



„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

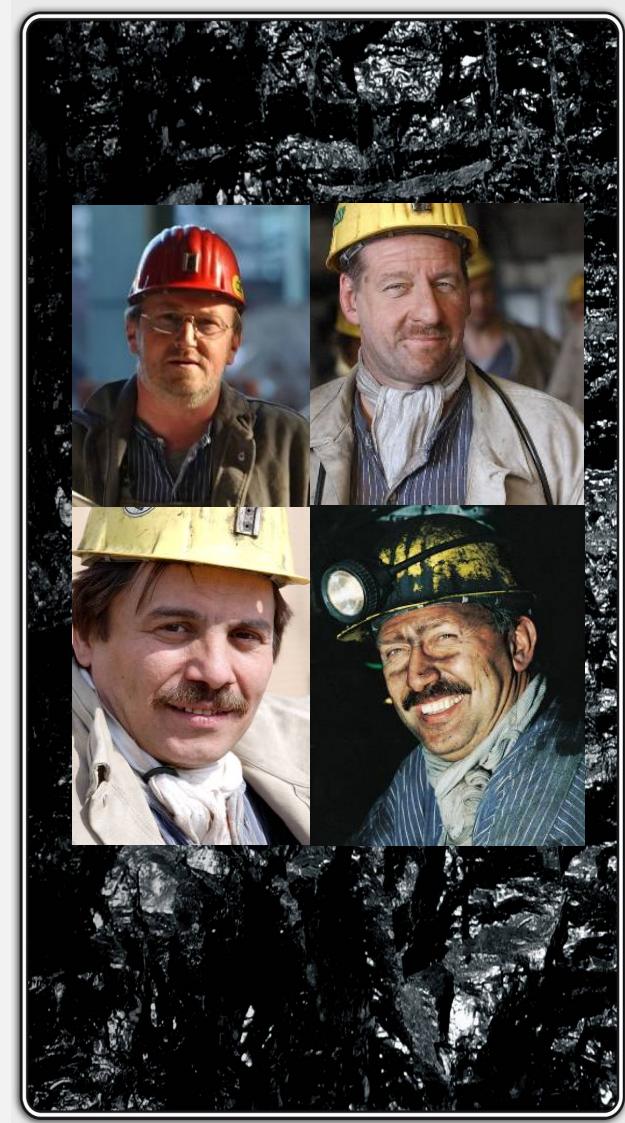
... im Handlungsfeld Personal

- 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

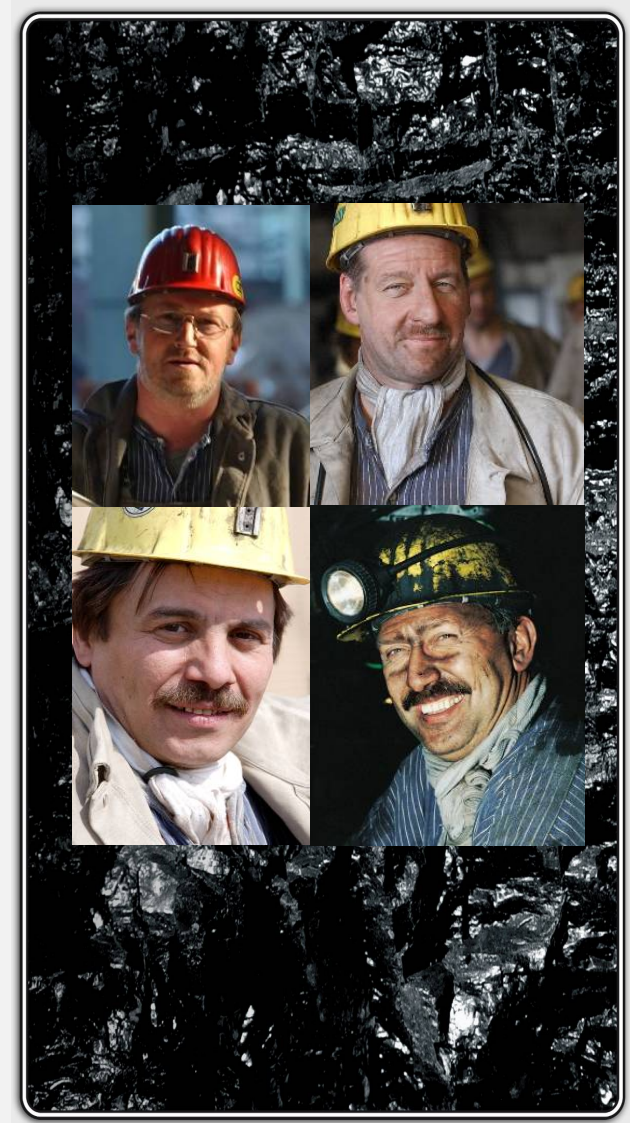
... im Handlungsfeld Personal

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

... im Handlungsfeld Führung

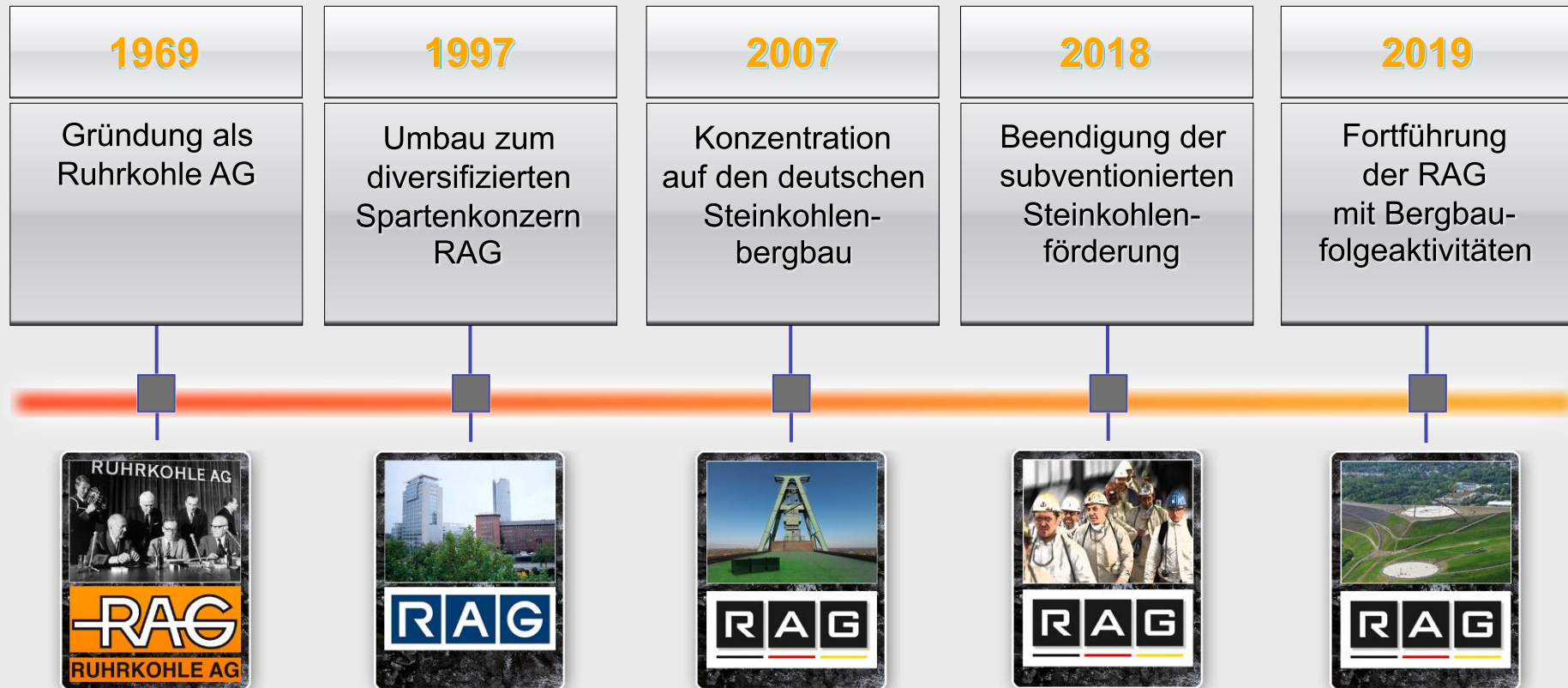
- Führungsinstrumente
- Nachfolgemanagement
- Führungskräfteentwicklung

