

[ TIVIAN ]

# KULTURWANDEL DURCH FEEDBACK



## CASE STUDY RAG AKTIENGESELLSCHAFT

Die RAG schafft eine 180 Grad Wende  
mithilfe der Software von Tivian.

# Motivierte Mitarbeitende dank Feedback

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 Mitarbeitenden kontinuierlich an – das Ergebnis einer auf Wertschätzung, Offenheit und Dialog basierenden Führungskultur.



## 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

## Situation

### 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden.



## Lösung

- Einsatz der integrierten passgenauen Softwarelösung
- Umfassender Service mit flexiblem Rechte- und Rollenmanagement
- Hosting auf eigenem Server
- Überzeugendes Gesamtpaket aus Produktsicherheit und Produktservices

## Lösung

Um die Aufgabe erfolgreich zu meistern, brauchte es eine stabile, sichere und effiziente Plattform, die zum damaligen Zeitpunkt in Deutschland nicht ohne Weiteres zu finden war. Tivian 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.

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.

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 Tivian 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.



#### Ergebnisse auf einen Blick:

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

## Ergebnis

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 Mitarbeitenden 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 Leistungs Bereitschaft, in der Motivation oder auch im Engagement unserer Mitarbeitenden bekommen?“, so Bergmann.

Die RAG erlebt seit 2009 eine stetige Verbesserung in der eigenen Leistungskultur, im Engagement der Mitarbeitenden und in Wertschätzungsfragen - bei hohen Beteiligungsraten, die über 90 Prozent liegen. In der Mitarbeiterbefragung aus dem Jahre 2013 haben 79 Prozent der Mitarbeitenden 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 Mitarbeitende durch Umschulung und Weiterbildung in anderen Bereichen eingesetzt werden. Es wurden Netzwerkgruppen ins Leben gerufen, um den Menschen die Angst vor neuen Tätigkeiten zu nehmen.

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

**” 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.”**



#### Die RAG Aktiengesellschaft

Die RAG Aktiengesellschaft 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.

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 zukunftsreicher Nachnutzungen wahrnehmen.



INTELLIGENT EXPERIENCE MANAGEMENT

# ÜBER TIVIAN

## Marktführer für Intelligent Experience Management

Mithilfe fortschrittlichster Analyse-Tools und modernster KI-Technologie unterstützt Tivian Unternehmen dabei, Experience-Daten zu erfassen und zu verarbeiten – für effizientere Geschäftsentscheidungen und zur Identifikation entscheidender ökonomischer Erkenntnisse, ausgerichtet auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Tivian ist die Software-Plattform für Intelligent Experience Management und fördert nicht nur die Leistungsfähigkeit von Unternehmen, sondern ermöglicht ein effizienteres Management auf Basis von wichtigen betrieblichen Erkenntnissen. Mit über 20 Jahren Erfahrung im Bereich Enterprise Feedback Management verhilft Tivian mehr als 400 Kunden in 35 Ländern dazu ihre Unternehmensziele zu erreichen.

35

Länder

20

20 Jahre Erfahrung  
mit einer Plattform

6

globale  
Standorte

1/3

1/3 der FTSE Unter-  
nehmen arbeiten mit  
uns zusammen

>2B

mehr als 2 Milliarden  
gesammelte Daten

**DER SPIEGEL**

**KYOCERA**

**LVM**  
VERSICHERUNG

 **Lufthansa**

 **ROLAND**  
Sicher im Recht.

### Berlin

Zieher Business Center  
Kurfürstendamm 30  
10719 Berlin

+49 221 27169 0

### Köln

Gustav-Heinemann-Ufer  
72a, 50968 Köln  
Germany

+49 221 27169 0

### London

77 Leadenhall Street,  
London EC3A 3DE  
United Kingdom

+44 207 403 3900

### Oslo

Bogstadveien 54  
0366 Oslo  
Norway

+47 21 02 70 70

### New York

295 Madison Avenue  
New York, NY 10017  
United States

+1-800-974-8784