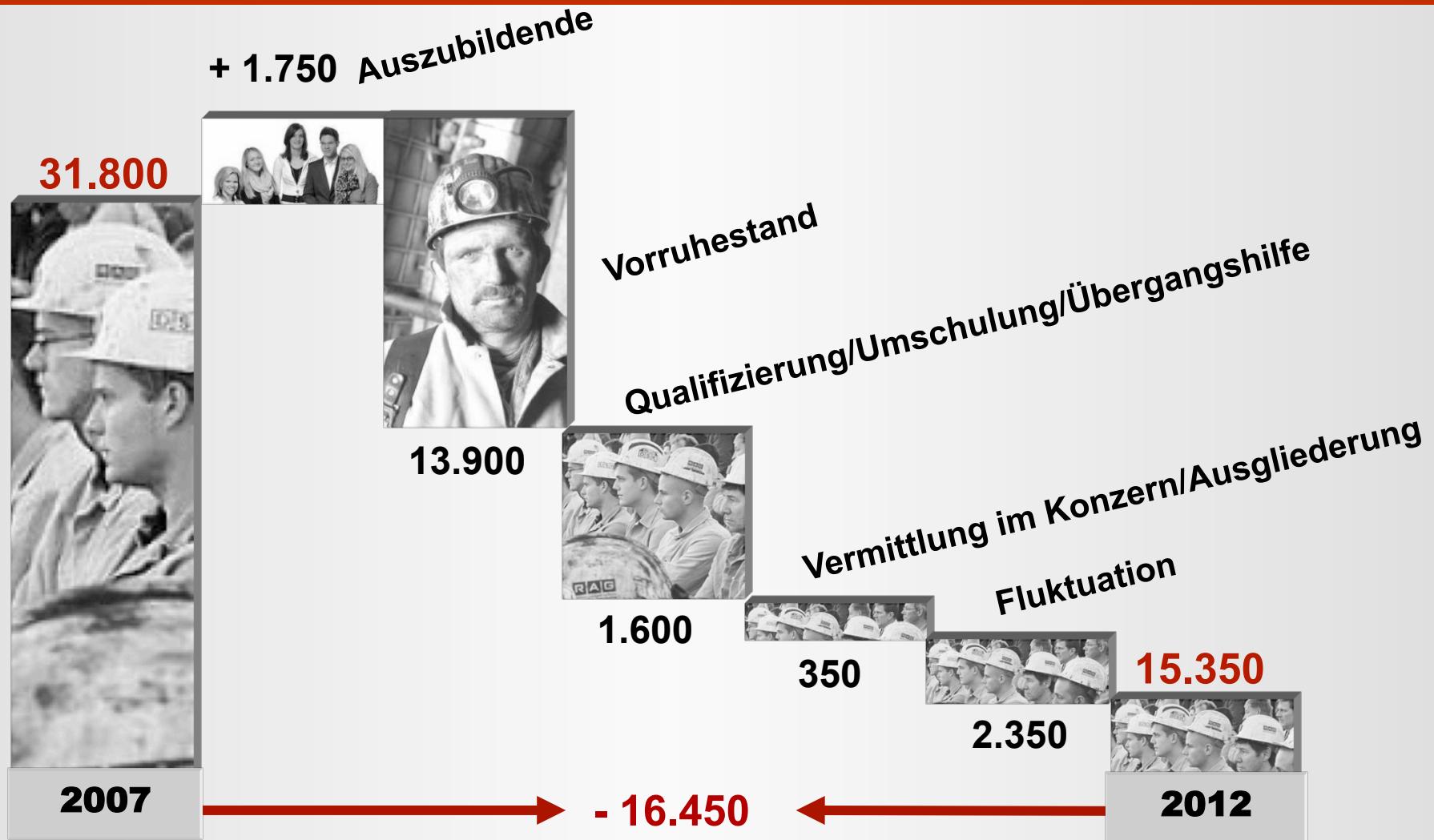
Klare Ausrichtung - Personalstrategie 2020

Handlungsfeld

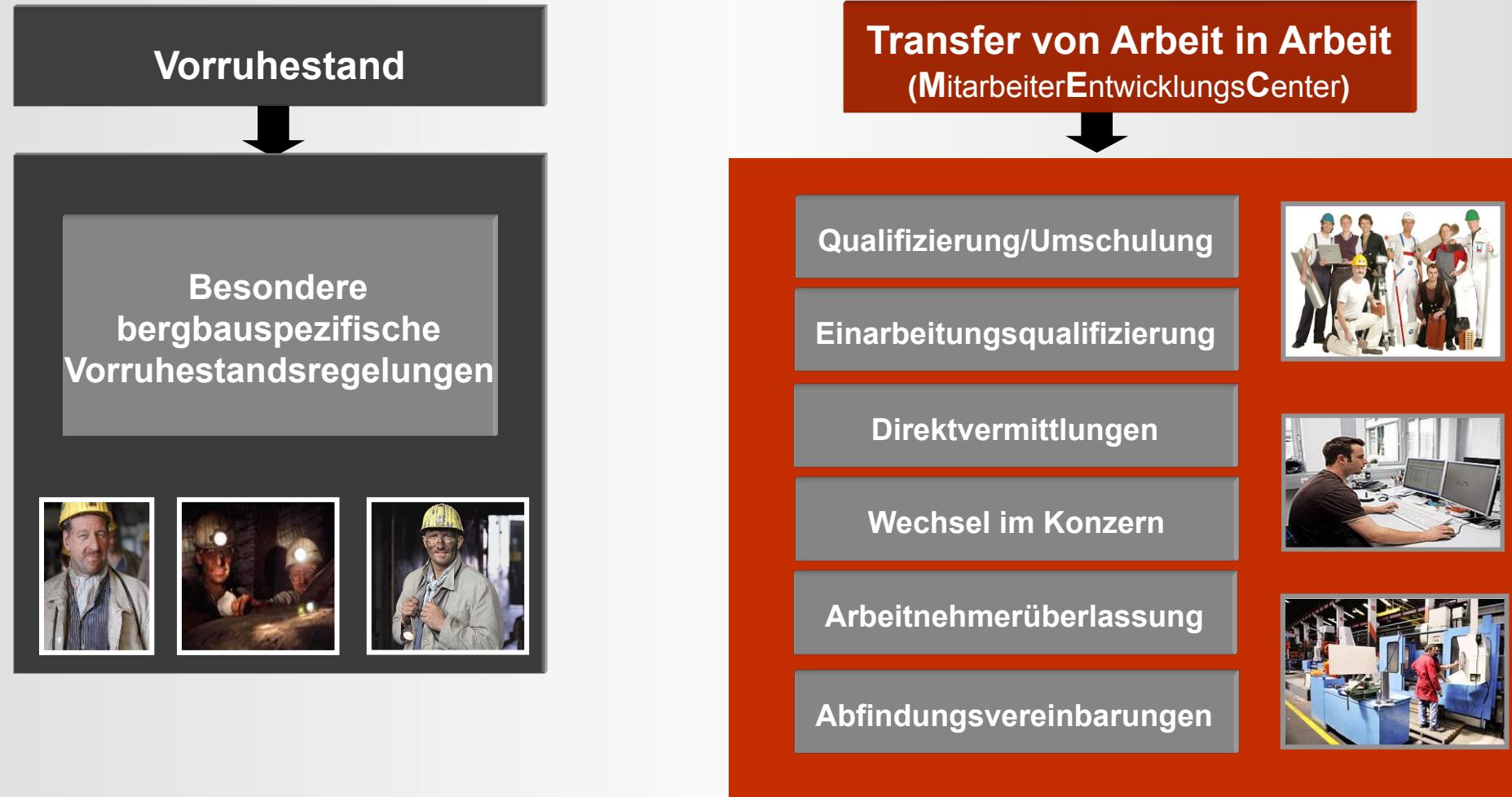
Personal

- ▶ Sozialverträglicher Personalabbau
- ▶ Zentrale Personalsteuerung
- ▶ Know-how-Sicherung
- ▶ Lean Management