Schlussbemerkungen



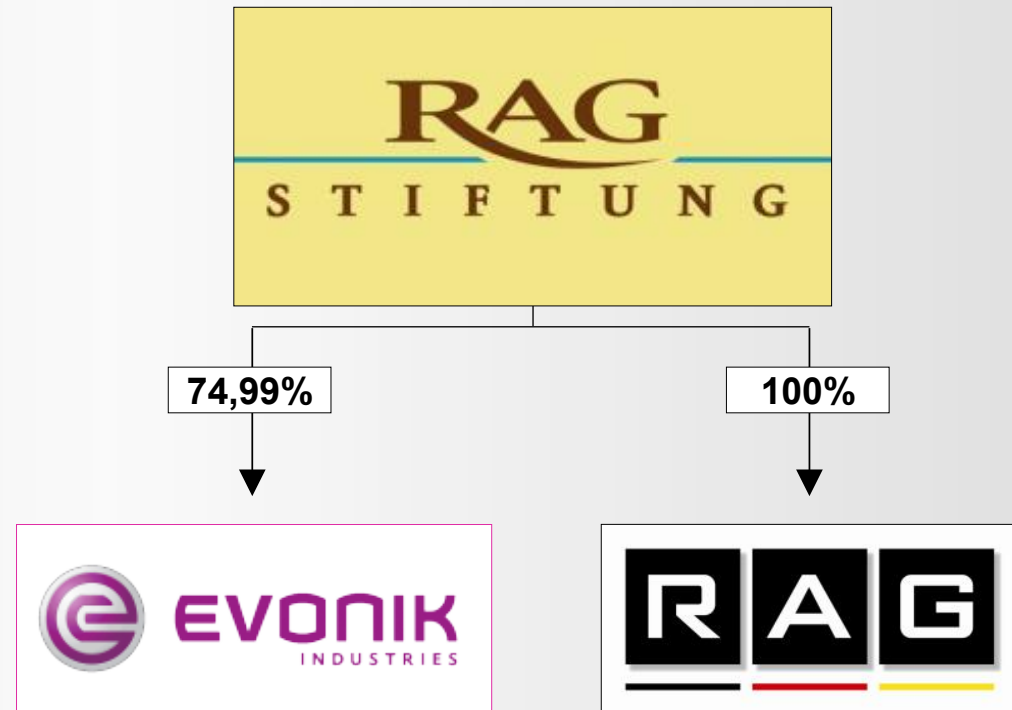
Das Unternehmen

- 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

**RAG
Bergbau**

15.353

**RAG
Beteiligungs-
gesellschaften**

557

12.800



2.553



366



103



72



16



* 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

Zuverlässige Versorgung der Kunden



Verkauf

Rohstoff- und Umweltanalyse



Ruhranalytik

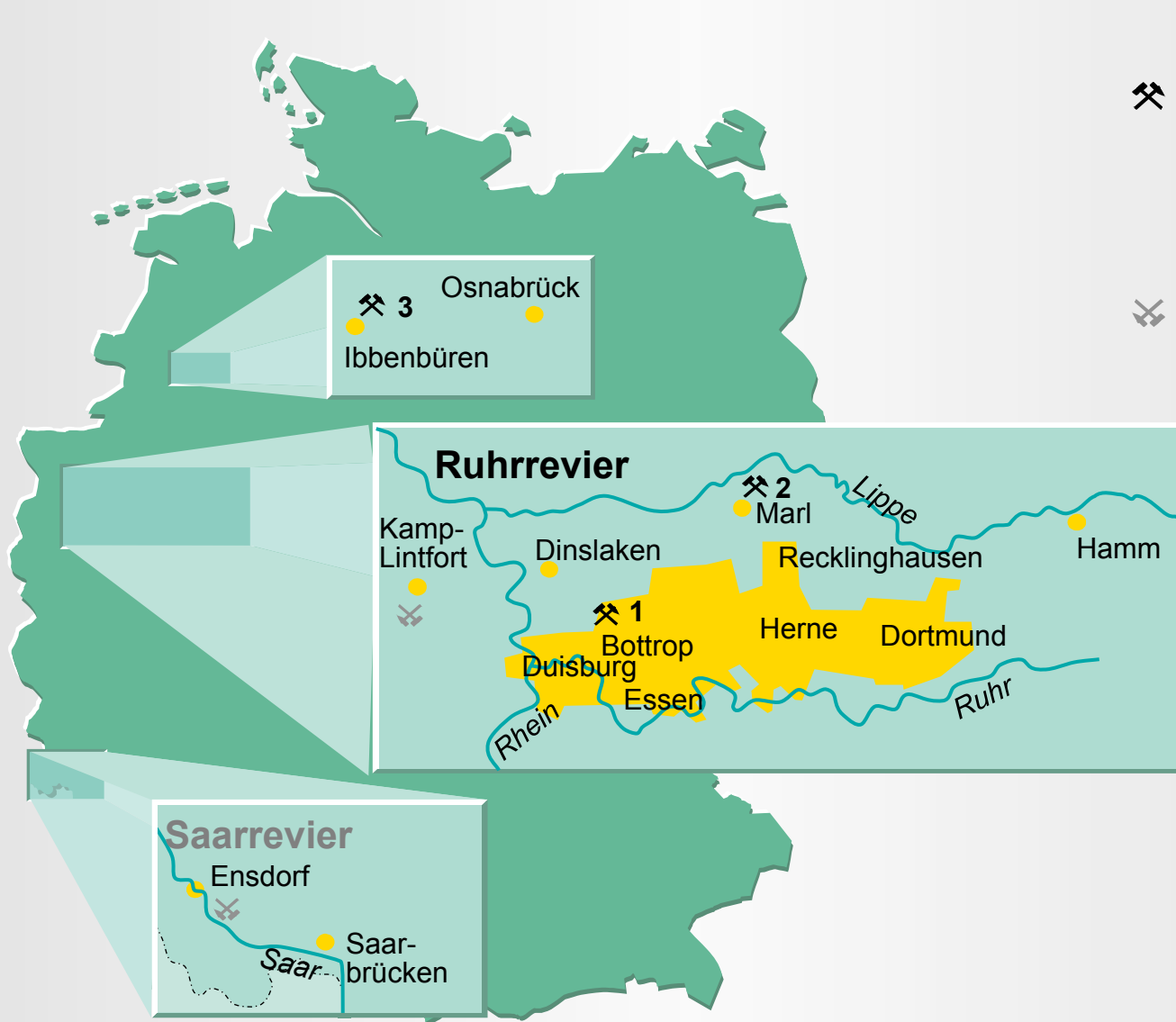
Innovative Lösungen rund um die Fläche



Montan Immobilien

Das Unternehmen

- Steinkohlenbergwerke in Deutschland 2013



- Bergwerke
- 1 Prosper-Haniel
 - 2 Auguste Victoria
 - 3 Ibbenbüren

Saarrevier:
stillgelegt am
30.06.2012

BW West:
stillgelegt am
31.12.2012

RAG als Partner im deutschen Steinkohlenmarkt



KRAFTWERKE



**9,7 Mio.
t v.F.**

STAHLINDUSTRIE



**1,0 Mio.
t v.F.**

WÄRMEMARKT



**0,5 Mio.
t v.F.**

v.F. = verwertbare Förderung

Das Unternehmen RAG

Die besonderen Herausforderungen

Die RAG-Strategie

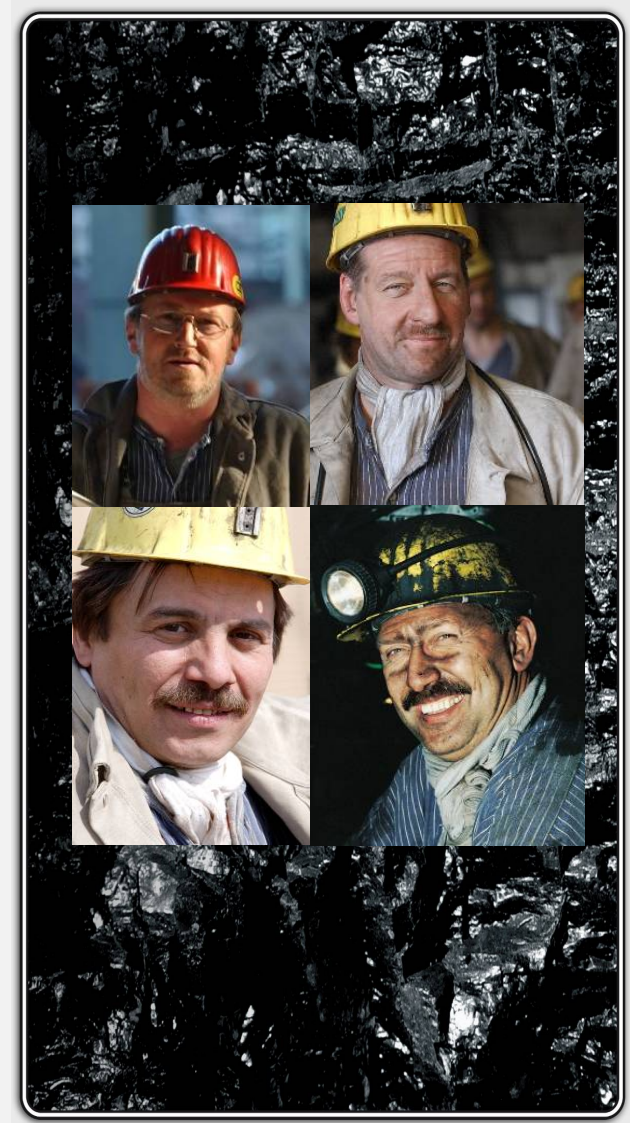
... im Handlungsfeld Personal

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

... im Handlungsfeld Führung

- Führungsinstrumente
- Nachfolgemanagement
- Führungskräfteentwicklung

Schlussbemerkungen

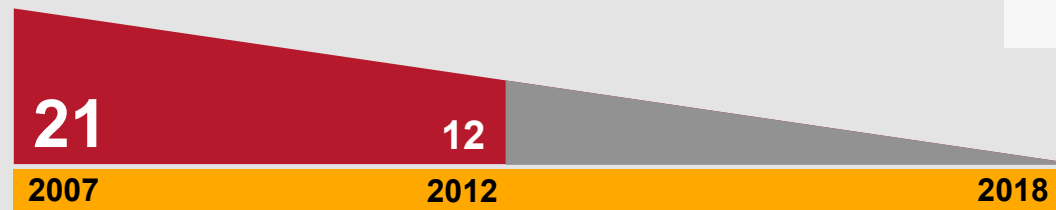


Auslaufbergbau = Anpassungskurs bis 2018 ohne Wenn und Aber

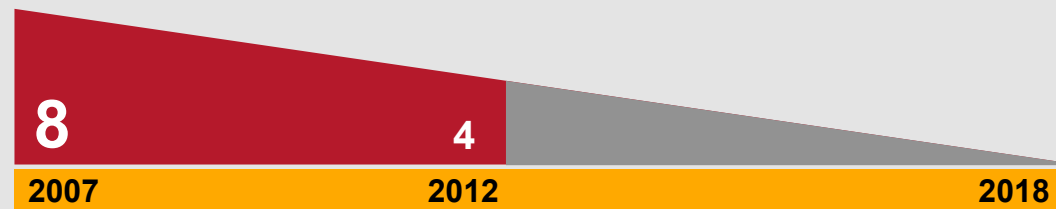
Endgültiges Aus für die Steinkohle



Rückführung Förderkapazität Mio. t



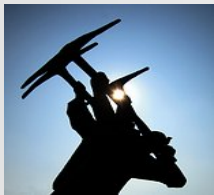
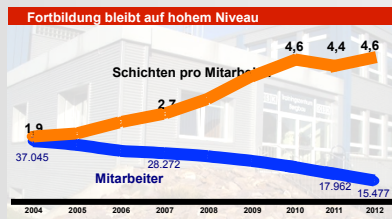
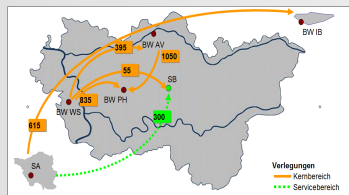
Anpassung Zahl der Bergwerke



