

VISIBILITY  
THROUGHOUT  
THE  
COMPANY

REMOVE  
BARRIERS  
BETWEEN  
TEAMS

KNOWLEDGE  
SHARING

KNOWLEDGE  
SHARING

MESSAGE  
ON  
HOMEPAGE  
WWW.

TEAMWORK

# KULTURWANDEL DURCH FEEDBACK

Die RAG schafft eine 180 Grad Wende mithilfe  
der Software von Questback

~~WISDOM~~  
wisdom but  
without  
prejudice

WORK  
with recd  
FEEDBACK  
=> Direction  
IMPROVE

SHOWCASE  
GOOD  
ID

KNOWLEDGE  
OF RULES  
TO GIVE  
+ RECEIVE  
FEEDBACK

CHANGE

LISTEN  
MORE

CASE STUDY RAG AKTIENGESELLSCHAFT

# MOTIVIERTE MITARBEITER DANK FEEDBACK

Die RAG setzt in der Personal- und Führungskräfteentwicklung auf Feedback und Dialog

Die RAG Aktiengesellschaft befindet sich spätestens seit Inkrafttreten des Steinkohlefinanzierungsgesetzes im Jahre 2007 in einem permanenten Downsizing-Prozess. Doch trotz stetig sinkender Mitarbeiterzahlen steigen Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft unter den Mitarbeitern kontinuierlich an – das Ergebnis einer auf Wertschätzung, Offenheit und Dialog basierenden Führungskultur.



## SITUATION

### Zielsetzung

- › Führung und Kommunikation sichtbar, messbar und vergütbar machen
- › Schaffung einer auf Feedback und Dialog basierenden Unternehmenskultur
- › Unterstützung des Change Managements
- › Personal- und Führungskräfteentwicklung aus einem Guss

### Wie lassen sich Führung und Kommunikation messen?

Im Jahr 2000 entschied sich die Deutsche Steinkohle Aktiengesellschaft (heute Kern der RAG), ein System zur variablen Vergütung ihrer außertariflichen Mitarbeiter einzuführen. Dabei sollten nicht nur harte Kennzahlen wie Umsatz und Gewinn, sondern auch weiche Faktoren wie Führung und Kommunikation in die Vergütung mit einfließen.

Zwei zentrale Fragen galt es damals zu beantworten: Wie lassen sich Führungsverhalten und gute Kommunikation individuell sichtbar und vergütbar machen? Und: Wie lassen sich von diesen Ergebnissen allgemeine Stärken und Schwächen in der Personal- und Führungskräfteentwicklung ableiten, um am Ende ein Personalentwicklungskonzept aus einem Guss zu bekommen? Das war eine Herausforderung in einem Großunternehmen mit damals über 40.000 Mitarbeitern.



## LÖSUNG

### Stabil, sicher und effizient: alles auf einer Plattform

Um die Aufgabe erfolgreich zu meistern, war eine geeignete Softwarelösung unabdingbar, die vielfältigen Ansprüchen genügen musste: Es brauchte eine stabile, sichere und effiziente Plattform, die zum damaligen Zeitpunkt in Deutschland nicht ohne Weiteres zu finden war. Questback überzeugte die RAG mit einer integrierten passgenauen Softwarelösung mit umfassenden Services, einem flexiblen Rechte- und Rollenmanagement, die außerdem auf den eigenen Servern der RAG gehostet werden konnte. „Ausschlaggebend für unsere Entscheidung war das Gesamtpaket aus Produktsicherheit und Produktservices und natürlich die Stabilität der Plattform selbst“, so Dirk Bergmann, Referent Personal- und Führungskräfteentwicklung der RAG.

### Datenerhebung mit Komfort

Seit Einführung des variablen Vergütungssystems im Jahre 2002 werden mittels einer 180-Grad-Feedback Befragung bis heute jährlich rund 800 Feedbacknehmer (2005 waren es noch über 1.500) auf Grundlage von rund 7.000 Feedbacks beurteilt. Die Zuweisung der Feedbacknehmer und -geber erfolgt dezentral, die Auswertung zentral und automatisiert. „So ist der gesamte Prozess mit hohem Komfort und wenig Arbeit verbunden“, so Bergmann.

Man braucht ein von Wertschätzung, Offenheit und Klarheit geprägtes Führungs- und Kommunikationsklima, um die Leute mitnehmen zu können. Ein solches Klima entsteht jedoch nicht von heute auf morgen, sondern über mehrere Jahre. Und es muss von einer Unternehmensführung getragen sein, die der vollen Überzeugung ist, dass Feedback und Dialog die wichtigsten Träger der Unternehmenskultur sind – ohne dabei den Blick nur kurzfristig auf den aktuellen Börsenwert des Unternehmens zu richten.