Sozialverträglicher Personalabbau 2007 - 2012

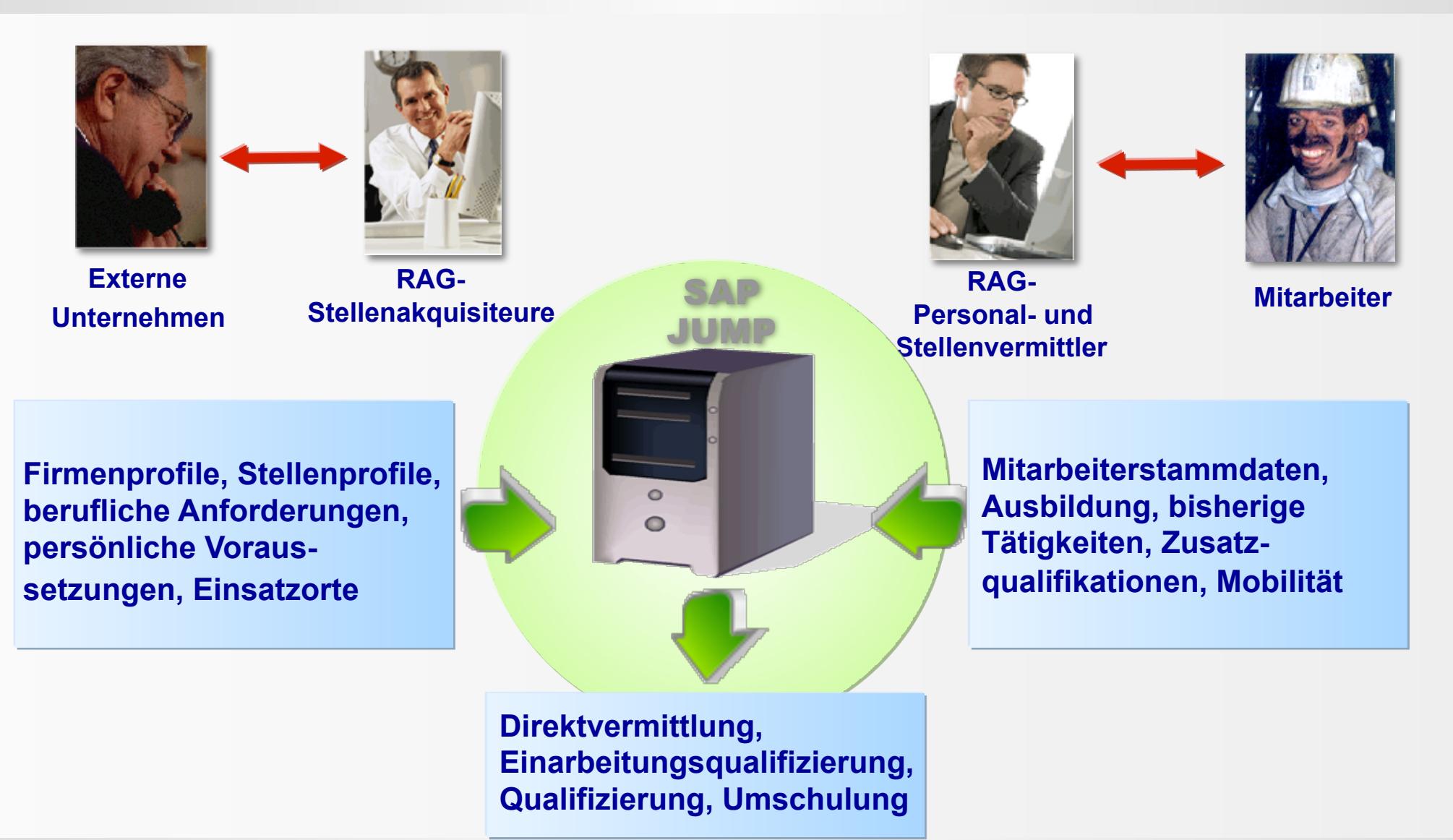


Strategie 2020 - Mehr als nur Vorruhestandsmodelle ...

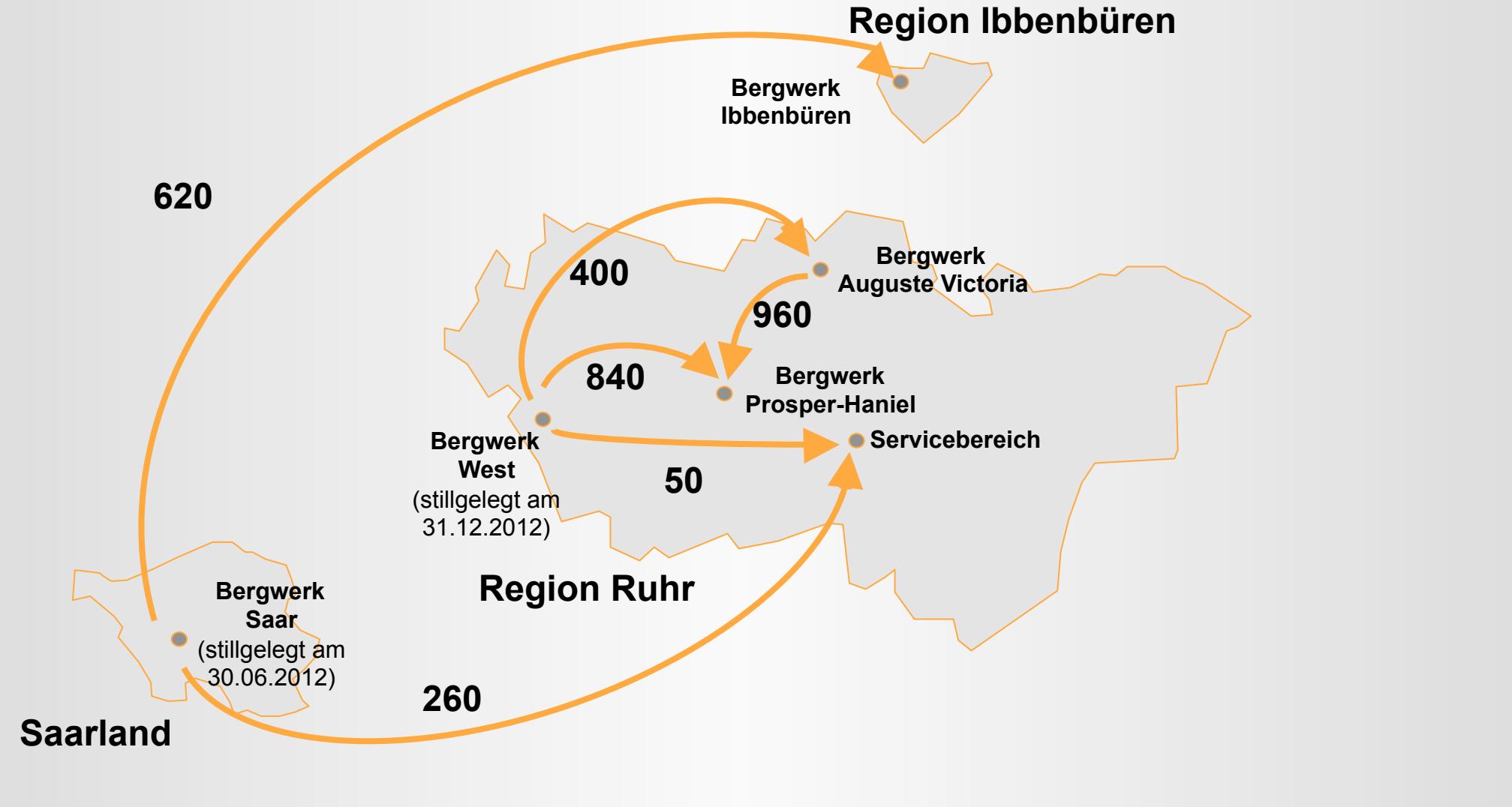


Die Instrumente

- JUMP (Job Und MitarbeiterProgramm)



Von 2012 bis 2018 werden noch 3.130 Mitarbeiter verlegt



Die Instrumente

- Know-how-Sicherung



Kontinuierliche Know-how-Verluste müssen ausgeglichen werden

06 Elektrotechnische Kompetenz

Bezeichnung

05 Energiezüge

	Kenner	Könnner	Experte
01 Einzelschaltgeräte	X	X	X
02 Motorsteuerkompaktstationen	X	X	X
03 Leistungsschalterkompaktstationen	X	X	X
04 Walzenladerkompaktstationen	X	X	X
05 Beleuchtungsstationen	X	X	X