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

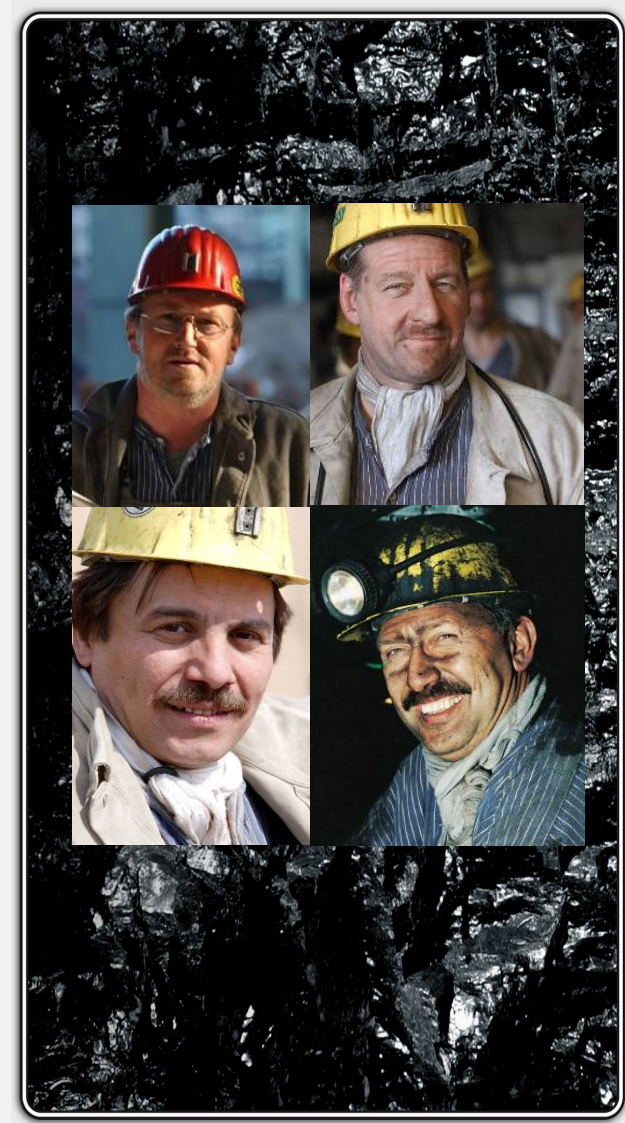
... im Handlungsfeld Personal

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

... im Handlungsfeld Führung

- Führungsinstrumente
- Nachfolgemanagement
- Führungskräfteentwicklung

Schlussbemerkungen



Klare Ausrichtung - Strategie 2020



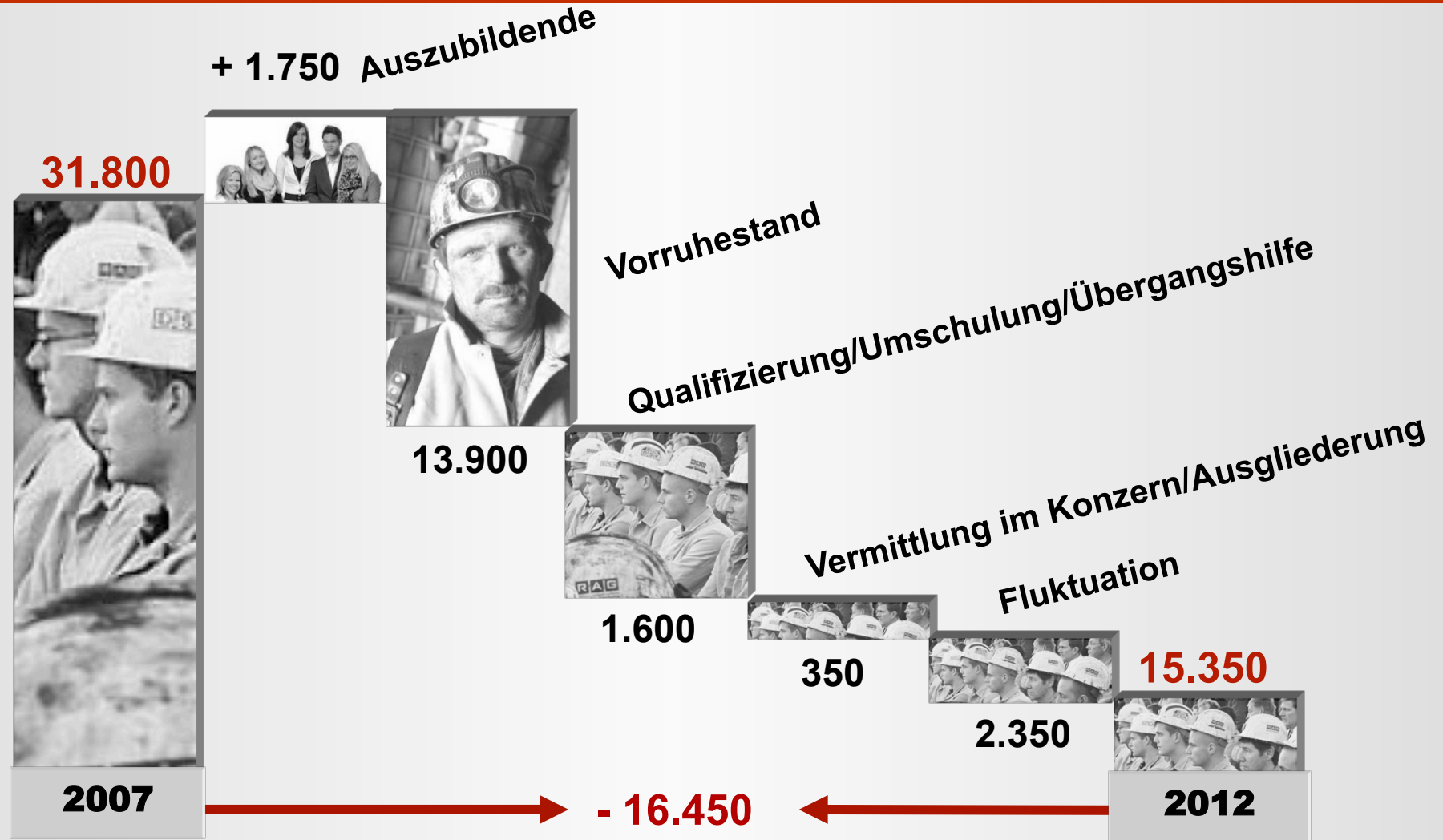
Klare Ausrichtung - Personalstrategie 2020

Handlungsfeld

Personal

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

Sozialverträglicher Personalabbau 2007 - 2012



Strategie 2020 - Mehr als nur Vorruhestandsmodelle ...

Vorruhestand

Besondere
bergbauspezifische
Vorruhestandsregelungen



Transfer von Arbeit in Arbeit (MitarbeiterEntwicklungsCenter)

Qualifizierung/Umschulung

Einarbeitungsqualifizierung

Direktvermittlungen

Wechsel im Konzern

Arbeitnehmerüberlassung

Abfindungsvereinbarungen



Die Instrumente

- JUMP (Job Und Mitarbeiter Programm)

