



# DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT 2004 - 2014

10 JAHRE GUTE PERSONALARBEIT FÜR DIE REGION





**Branche:** Energieversorgung **Unternehmenssitz:** Dortmund **Beschäftigte:** 997  
[www.dew21.de](http://www.dew21.de)

# HISTORIE

Die Dortmunder Energie- und Wasserversorgung GmbH (DEW21) wurde 1995 von der Dortmunder Stadtwerke AG (DSW21) und den Vereinigten Elektrizitätswerken Westfalen AG (VEW) in der Folge eines Ratsbeschlusses der Stadt Dortmund, die Stromkonzessionen der Stadt neu zu regeln, gegründet. Das Ziel war fest definiert:

Das Ziel besitzt auch fast 20 Jahre später noch Gültigkeit, doch die Rahmenbedingungen haben sich in der Zwischenzeit verändert. Waren Energievertrieb und Betreuung der Netze 1995 noch klar geregelt, herrscht seit Öffnung des Marktes reger Wettbewerb. DEW21 hat diese Herausforderungen angenommen, doch dabei den Kunden nicht aus den

„Eine für alle“ hieß die Devise für das Mehrspartenunternehmen, das seinen Kunden Strom, Erdgas, Wärme, Wasser, Dienstleistungen und Services aus einer Hand bietet.

Augen verloren. So wurde 1996 das erste Klimaschutzprogramm ins Leben gerufen und 2002 der erste Ökostromtarif angeboten. Zeitgleich wurde auch der Ausbau der Erneuerbaren Energien vor Ort kräftig vorangetrieben: 1997 wurde bereits die erste Windkraftanlage gebaut und dabei das erste Bürgerbeteiligungsmodell angeboten. Heute ist DEW21 entlang der gesamten Wertschöpfungskette aufgestellt und bundesweit aktiv – dank des beständigen Fortschritts in den vergangenen Jahren. Denn nur durch die Erweiterung der Geschäftsfelder und eine kontinuierliche Weiterentwicklung von Strategien, Prozessen und Strukturen ist DEW21 zu dem wirtschaftlich stabilen und wettbewerbsfähigen Unternehmen von heute geworden.



# PORTFOLIO

Als modernes Energie- und Dienstleistungsunternehmen mit rund 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht die Dortmunder Energie- und Wasserversorgung GmbH (DEW21) für die optimale Kombination von zukunftsweisenden Dienstleistungen mit dem Wissen eines erfahrenen Kommunalversorgers. DEW21 bietet als Mehrspartenunternehmen „alles aus einer Hand“ und beliefert täglich fast 600.000 Einwohner/innen und zahlreiche Unternehmen in und um Dortmund mit Erdgas, Strom, Wärme und Wasser. Auch außerhalb der Region ist das Unternehmen erfolgreich aktiv: im Handel und Vertrieb wie in der Erzeugung und Speicherung.

DEW21 – ZUKUNFTSWEISEND, ERFAHREN,  
INVESTITIONSTARK

Mit einer Vielzahl zukunftsweisender Dienstleistungen geht DEW21 weit über den klassischen Energievertrieb hinaus. Ob Industrie oder Gewerbe, Kommune, öffentliche Einrichtung oder Haushaltskunde: DEW21 bietet passgenaue Contractingmodelle, Energieeffizienzdienstleistungen, Wärme- und Kältemarktprodukte sowie innovative Individuallösungen – und wurde dafür bereits mehrfach ausgezeichnet, z. B. als Gesamt-Testsieger der Stromstudie 2014 des Deutschen Instituts für Service-Qualität.

Der Ausbau der Erneuerbaren Energien wird als besondere gesellschaftliche Verpflichtung betrachtet: Zurzeit erzeugt DEW21 mehr als 200 Gigawattstunden Strom über Wasserkraft, Deponiegas, Photovoltaikanlagen, aber vor allem in eigenen Windparks. Ziel ist, den Anteil eigenerzeugten Stroms aus regenerativen Quellen bis zum Jahr 2020 auf 25 % zu erhöhen.