Der richtige Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort

Die Instrumente

- Know-how-Sicherung



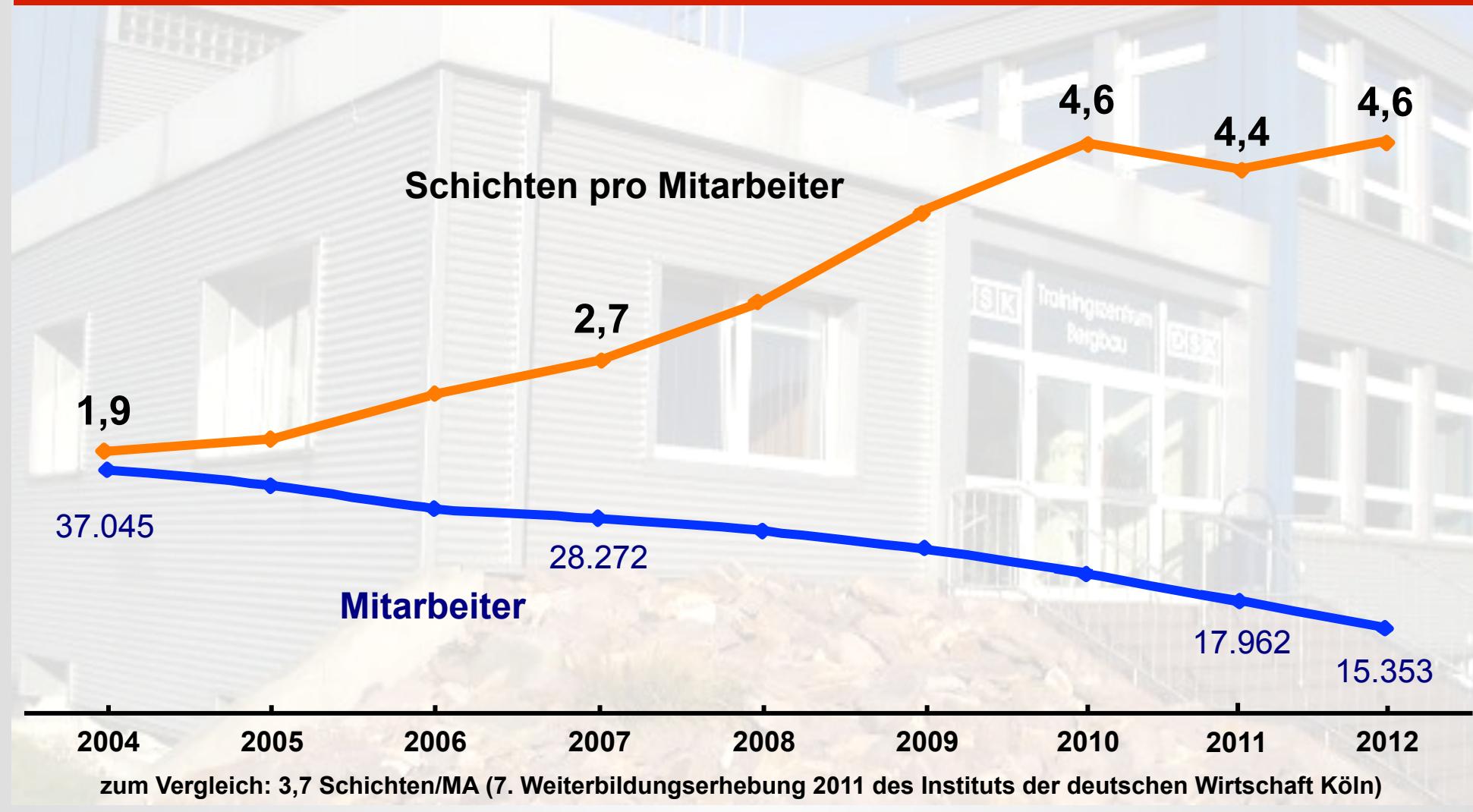
Im KHS-System wird die Qualifikation der Mitarbeiter erfasst

KHS-G (gewerbliche Mitarbeiter)

- 12.900 differenzierte Qualifikationen/ Kompetenzen
- Die Qualifikationen werden durch den Vorgesetzten in einer Qualifikations-Matrix erfasst und dokumentiert
- 98 % der gewerblichen Mitarbeiter sind erfasst

Qualifikation	Qualifikationskomplex	Selbsteinschätzung	Qualifikationskomplex	Acar, I.	Akkapnar, C.	Akkaya, M.	Akyay, S.	Alevogt, A.	Arimaz, S.	Bahadır, B.	Bal, B.
B100001204	Personenkenntnisse	12	39	1	1	1	1	1	1	1	1
B10000610404	Geb., Verfestigung / Harzer / Lerner	6	4								
B10000610418	Erhöhen von Phosphaten	5	5								
B20101020113	Gelenkanker einbringen	40	6	X				X			X
B20101020114	Latzanker einbringen	18	9	X			X	X			X
B20102020200	Hinterfülltechnik	7	2								
B20102020201	Beharrene Anker u. warten	2	1								
B20102020217	Werkzeuge einbringen	1	1								
B20105210000	Wartungsarbeiten, Nacharbeiten AV	5	1								X
B20105210119	Hydraul. Schraubentrieb	1	1								
B20105210202	Lenkungswagenfahrzeug / Kettenbeauftragter	2	1								
B20105210203	Lenkungswagen f. Hand	40	6	X			X	X			X
B2040723006	Montage Geviengungsmech. B	1	1								
B20407230066	Welle (Montage/Demontage)	1	1								
B2050224000	Rauhnen Streichen/Strecken (A+Fe-Schutzguss)	1	1								
B20502240003	Rauhnen Streichen (A+Fe-Schutzguss)	3	3								
B31206000000	11P - Elektroantrieb	2	2								
B31206000114	Elektroschweißen	1	1								
B3120931000	HD-Technik / HD-Leitungen	0	0								
B3120931020	Hydraulik Kenntnisse	1	1								
B3121100005	Prüfungsaufgaben / Drahtknoten	9	9								
B31211000055	Montage/Abbau (montieren / demonstrieren)	2	20	X	X					X	X
B3121231000	Bautypifizierung	10	2	X		X	X				
B3121231006	HT Anlagen- und Steuerungsausbau	1	1								
B3121231013	HT Anlagen- und Steuerungsausbau	11	11	X							X
B31212310133	Ölströmleitungen, Pfeifertypen	1	1								
B3220732001	Bautypifizierung (E)	0	1								
B32207320101	Schwingpumpe	1	1								
B3500100000	Instandhaltung allgemein	1	1								
B35001000080	Strahlenschutz (allg.)	3	3								