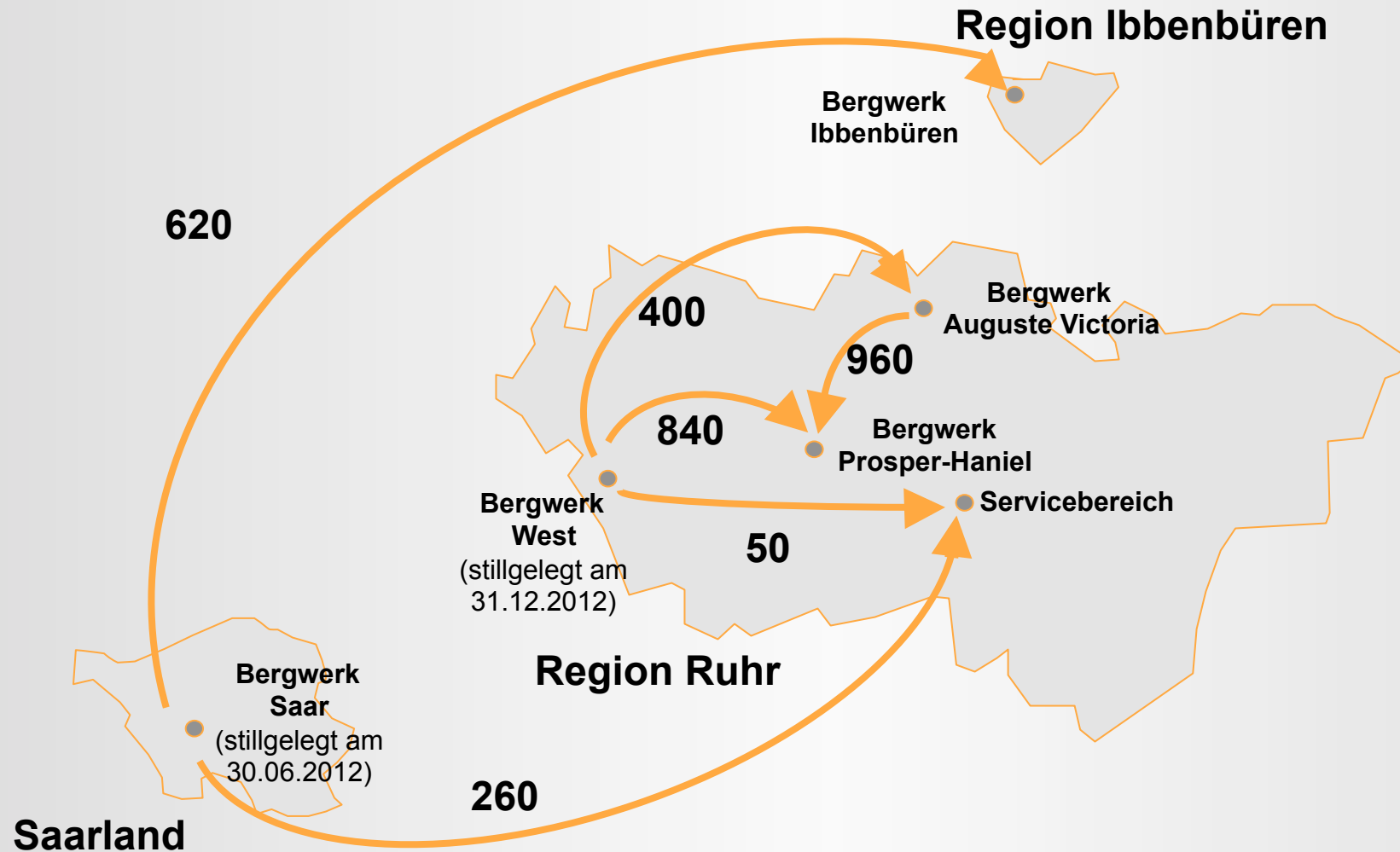


Die Instrumente

- Zentrale Personalsteuerung



Von 2012 bis 2018 werden noch 3.130 Mitarbeiter verlegt



Kontinuierliche Know-how-Verluste müssen ausgeglichen werden

Know-How-Sicherung

Selbsteinschätzung

06 Elektrotechnische Kompetenz

Bezeichnung

05 Energiezüge

01 Einzelschaltgeräte

02 Motorsteuerkompaktstationen

03 Leistungsschalterkompaktstationen

04 Walzenladerkompaktstationen

05 Beleuchtungsstationen

Kenner

Könnner

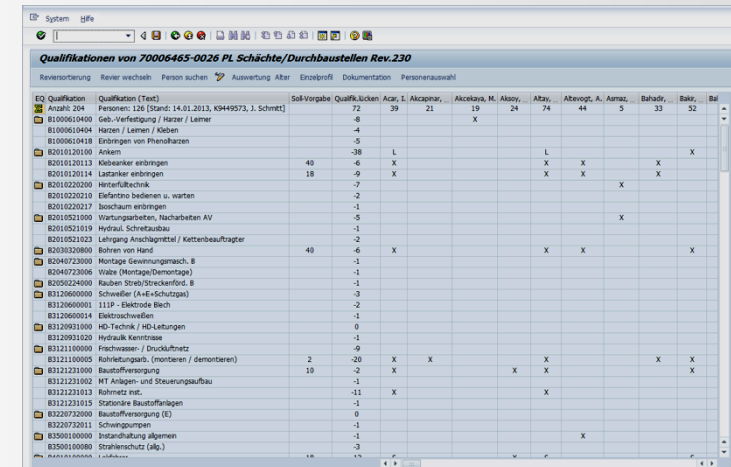
Experte

Der richtige Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort

Im KHS-System wird die Qualifikation der Mitarbeiter erfasst

KHS-G (gewerbliche Mitarbeiter)

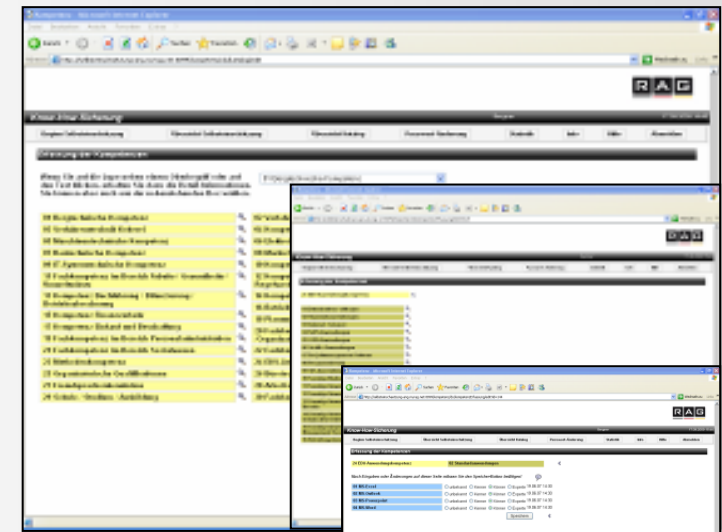
- 12.900 differenzierte Qualifikationen/ Kompetenzen
- Die Qualifikationen werden durch den Vorgesetzten in einer Qualifikations-Matrix erfasst und dokumentiert
- 98 % der gewerblichen Mitarbeiter sind erfasst



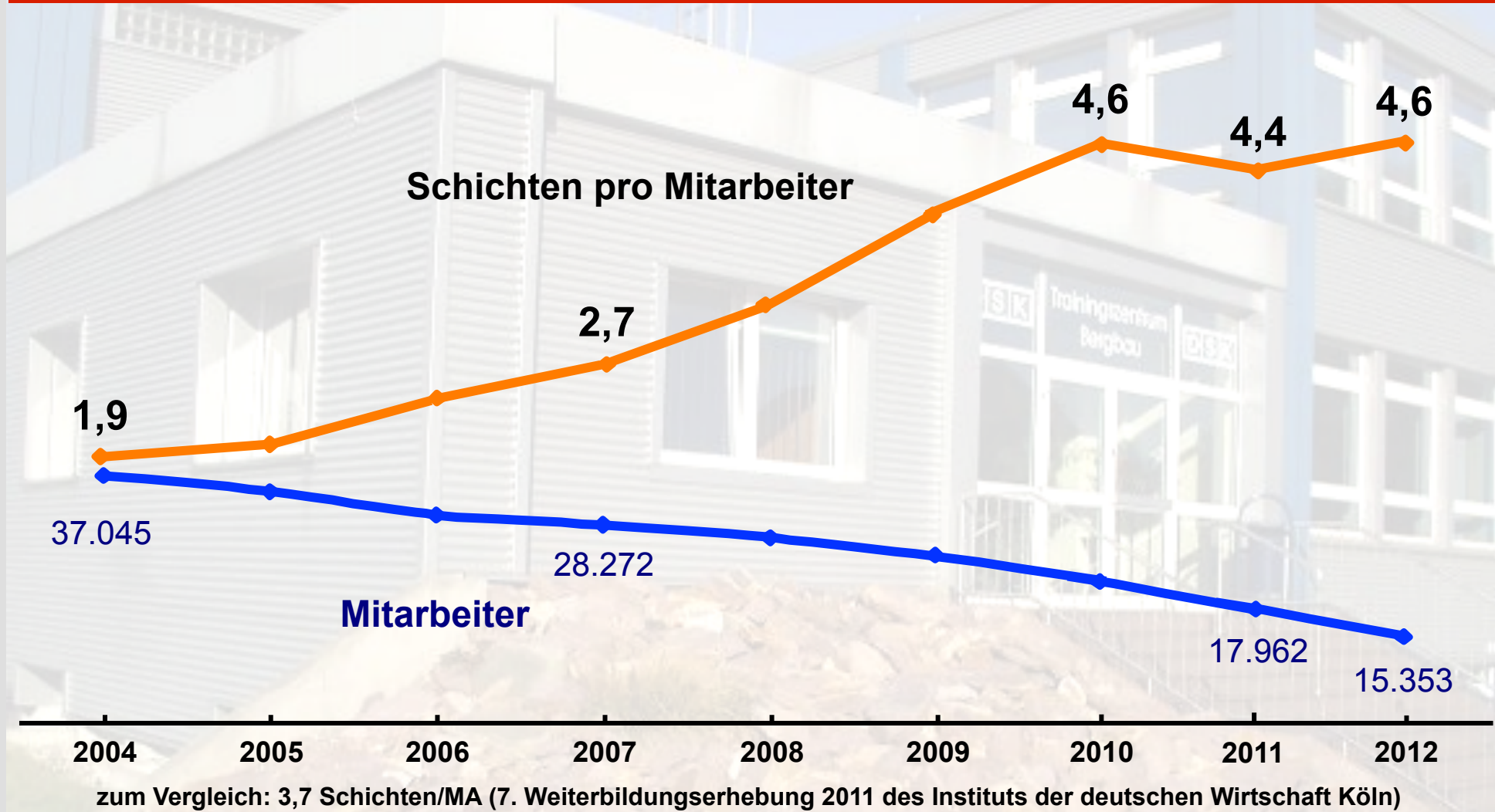
Qualifikation (Text)	72	39	21	19	24	74	41	5	33	52
B1000610400 Geb.-Verfertigung / Harz / Leimer	-6					X				
B1000610404 Harzen / Leimen / Kleben	-4									
B1000610418 Einbringen von Phenolharzen	-5									
R2010120100 Anleimen	-38	L					L			X
R2010120113 Klebwerke einbringen	40	-6	X				X		X	X
R2010120114 Lackwerke einbringen	18	-9	X				X	X		
R2010220200 Hinterlüftung	-7								X	
R2010220210 Defekturo bedienen u. warten	-2									
R2010220217 Ischaum einbringen	-1									
R2010521000 Wartungsarbeiten, Nacharbeiten AV	-5							X		
R2010521019 Hydraul. Schreibaubau	-1									
R2010521023 Leihung Anschlagstretel / Kettenbeauftragter	-2									
R2030320800 Bohren von Hand	-4		X				X	X		X
R2040723000 Montage Gewinnungsmasch. B	-1									
R2040723006 Wäله (Montage/Demontage)	-1									
R2050224000 Rachen Strahl/Streckentrockn. B	-1									
R3120600000 Schweißer (A+E-Schutztrags)	-3									
R3120600001 111P - Elektrode Blech	-2									
R3120600014 Elektrosveldner	-1									
R3120931000 HD-Technik / HD-Leitungen	0									
R3120931020 Hydraul. Kettentrass	-1									
R3121100000 Frechswasser / Druckluftnetz	-9									
R3121100005 Rohrleitungsbau, (montieren / demontieren)	2	-20	X	X			X		X	X
R3121231000 Baustoffverlegung	10	-2	X				X	X		X
R3121231003 HT Anlagen- und Steuerungsaufbau	-1									
R3121231013 Rohrnetz zuec	-11	X					X			
R3121231015 Stationäre Baustoffanlagen	-1									
R3220722000 Baustoffverlegung (E)	0									
R3220722011 Schwergungen	-1									
R3500100000 Instandhaltung allgemein	-1						X			
R3500100080 Strahlenschutz (alg.)	-3									