**DIRK BERGMANN,**  
Referent Personal- und  
Führungskräfteentwicklung  
RAG Aktiengesellschaft

Um zwei verschiedene Perspektiven auf die Organisation zu bekommen, wurde die personenbezogene Sicht um eine Organisationsklimamessung ergänzt: Seit 2003 führt die RAG alle drei Jahre Mitarbeiterbefragungen durch, die neben Fragen zum Führungsverhalten auch Themen wie Arbeitssicherheit, Arbeitsorganisation oder Lean Processing umfasst. „Mit der Software von Questback sind

wir erstmals in der Lage, alle Daten der Mitarbeiterbefragung ohne Medienbruch dezentral zu erheben und zentral zu validieren. Das war für uns ein großer Schritt nach vorne“, berichtet Bergmann.

Neben 180-Grad-Feedback und konzernweiten Mitarbeiterbefragungen führt die RAG mithilfe von EFS Survey regelmäßig Impulsbefragungen, Teamchecks oder interne Kundenbefragungen durch. „Wenn wir dieses Feedback nicht hätten, könnten wir nicht so zeitnah steuern“, so Bergmann. So haben die aus den Befragungsergebnissen abgeleiteten Maßnahmen in der Personal- und Führungskräfteentwicklung der RAG über die Jahre zu einem grundlegenden Kulturwandel geführt.



## ERGEBNIS

### Feedback matters!

#### Ergebnisse auf einen Blick

- › jährlich: 180-Grad-Feedback Befragung von rund 800 außertariflichen Führungskräften mit rund 7.000 Feedbacks
- › alle drei Jahre: konzernweite Mitarbeiterbefragung von ca. 10.000 Mitarbeitern
- › regelmäßig: interne Kundenbefragungen, Impulsbefragungen, Teamchecks

#### Entwicklung strategischer Zielgrößen im Hinblick auf Führungsqualität und Motivation

##### FÜHRUNGSQUALITÄT

- › Mit Zielvereinbarung führen

|    |     |     |     |
|----|-----|-----|-----|
| 87 | 102 | 105 | 120 |
|----|-----|-----|-----|

- › Teamorientiert arbeiten

|    |    |     |     |
|----|----|-----|-----|
| 83 | 99 | 103 | 118 |
|----|----|-----|-----|

- › Offen kommunizieren und informieren

|    |     |     |     |
|----|-----|-----|-----|
| 84 | 100 | 100 | 115 |
|----|-----|-----|-----|

|      |      |      |      |
|------|------|------|------|
| 2003 | 2006 | 2009 | 2013 |
|------|------|------|------|

##### MOTIVATION

- › Aufgabengestaltung

|    |     |     |     |
|----|-----|-----|-----|
| 97 | 109 | 118 | 127 |
|----|-----|-----|-----|

- › Beschäftigungsumfeld

|    |    |     |     |
|----|----|-----|-----|
| 76 | 86 | 110 | 118 |
|----|----|-----|-----|

|      |      |      |      |
|------|------|------|------|
| 2003 | 2006 | 2009 | 2013 |
|------|------|------|------|

#### Richtwerte zur Interpretation

|         |                            |
|---------|----------------------------|
| 67-88   | Schwächen identifizierbar  |
| 89-110  | ausreichend gute Bewertung |
| 111-133 | Stärken erkennbar          |

Mitte der 90er Jahre basierte die Organisationskultur der damaligen Deutschen Steinkohle Aktiengesellschaft noch auf einem hierarchisch geprägten System aus „Befehl und Gehorsam“. Es wurde jedoch schnell deutlich, dass Innovationen und Produktivität in diesem Klima nur schlecht gedeihen konnten. „Um wettbewerbsfähig zu bleiben, waren wir darauf angewiesen, dass unsere Mitarbeiter in einem Umfeld arbeiten, wo sie ihre Ideen einbringen können – also in Strukturen, wo Wertschätzung, Offenheit und Dialog gelebt werden“, so Bergmann. „Mit 180-Grad-Feedbacks und konzernweiten Mitarbeiterbefragungen hatten wir die notwendigen Instrumente, um unsere Führungs- und Organisationskultur in diese Richtung zu entwickeln.“

Vor dem Hintergrund der schwierigen und spannungsgeladenen Ausgangssituation der RAG war dies umso wichtiger: Mit dem Steinkohlefinanzierungsgesetz wurde festgelegt, dass die letzte Zeche im Jahre 2018 ihre Förderung einstellen wird. Permanenter Personalabbau sowie der Verlust von Know-How-Trägern bestimmten die Situation der letzten Jahre. „Dank Feedback wissen wir jedoch: Wo haben wir eigentlich Handlungsbedarf? Und wie können wir diese Unternehmenskultur bis zum Ende durchhalten, ohne dass wir Abbrüche in der Leistungsbereitschaft, in der Motivation oder auch im Engagement unserer Mitarbeiter bekommen?“, so Bergmann.