Fortbildung auf hohem Niveau sichert Know-How und Leistungsfähigkeit



Die Instrumente

- Trainingszentrum Bergbau

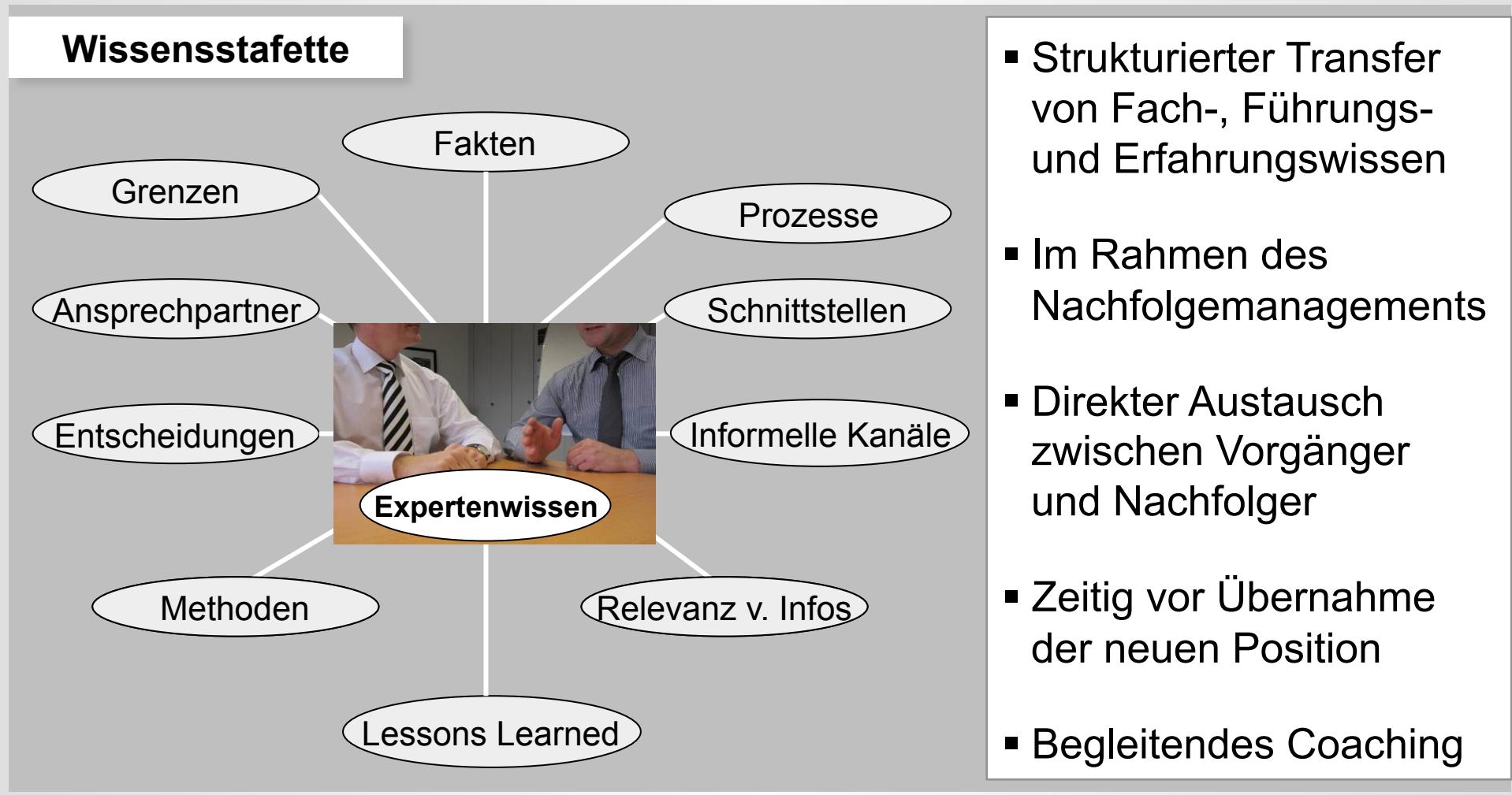
RAG



Die Instrumente

- Know-how-Sicherung

Individuelle Weitergabe von erfolgskritischem Know-How



Die Instrumente

- Lean Management



Unser Programm zur systematischen und kontinuierlichen Verbesserung
in Produktion und Administration



Lean Management bei der RAG



Ziel: Steigerung der Produktivität

- Stabile Prozesse
- Kontinuierliche Verbesserung
- Mitarbeiterbeteiligung



Das Unternehmen RAG

Die besonderen Herausforderungen

Die RAG-Strategie

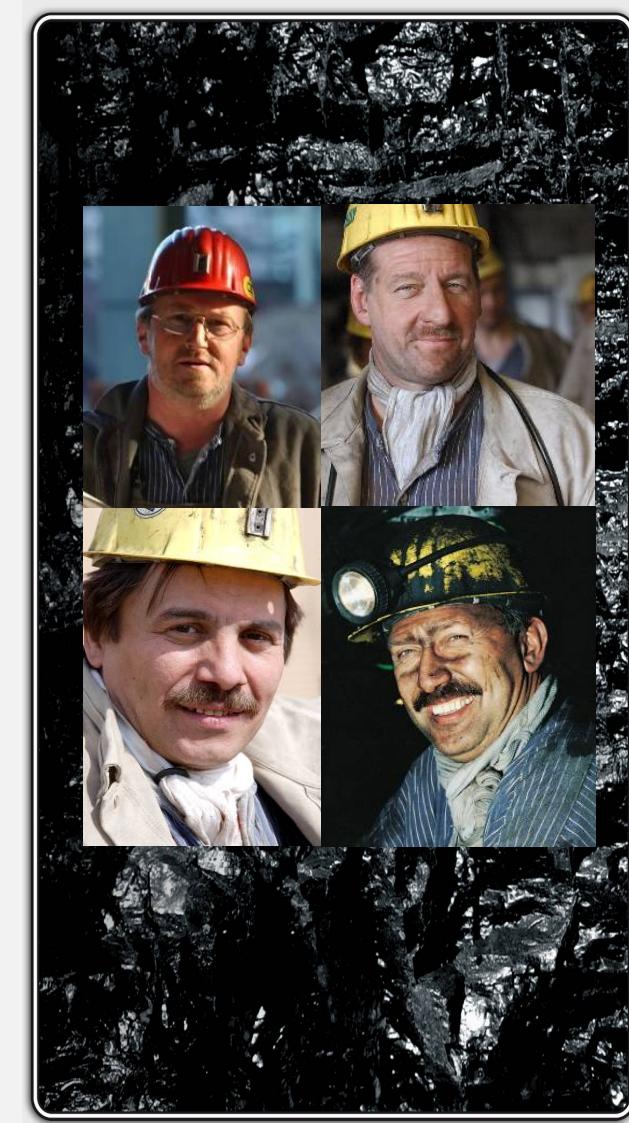
... im Handlungsfeld Personal

- Sozialverträglicher Personalabbau
- Zentrale Personalsteuerung
- Know-how-Sicherung
- Lean Management

... im Handlungsfeld Führung

- Führungsinstrumente
- Nachfolgemanagement
- Führungskräfteentwicklung

Schlussbemerkungen



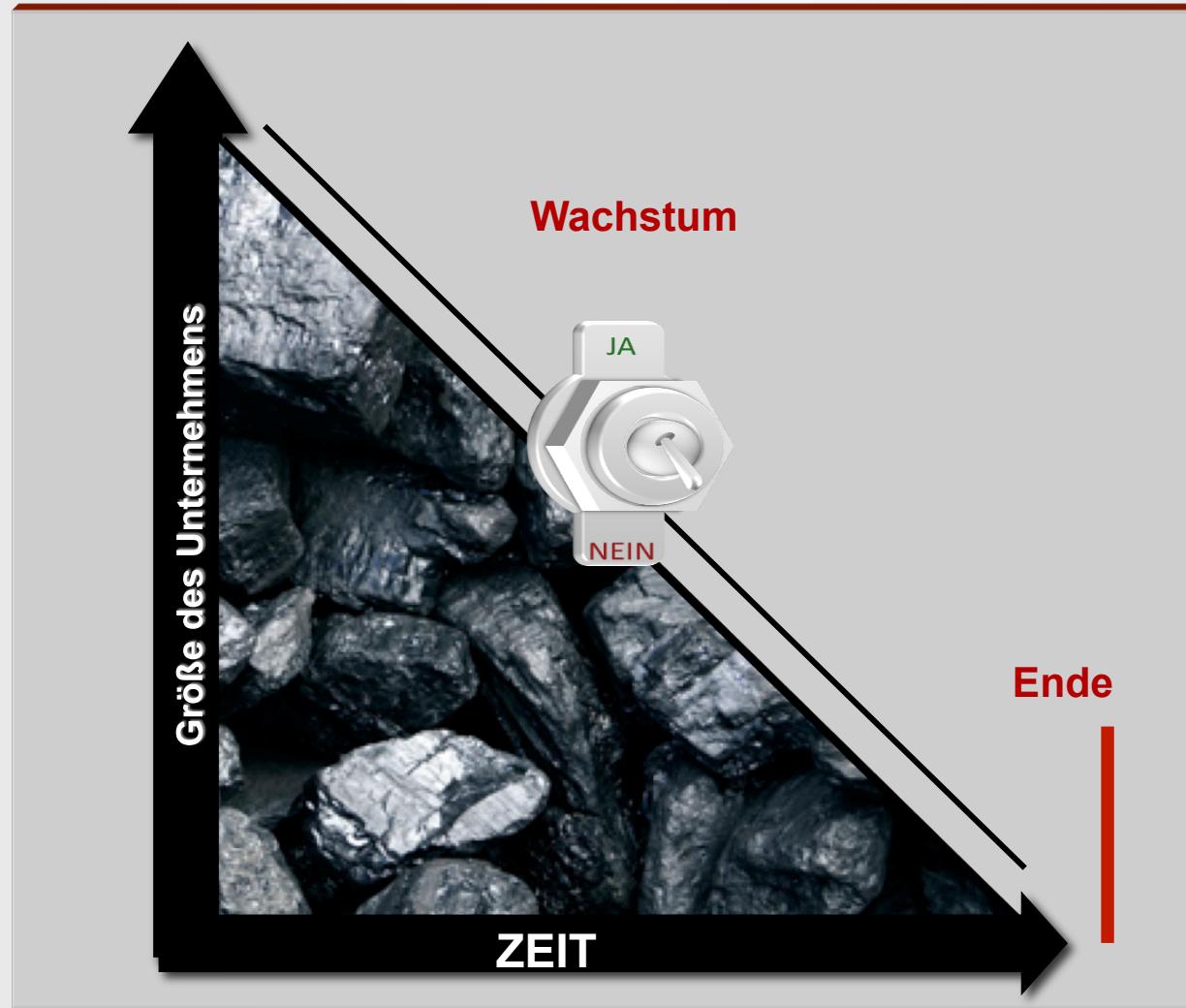
Klare Ausrichtung - Personalstrategie 2020