KHS-A (angestellte Mitarbeiter)

- 1.450 differenzierte Qualifikationen/ Kompetenzen
- Die Qualifikationen werden durch Selbsteinschätzung in einer Intranet-Anwendung erfasst und dokumentiert
- 90 % der angestellten Mitarbeiter sind erfasst



Fortbildung auf hohem Niveau sichert Know-How und Leistungsfähigkeit



Die Instrumente

- Trainingszentrum Bergbau



Individuelle Weitergabe von erfolgskritischem Know-How

Wissensstafette



- Strukturierter Transfer von Fach-, Führungs- und Erfahrungswissen
- Im Rahmen des Nachfolgemanagements
- Direkter Austausch zwischen Vorgänger und Nachfolger
- Zeitig vor Übernahme der neuen Position
- Begleitendes Coaching

Unser Programm zur systematischen und kontinuierlichen Verbesserung in Produktion und Administration

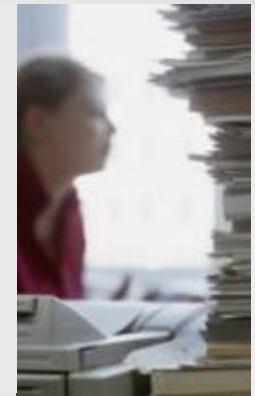


Lean Management bei der RAG



Ziel: Steigerung der Produktivität

- Stabile Prozesse
- Kontinuierliche Verbesserung
- Mitarbeiterbeteiligung



Das Unternehmen RAG

Die besonderen Herausforderungen

Die RAG-Strategie

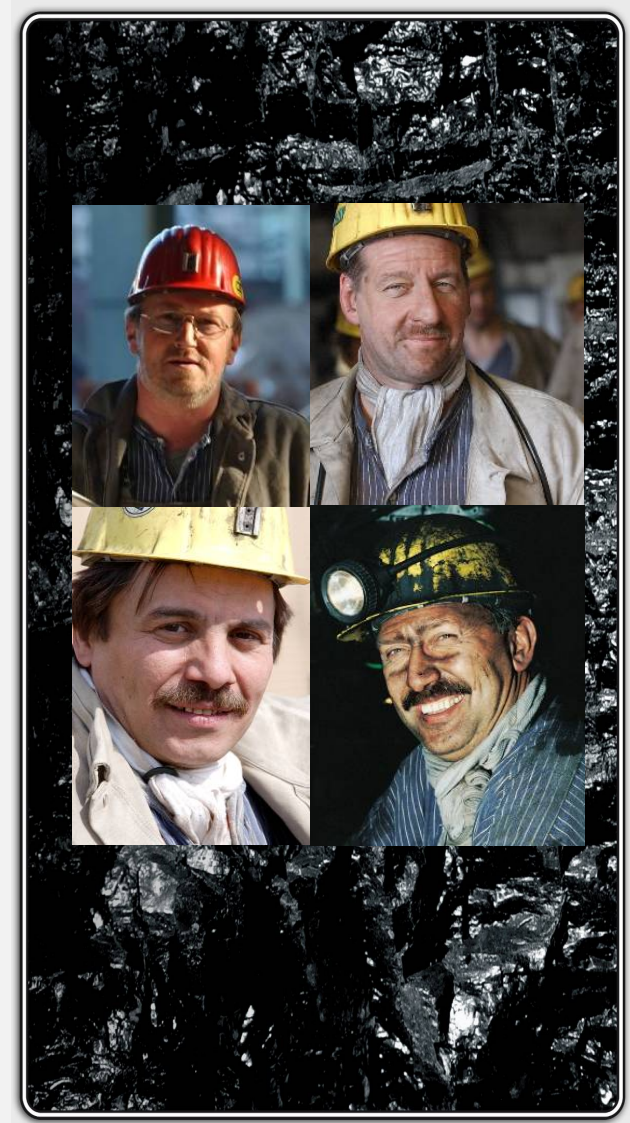
... im Handlungsfeld Personal

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

... im Handlungsfeld Führung

- Führungsinstrumente
- Nachfolgemanagement
- Führungskräfteentwicklung

Schlussbemerkungen



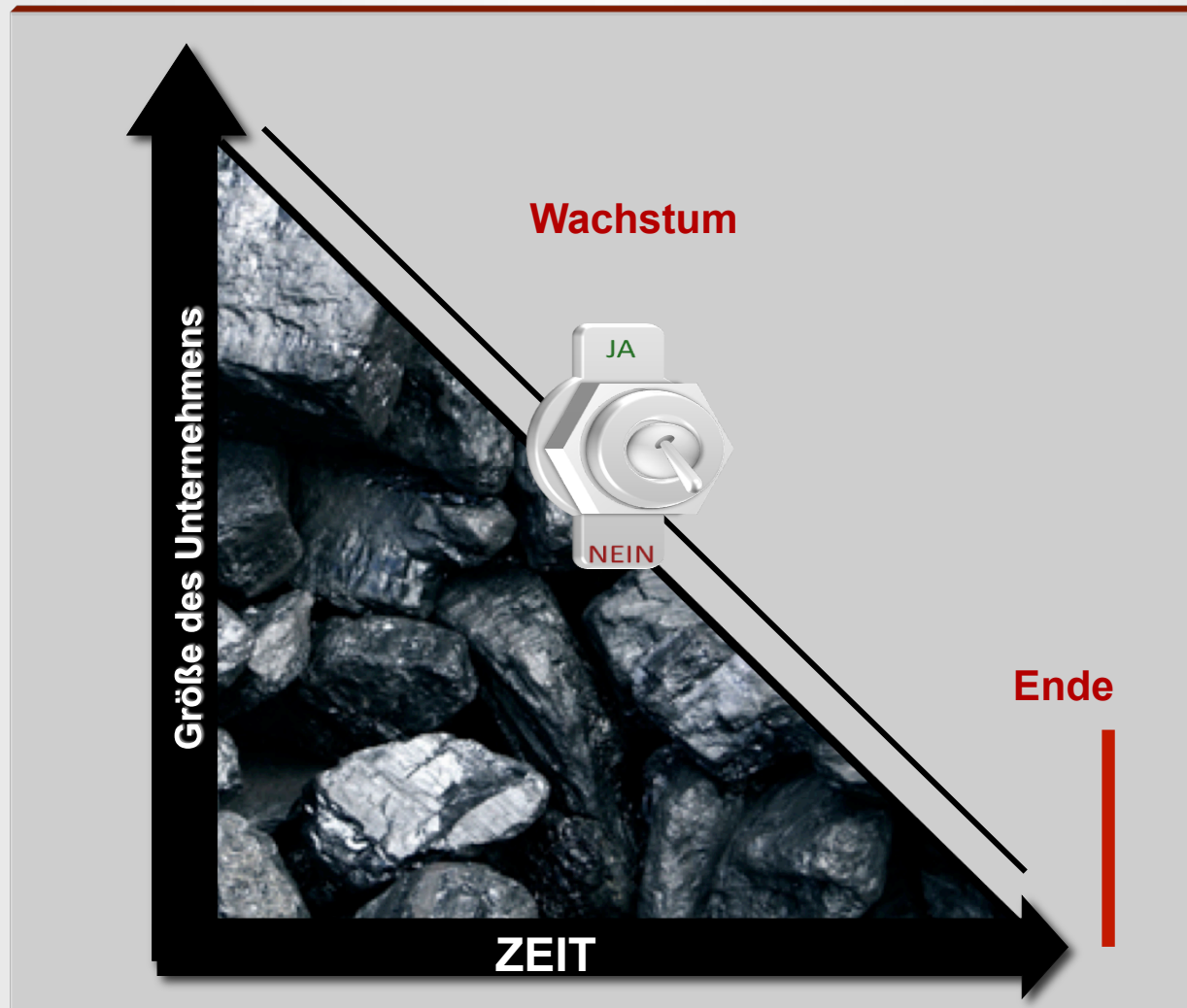
Klare Ausrichtung - Personalstrategie 2020