### Feedback und Dialog als Träger der Unternehmenskultur

Die Befragungsergebnisse sprechen für sich: Obwohl 2018 das letzte Bergwerk seine Förderung einstellen wird, erlebt die RAG seit 2009 eine stetige Verbesserung in der eigenen Leistungskultur, im Engagement der Mitarbeiter und in Wertschätzungsfragen – bei hohen Beteiligungsraten, die über 90 Prozent liegen. So haben in der Mitarbeiterbefragung 2013 79 Prozent der Mitarbeiter zu der Aussage „Ich bin stolz darauf, für die RAG zu arbeiten.“ gesagt: „stimmt voll und ganz“ oder „stimmt“. 2009 waren es noch 7 Prozentpunkte weniger. Insgesamt haben sich seit der Befragung von 2009 alle Index-Werte verbessert oder sind zumindest gleich geblieben. Deutliche Fortschritte zeigen die Index-Werte hinsichtlich der Führungsqualität im Unternehmen. Hier waren die Werte 2003 noch alarmierend gering – ein Beleg dafür, dass ein grundlegender Wandel der Führungskultur gelungen ist.

Dank Feedback und Dialog und den daraus abgeleiteten Personalentwicklungsmaßnahmen konnte die RAG das Organisations- und Leistungsklima von der Ausstiegssituation des Unternehmens entkoppeln. Denn: Problembereiche lassen sich identifizieren und gezielt angehen. Statt betriebsbedingter Kündigungen konnten ca. 5.000 Mitarbeiter durch Umschulung und Weiterbildung in anderen Bereichen eingesetzt werden. Es wurden Netzwerkgruppen ins Leben gerufen, die den Menschen die Angst vor neuen Tätigkeiten zu nehmen.



## Die RAG Aktiengesellschaft



### Unternehmen

RAG Aktiengesellschaft

### Branche

Bergbau

### Einsatzbereiche

- › 180-Grad-Feedback zur FKF-Entwicklung
- › Mitarbeiterbefragungen
- › interne Kundenbefragungen

Die RAG Aktiengesellschaft (Umsatz in 2014: 2.107,4 Mio. €) bündelt alle Kern-Kompetenzen, die aus dem deutschen Steinkohlenbergbau erwachsen sind. Unter ihrem Dach firmieren RAG Deutsche Steinkohle, RAG Anthrazit Ibbenbüren, RAG Montan Immobilien, RAG Mining Solutions, RAG Konzernrevision, RAG Ruhranalytik und RAG Verkauf.

Bis zum Auslauf des deutschen Steinkohlenbergbaus Ende 2018 gilt es für das Unternehmen, die mit der Politik vereinbarten Mengen an Steinkohle zuverlässig zu fördern – derzeit jährlich rund 7,5 Mio. Tonnen. Parallel zur stetigen Reduzierung der Förderleistung wird eine sozial-verträgliche Personalanpassung vollzogen. Zur Verdeutlichung dieser Aufgabe sollen hier nur zwei Zahlen dienen: Anfang 2015 waren rund 12.000 Beschäftigte im RAG-Konzern tätig – 2007 waren es noch mehr als 32.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Und auch nach der Beendigung des Steinkohlenbergbaus wird die RAG weiterhin vor Ort in den Bergbau-Regionen präsent sein und verlässlich ihre Aufgaben von der Wasserhaltung, über die Sicherung der ehemaligen Bergbaustandorte bis hin zur Entwicklung zukunftsträchtiger Nutzungen wahrnehmen – je nach Lage und Bedarf als Naherholungsgebiet oder als pulsierendes Stadtquartier, als Gewerbegebiet oder als Standort für die Erzeugung erneuerbarer Energien.



### Questback GmbH

Gustav-Heinemann-Ufer 72 a  
50968 Köln  
Tel: +49 221 271690  
info@questback.de  
www.questback.de

Questback ist europäischer Marktführer für Enterprise Feedback Management-Software. Das Unternehmen entwickelt Befragungs- und Feedback-Lösungen für Online-Marktforschung, Customer Experience Management und HR-Management mit dem Kunden neue Erkenntnisse über Konsumenten, Mitarbeiter und Führungskräfte gewinnen – und damit Wachstum, Loyalität und Rentabilität steigern. Hauptsitz des Unternehmens ist in Oslo, Norwegen. Seit der Gründung im Jahr 2000 ist Questback kontinuierlich gewachsen. Heute hat Questback Niederlassungen in 19 Ländern und betreut mit mehr als 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über 4000 Kunden in allen Branchen, u. a. Volvo, Payback, Hilti, Daimler, Ikea und Coca-Cola.