Handlungsfeld

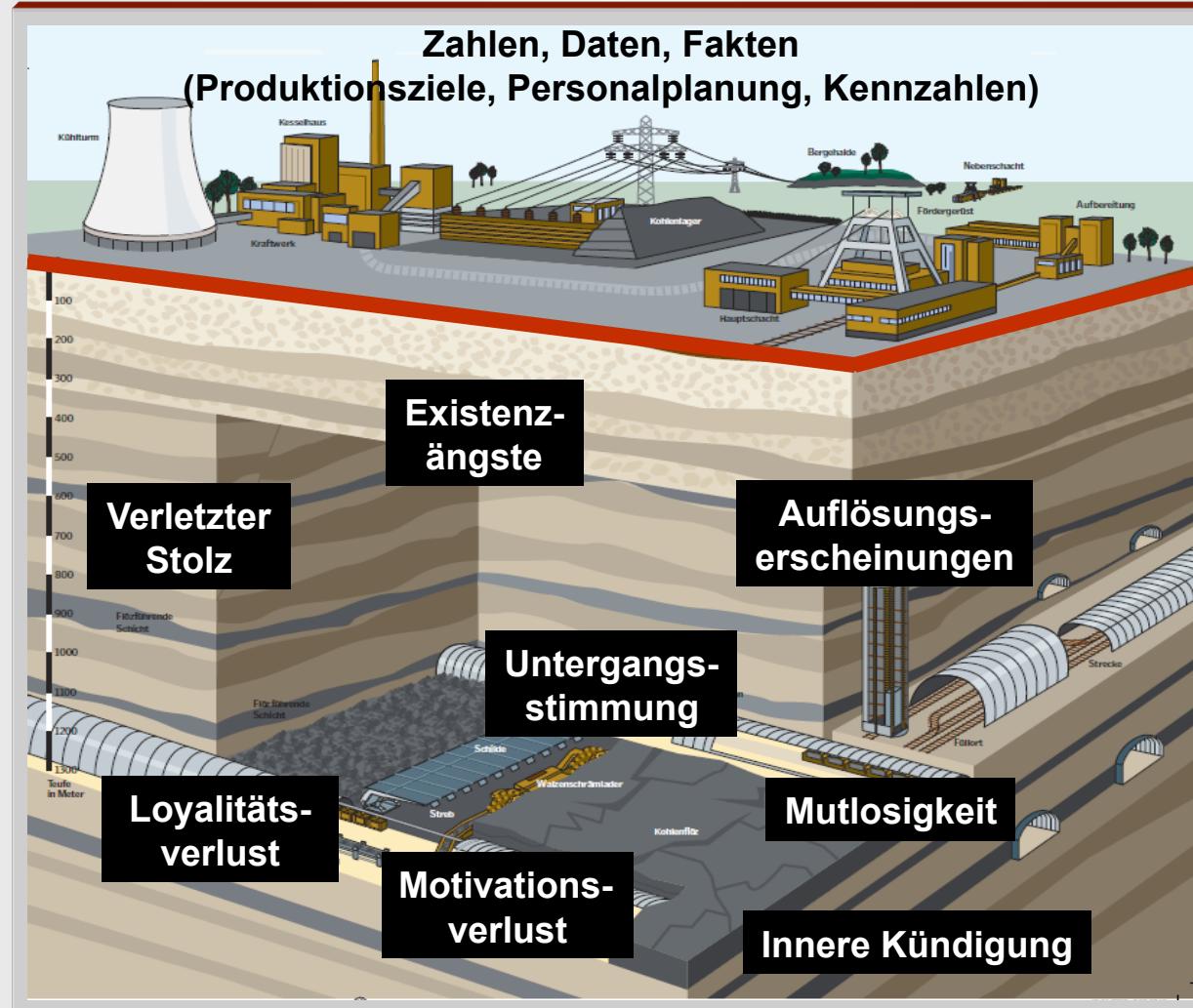
Führung

- ▶ Führungsinstrumente
- ▶ Nachfolgemanagement
- ▶ Führungskräfteentwicklung

Wachstum als „Motor“ fehlt

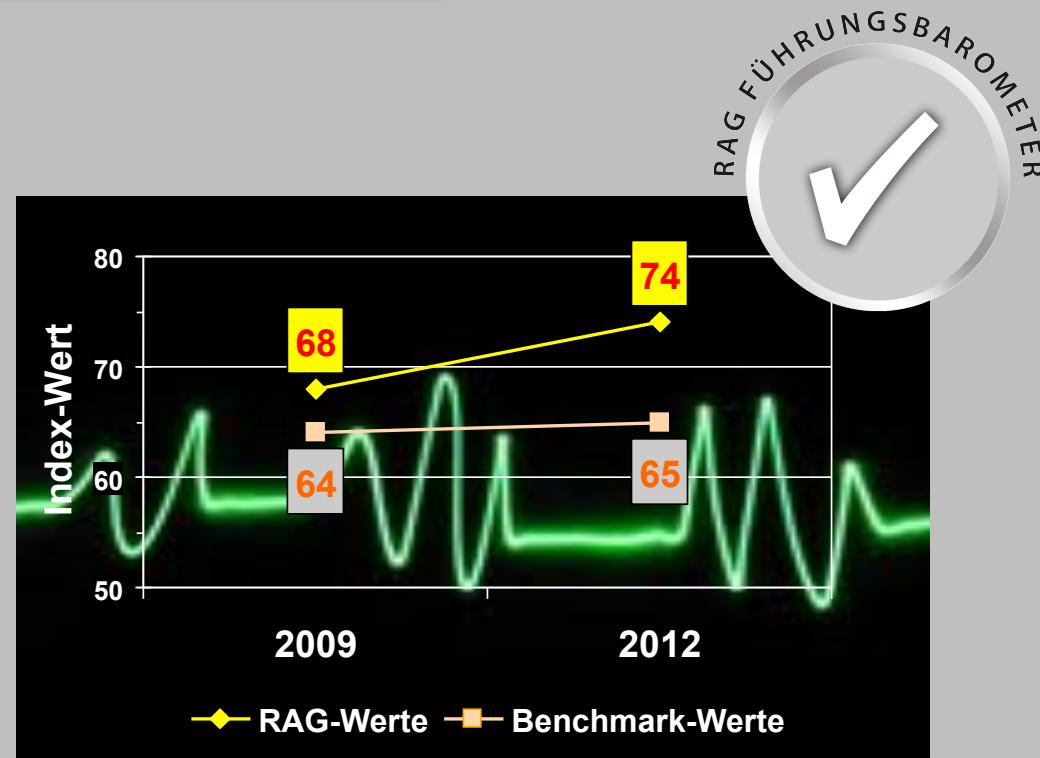


Gefahren liegen unter der Oberfläche!



Führungsinstrumente, die dafür sorgen, dass wir den Kurs halten ...

Führungsbarometer



- Jährlich
- Alle Führungskräfte
- Rückmeldung zu
 - Strategie-Prozess
 - Voraussetzungen für gute Leistung
 - Engagement

Führungsinstrumente, die dafür sorgen, dass wir den Kurs halten ...

Zielvereinbarungssystem

Name:	Zielformulierung	Gültig von / bis	
Unternehmensziele*	Bilanzergebnis RAG AG (Mio. €) Zielkorridor: 0%+/-20 Mio. €; 100%+/-0 Mio. €; 200%+/-20 Mio. €	2009	
Ziele der Org.-einheit*	Spezifische Produktionskosten (€/t/F) Zielkorridor: 0%+/-198,03; 100%+/-195,52; 200%+/-193,01		
1 - 4 Persönliche Ziele	Ziele des Zentralbereiches (Übernahme der Ziele "Org.-einheit" als Block; Gesamtergebnis dient als Grundlage für Zielerreichung)		
Hinweise: Gewichtung mind. 10 %	Zielkorridor: 0%+/-200%+/-		
Zielkorridor definieren	Zielkorridor: 0%+/-200%+/-		
Bei Platzmangel "Anhang pers. Ziele" ausfüllen und beifügen	Zielkorridor: 0%+/-200%+/-		
Führung und Kommunikation*	Die Zielerreichung wird durch Befragung festgestellt	2009	
<small>*Inhalte sind bindend Hiermit erkläre ich mich einverstanden, dass bei Anrufung der Schlichtungs- und Zielkommission deren Spruch für mich bindend ist.</small>			
Datum / Unterschriften Zielvereinbarung		Datum / Unterschriften Zielerreichung	
Vorgesetzter	Mitarbeiter	Vorgesetzter	Mitarbeiter

Diagramm: Vergleich der Bewertungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern

Frage	Vorgesetzter (Punkte)	Mitarbeiter (Punkte)	Streuung (Vergleichsgruppe)
Frage 1	4,5	2,5	4,5
Frage 2	4,5	2,5	4,5
Frage 3	4,5	2,5	4,5
Frage 4	4,5	2,5	4,5
Frage 5	4,5	2,5	4,5
Frage 6	4,5	2,5	4,5
Frage 7	4,5	2,5	4,5
Frage 8	4,5	2,5	4,5