Handlungsfeld

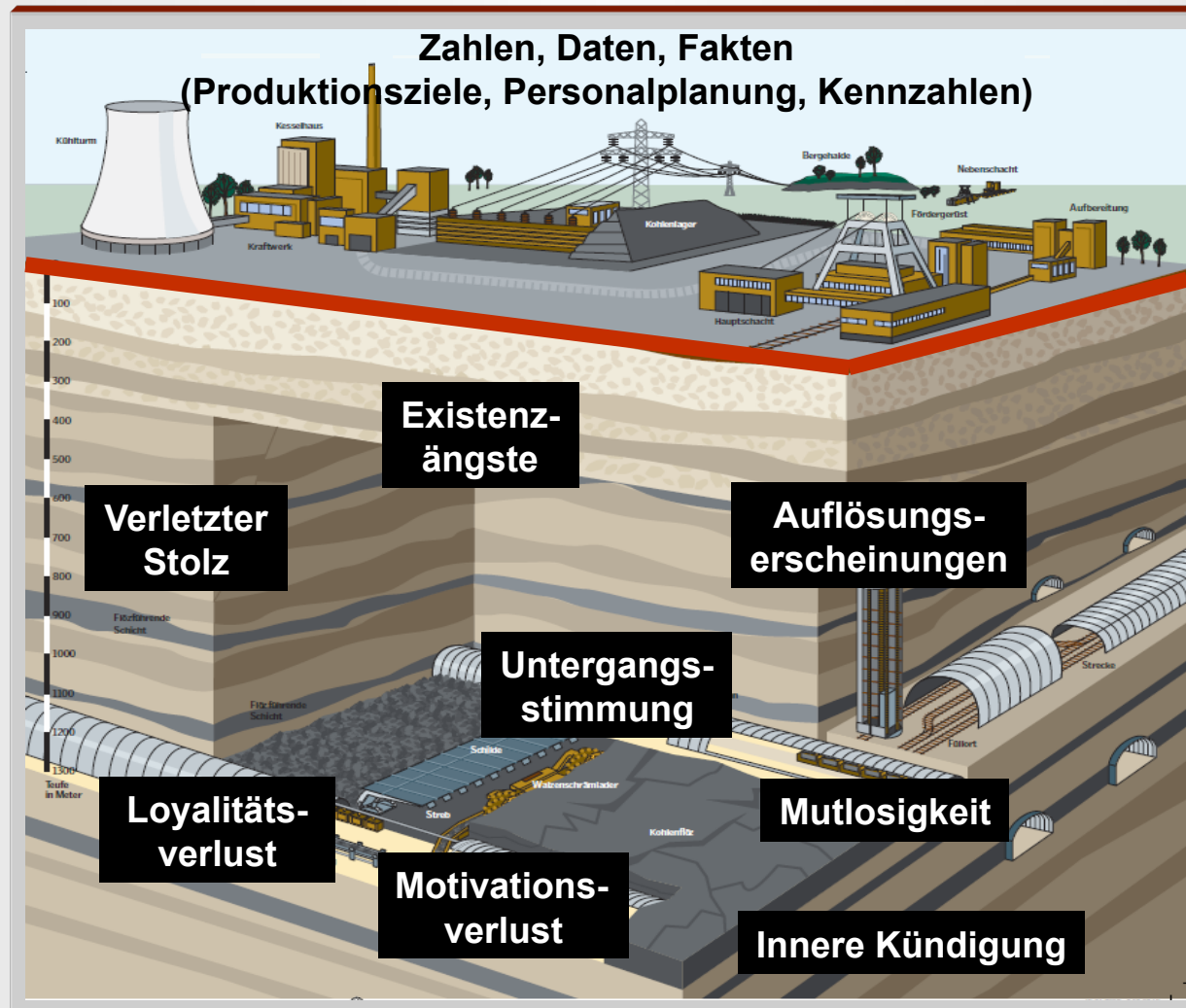
Führung

- ▶ **Führungsinstrumente**
- ▶ **Nachfolgemanagement**
- ▶ **Führungskräfteentwicklung**

Wachstum als „Motor“ fehlt

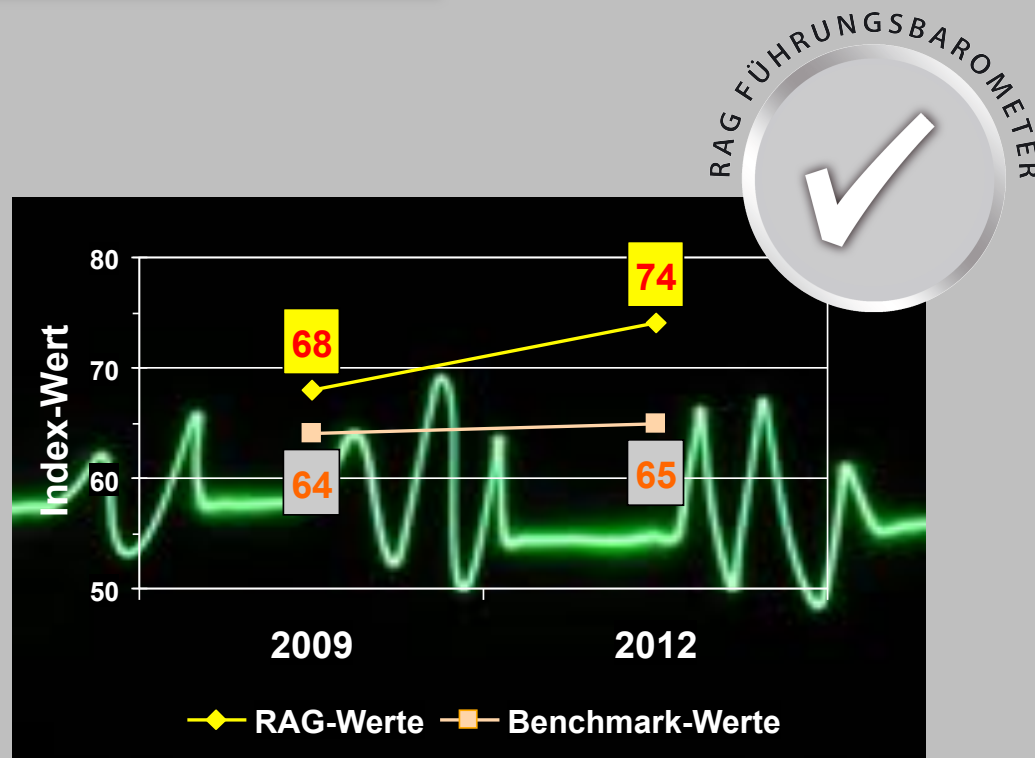


Gefahren liegen unter der Oberfläche!



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

Führungsbarometer



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

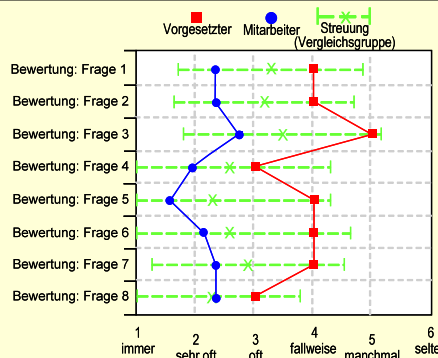
Führungsinstrumente, die dafür sorgen, dass wir den Kurs halten ...

Zielvereinbarungssystem

Name: _____ SAP Nr.: _____

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

■ Vorgesetzter
 ● Mitarbeiter
 ✕ Streuung (Vergleichsgruppe)



Bewertung: Frage 1
 Bewertung: Frage 2
 Bewertung: Frage 3
 Bewertung: Frage 4
 Bewertung: Frage 5
 Bewertung: Frage 6
 Bewertung: Frage 7
 Bewertung: Frage 8

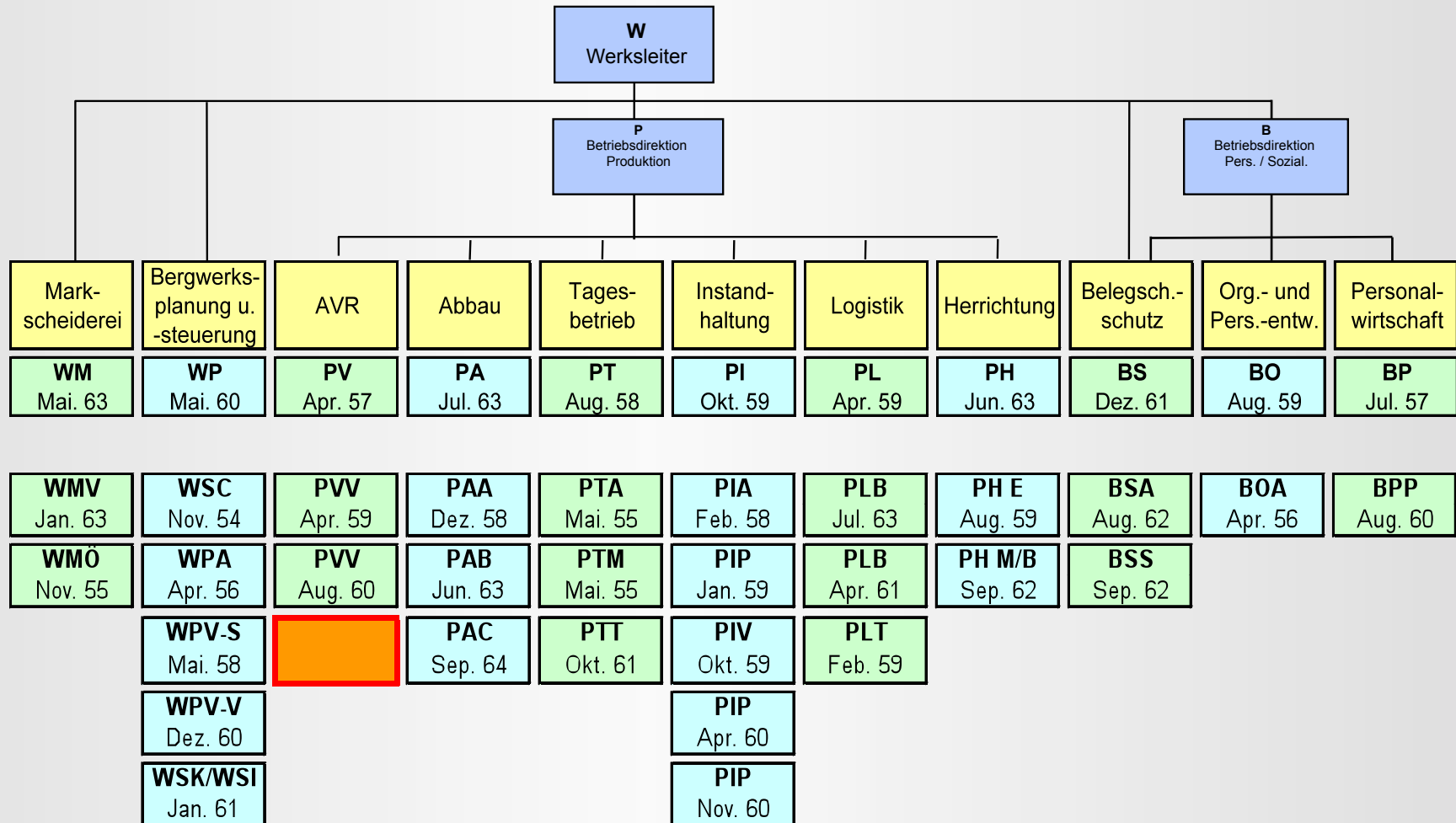
1 immer 2 sehr oft 3 oft 4 fallweise 5 manchmal 6 selten