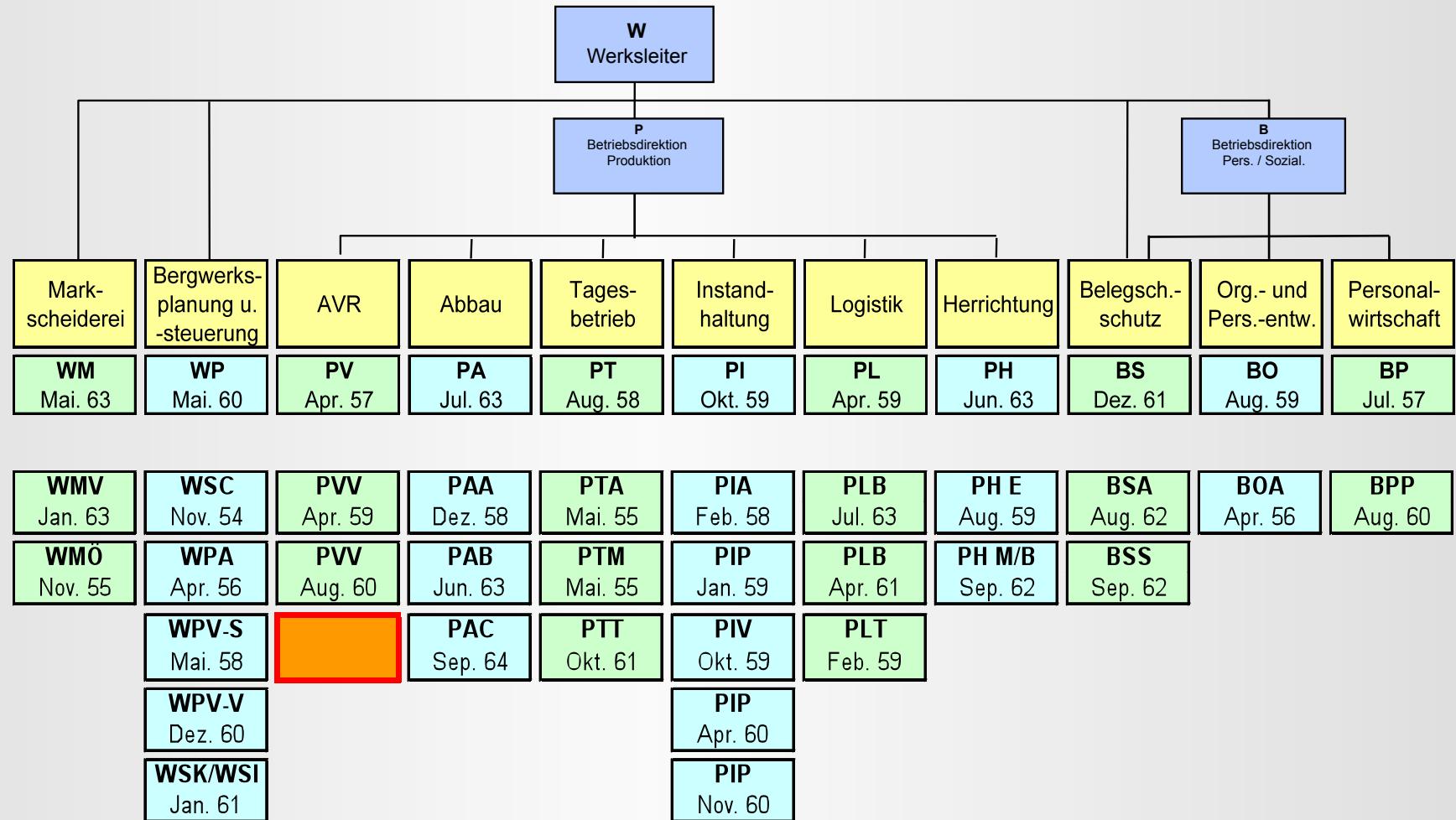
Summarische Werte:

rechnerisch: 0,00
aufgerundet: 0,00

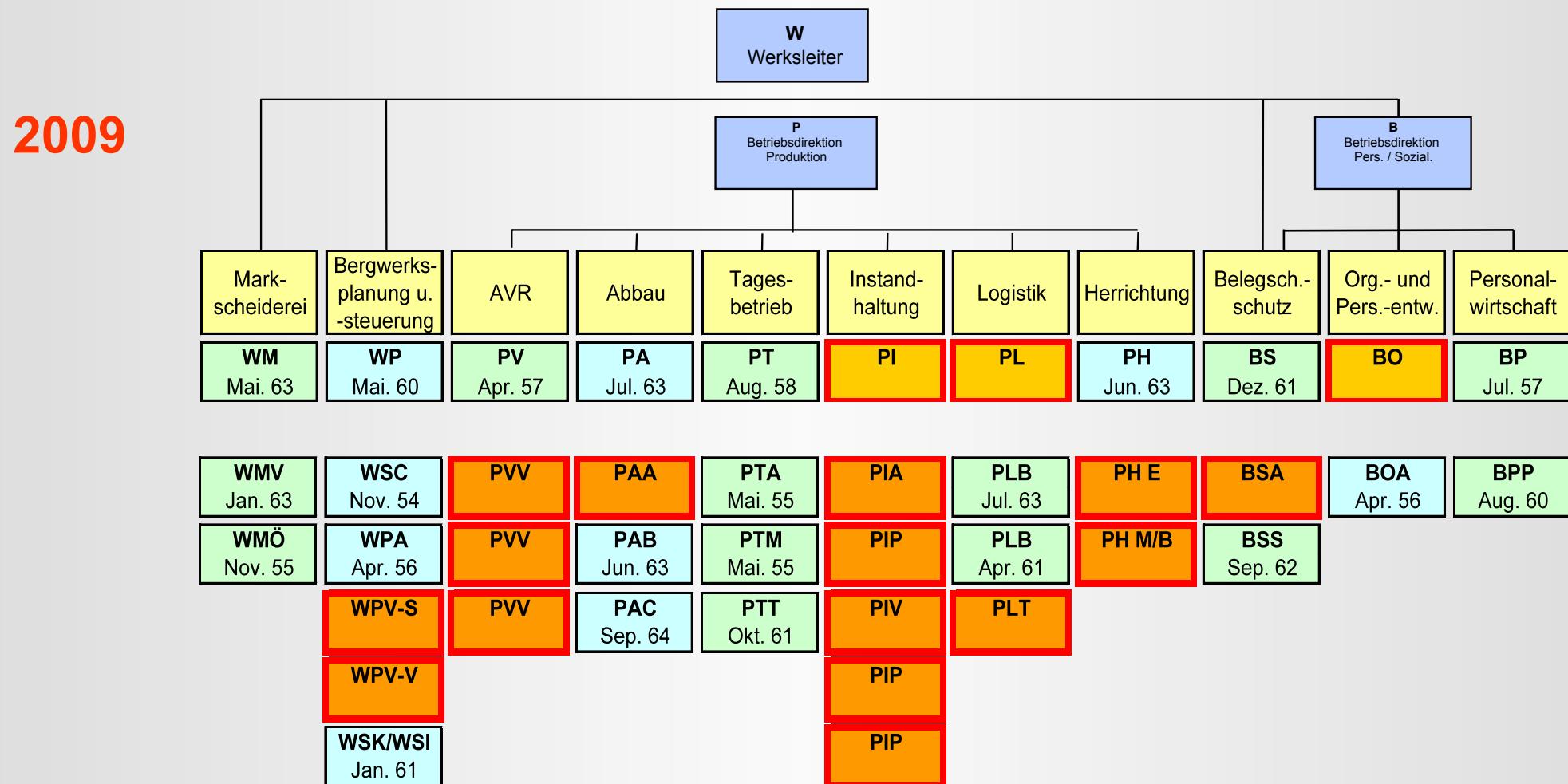
- Jährlich
- Alle AT-Mitarbeiter
- Unternehmensziele
- Individuelle Ziele
 - Leistungsziele
 - Verhaltensziele
- Vergütungsrelevant