rechnerisch	0,00
aufgerundet	0,00

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

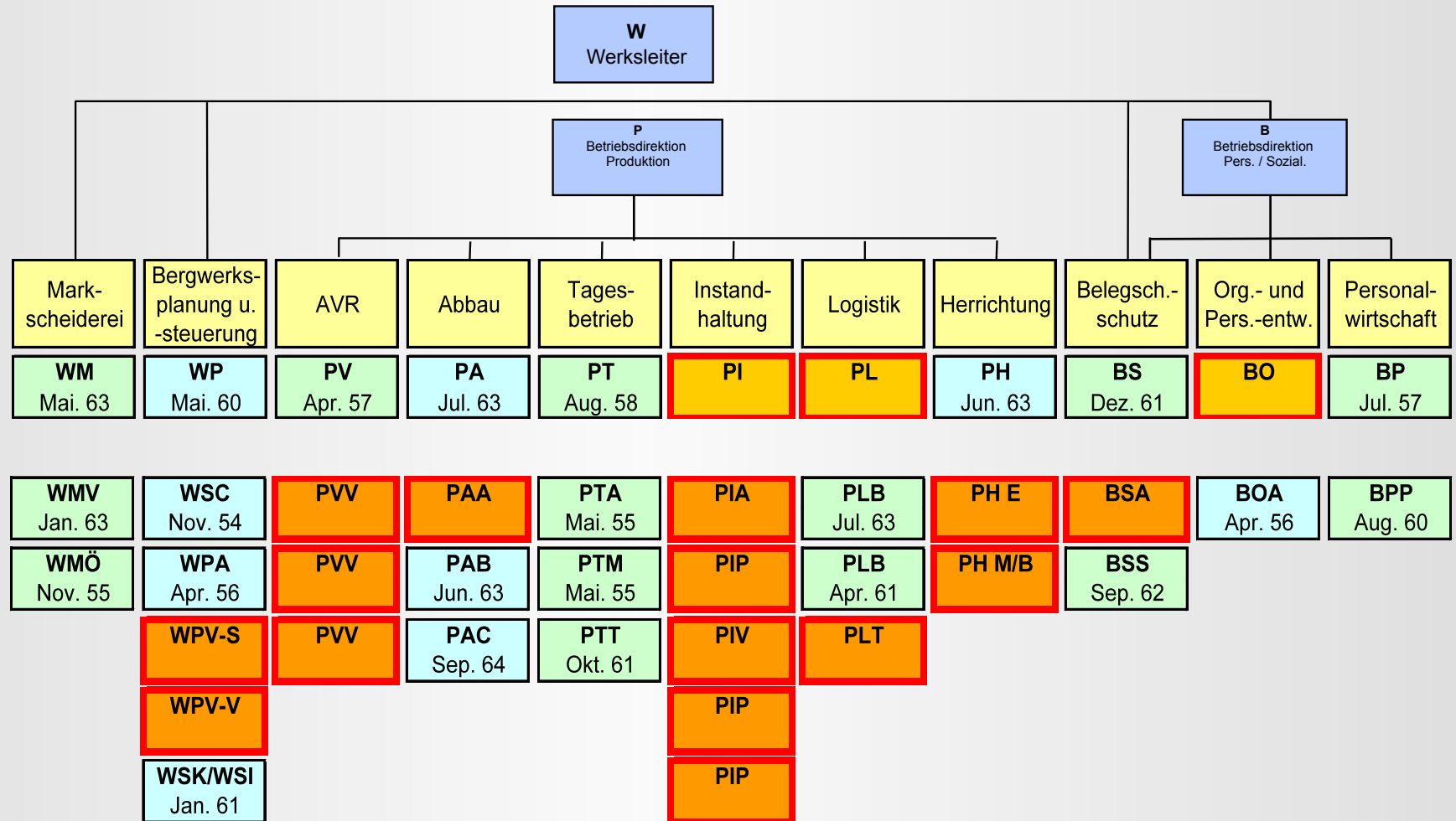
Die Lücken in der Führungsmannschaft sind gravierend

2007



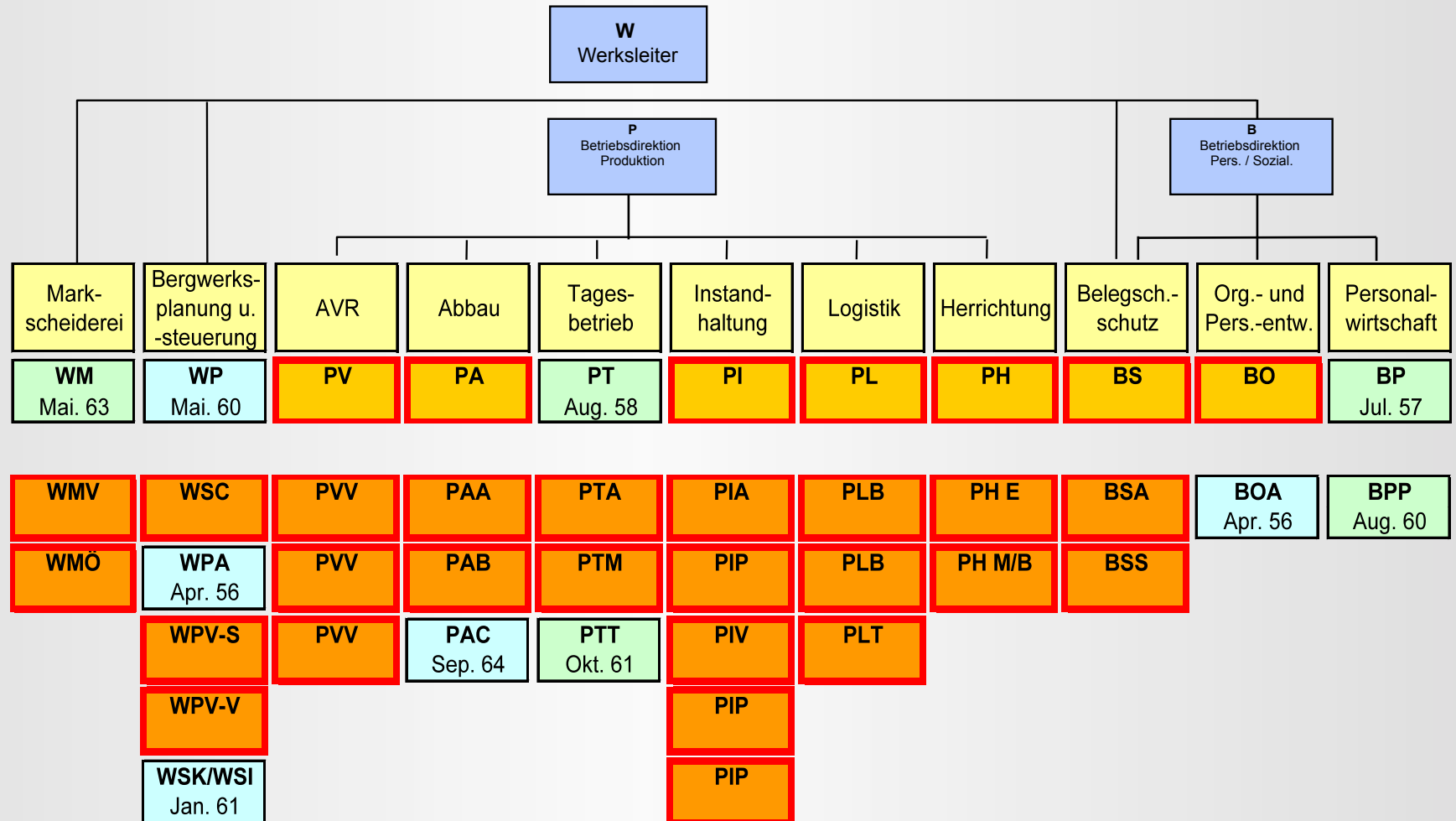
Die Lücken in der Führungsmannschaft sind gravierend

2009

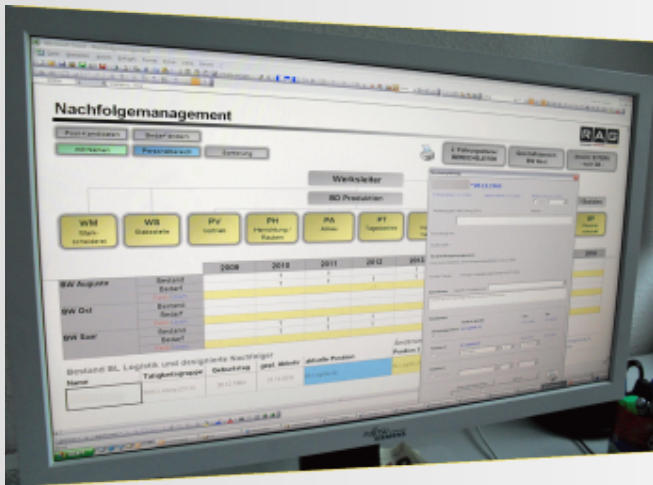


Die Lücken in der Führungsmannschaft sind gravierend

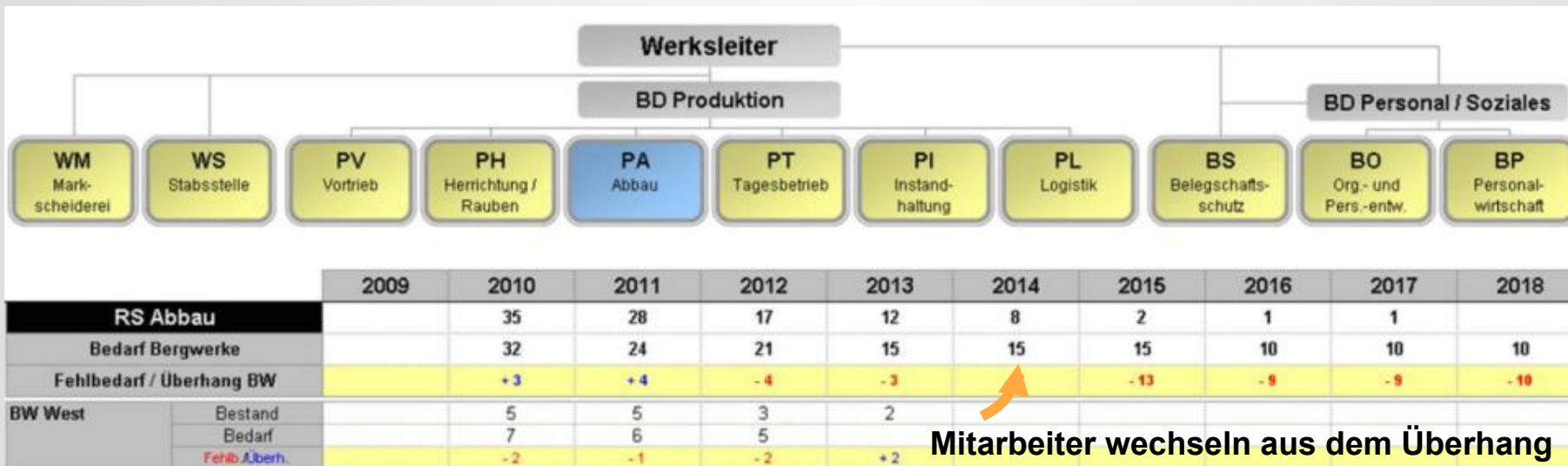
2012



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

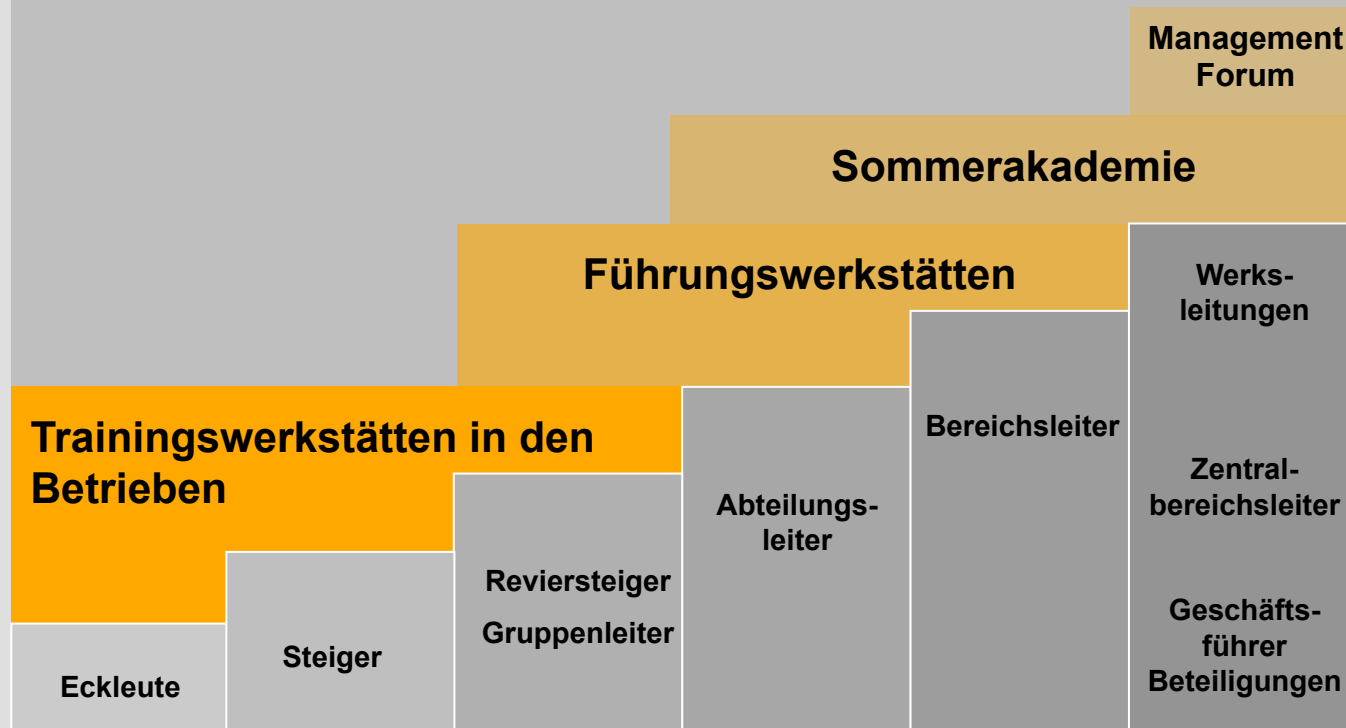
Entwick-
lungs-
workshop

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**

Wir sichern heute die Führung von morgen

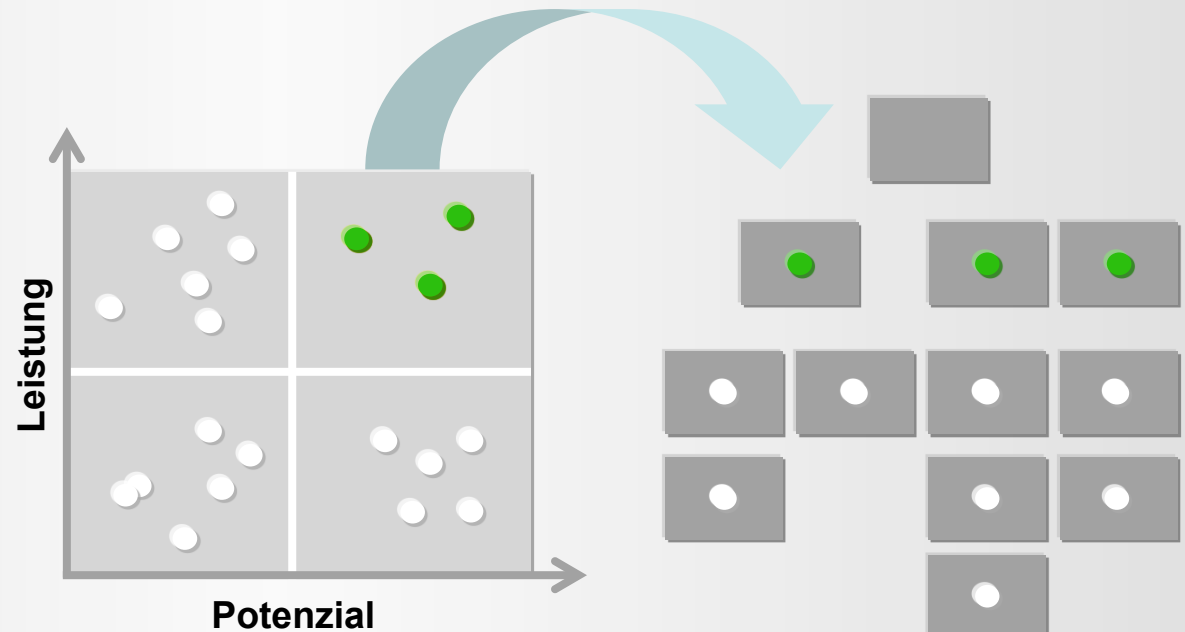
Heute

2018

2021

...

Identifikation High Potentials



Das Unternehmen RAG

Die besonderen Herausforderungen

Die RAG-Strategie

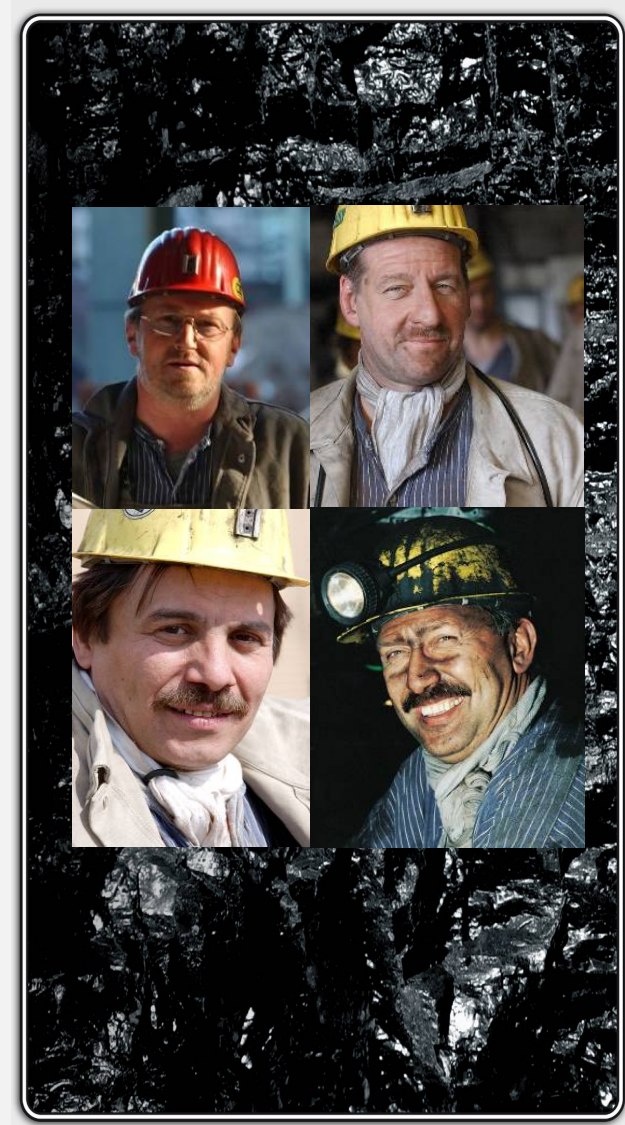
... im Handlungsfeld Personal

- 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