Die Lücken in der Führungsmannschaft sind gravierend

2007

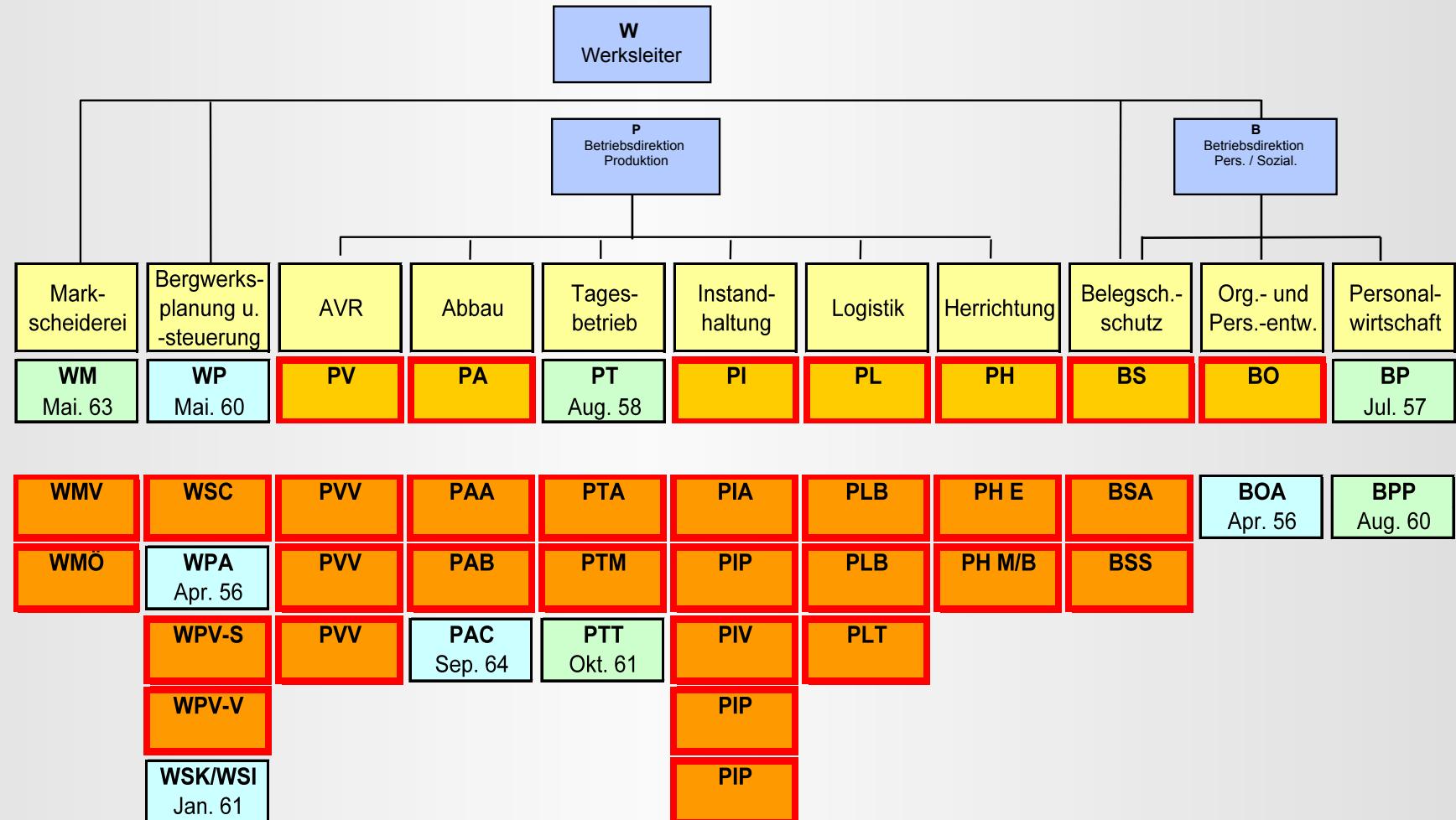


Die Lücken in der Führungsmannschaft sind gravierend



Die Lücken in der Führungsmannschaft sind gravierend

2012



Die Instrumente

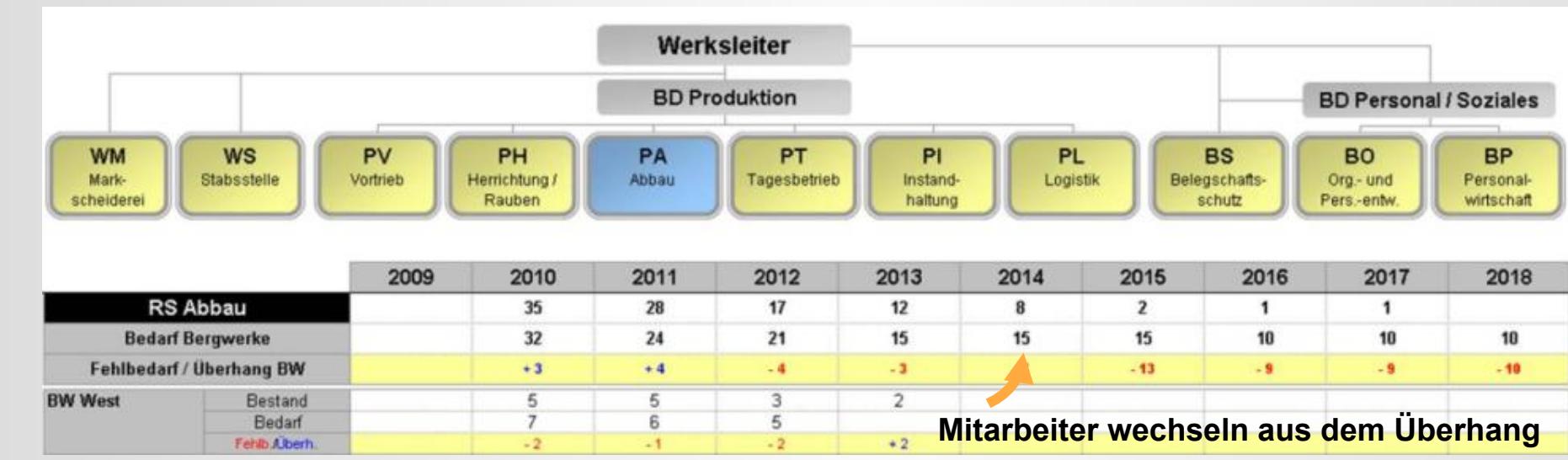
- Nachfolgemanagement



Selbstentwickeltes EDV-Tool unterstützt unser Nachfolgemanagement



Vakanzen und Nachfolger
werden langfristig
im Organigramm sichtbar



Wir entwickeln unsere Führungskräfte systematisch

Führungskräfteentwicklung in nächste Ebene

Identifi-
kation

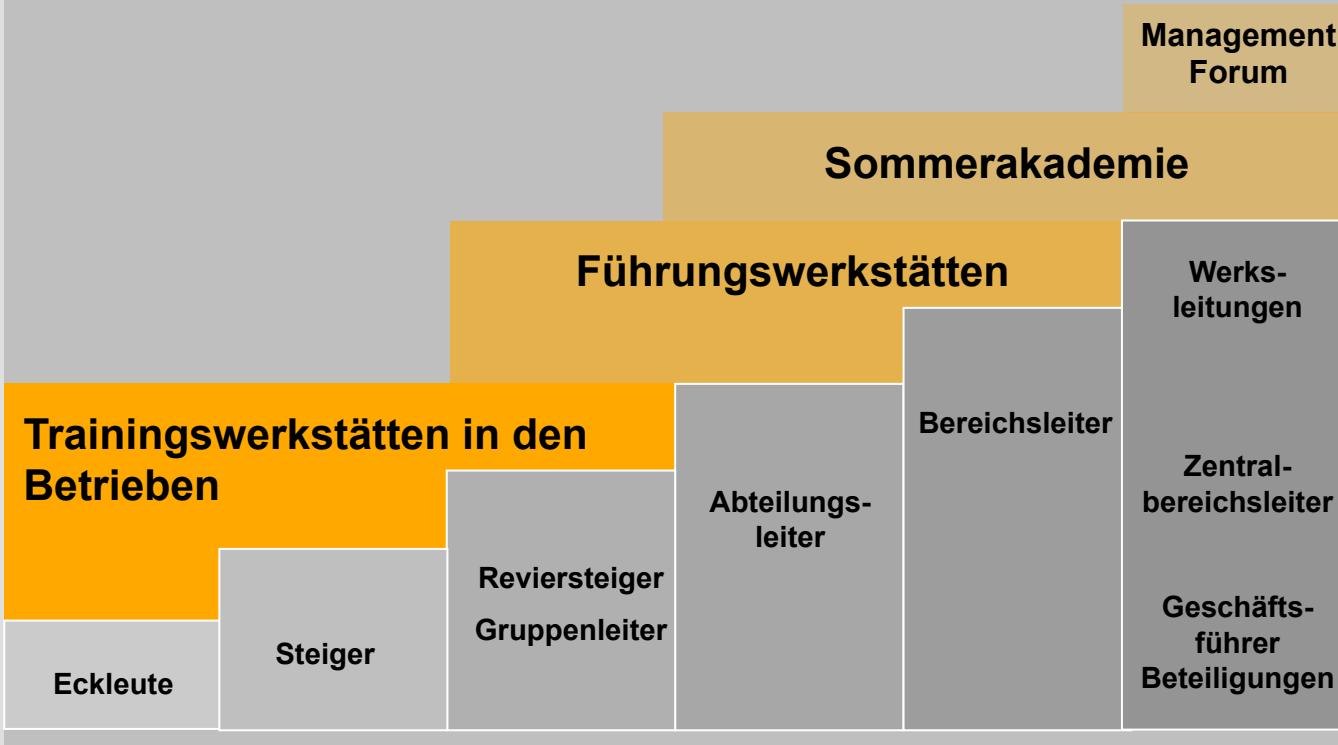
Entwick-
lungs-
workshop

Führungs-
werkstatt



Führungsinstrumente, die dafür sorgen, dass wir den Kurs halten ...

Führungskräfteentwicklung



- **Jährlich**
- **Alle Führungskräfte**
- **Reflektion von Führungsanspruch und eigenem Führungshandeln**

Informieren, Erklären und Diskutieren ...

Ständiger Dialog



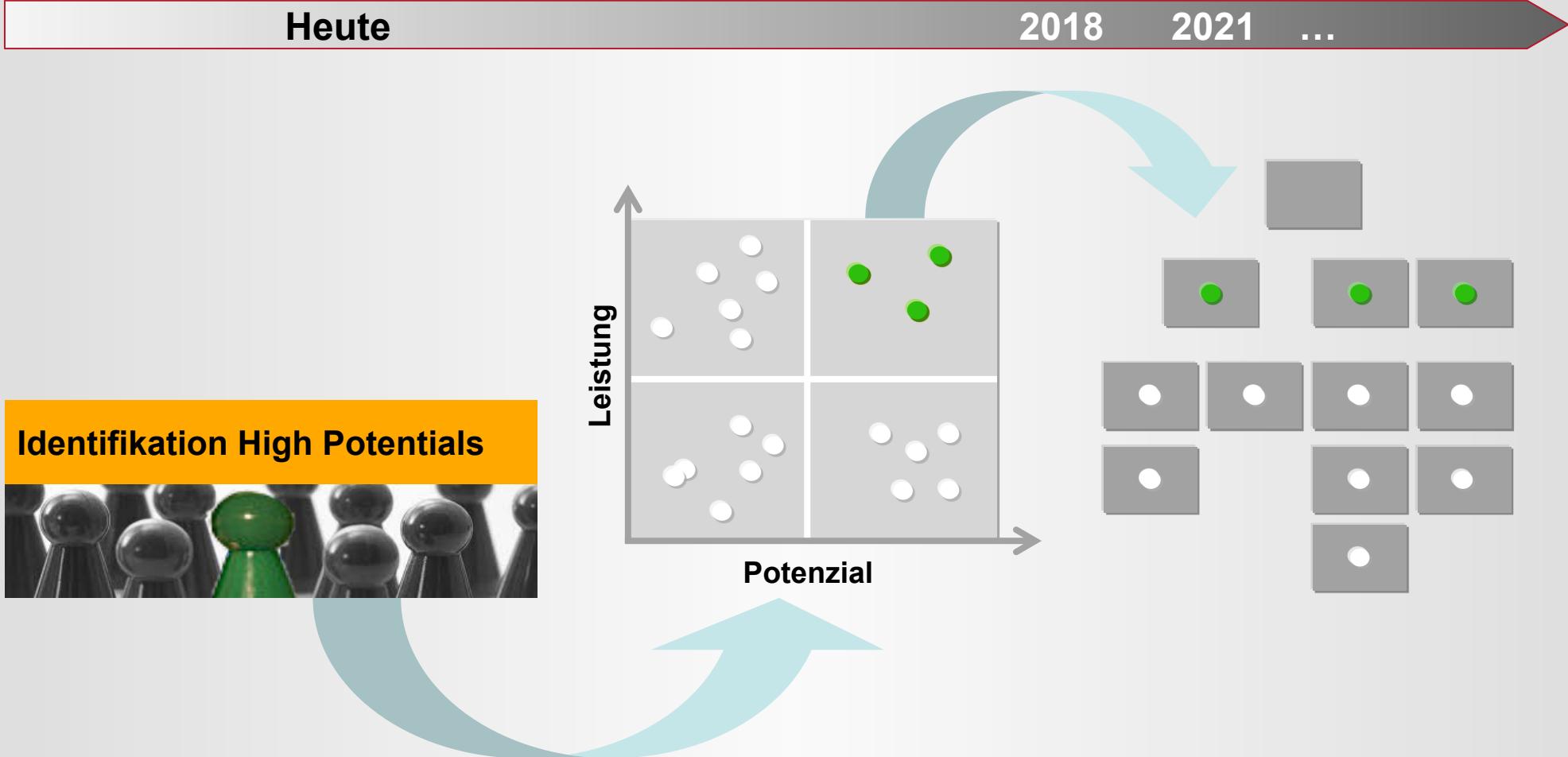
- **Führungs-Foren**
- **Kamingespräche**
- **Führungswerkstätten**
- **Dialog mit Aufsichten**

Die Instrumente

- Führungskräfteentwicklungssystem - High Potentials 2022



Wir sichern heute die Führung von morgen



Das Unternehmen RAG

Die besonderen Herausforderungen

Die RAG-Strategie

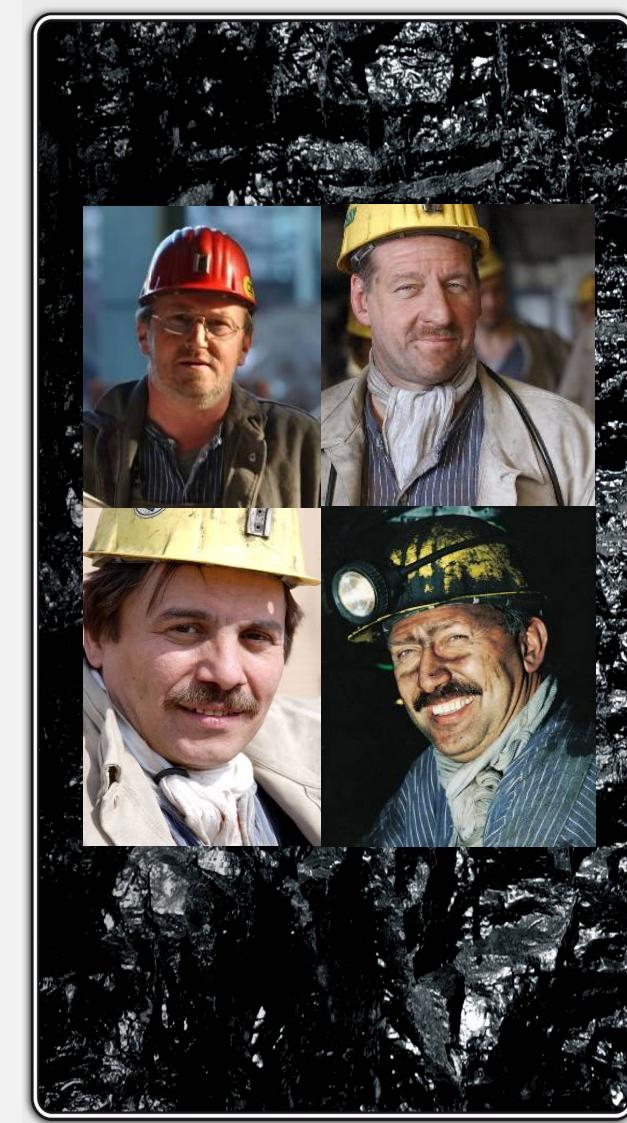
... im Handlungsfeld Personal

- Sozialverträglicher Personalabbau
- Zentrale Personalsteuerung
- Know-how-Sicherung
- Lean Management

... im Handlungsfeld Führung

- Führungsinstrumente
- Nachfolgemanagement
- Führungskräfteentwicklung

Schlussbemerkungen





- **Die Herausforderungen bis 2018 sind klar !**
- **Wir tragen unsere Verantwortung für einen sozialverträglichen Personalabbau !**
- **Wir schließen drohende Know-How-Lücken systematisch !**
- **Wir beteiligen unsere Mitarbeiter !**
- **Wir investieren in Führung !**
- **und schaffen Vertrauen durch Verlässlichkeit und Wertschätzung !**

Wir schaffen das!



Glück auf und - Vielen Dank !



Klaus-Peter Ellendt

RAG Aktiengesellschaft
Zentralbereich Personal- und
Führungskräfteentwicklung
Shamrockring 1
44623 Herne

Telefon: 02323 15-4003

Telefax: 02323 15-4067

E-Mail: Klaus-Peter.Ellendt@rag.de