# NEW DEALS

In nunmehr 20 Jahren hat die DEW21 ein für das Unternehmen maßgeschneidertes Personalmanagement entwickelt, systematisch ausgebaut und immer wieder auf neue Entwicklungen hin angepasst. Dabei bildet der Faktor Personal einen Schwerpunkt im DEW21-Strategiesystem. Entwickelte Konzepte und vielfältige, aufeinander abgestimmte Instrumente gewährleisten die Umsetzung der personalbezogenen Ziele und Aufgaben vom Management über alle Führungsebenen bis in die operativen Teams.

Die Entwicklung und Etablierung eines modernen, einheitlichen Verständnisses von Führung und Zusammenarbeit war eine der zentralen Gestaltungsaufgaben nach der Zusammenführung von Teilen von DSW und VEW 1995. Durch ein groß angelegtes, sämtliche Hierarchieebenen umfassendes Entwicklungsprogramm wurde der kulturelle Veränderungsprozess zu einer offenen und kommunikativen Unternehmens- und Führungskultur systematisch vorangetrieben. Ein umfangreiches System zur Information, Kommuni-

kation und Beteiligung trägt dazu bei, Veränderungen auf breiter Ebene zu verankern. Ein im Jahre 2012 eingeführtes System des 360° Feedbacks ermöglicht die permanente Verbesserung und Weiterentwicklung.

Eine Querschnittsfunktion des Personalmanagements bei DEW21 ist ein proaktives, die Zukunft in den Blick nehmendes Beschäftigungsmanagement. Ein definierter, vorausschauender Personalplanungsprozess als Teil der Unternehmensplanung gewährleistet, dass quantitative und qualitative Veränderungen im Personalbedarf frühzeitig erkannt und gesteuert werden können. Das Verfahren bindet sämtliche Fachbereiche, die Personalabteilung, die Geschäftsführung sowie den Betriebsrat ein und ist zweigleisig – top-down und bottom up – angelegt. Neben demografischen Entwicklungen im Betrieb wie auch auf den relevanten Arbeitsmärkten werden auch die erwarteten Marktveränderungen und Entwicklungen mit ihren Auswirkungen auf den Arbeitskräftebedarf in Bezug auf Anzahl und Fachlichkeit mit eingearbeitet. Aktive statt reaktive Personalpolitik ist hier die Devise.

Im Zuge dieser Kernaussrichtung wurden die Aktivitäten zur Nachwuchssicherung verstärkt:

- Zur Sicherung des akademisch-technischen Nachwuchses wurde die Zusammenarbeit mit Universitäten und Fachhochschulen verstärkt. In diesem Zusammenhang hat sich auch das Konzept „duales praxisintegriertes Studium“ bewährt: In den Semesterferien arbeiten die Teilnehmenden im Unternehmen. Projekt- und Examensarbeiten werden ebenfalls im Betrieb durchgeführt.
- Im Jahre 2006 wurde gemeinsam mit den Stadtwerken Bochum und der Gelsenwasser AG ein Traineeprogramm ins Leben gerufen, welches im zweijährigen Zyklus statt-







findet. Absolvent/innen der Fachrichtung Elektrotechnik, Maschinenbau und Wirtschaftsingenieurwesen, Fachrichtung Energiewirtschaft werden hier auf ihre Arbeit als hochqualifizierte Fachkräfte vorbereitet. Damit wird auch dem steigenden Bedarf an energiewirtschaftlichen Kompetenzen Rechnung getragen.

- Neben Einstellungen vom Arbeitsmarkt wird allerdings auch die Entwicklung der eigenen Potenziale groß geschrieben: Dies gilt ebenso für die Entwicklung eigener

Beschäftigter in fachlicher Hinsicht, durchaus auch deutlich über ihre bisherige Qualifikation hinaus oder in andere Tätigkeitsfelder, aber auch in Bezug auf Führungskarrieren bis hin in höchste Ebenen. Wegen mangelnder Möglichkeiten zur Potenzialentwicklung muss niemand DEW21 verlassen.

- Veränderungen hat es in dieser Hinsicht auch im Bereich der beruflichen Erstausbildung gegeben. Die DEW21 ist nach wie vor ein attraktiver Ausbildungsgeber und verzeichnet hohe Bewerbungszahlen. Durch die Einführung kürzerer, zweijähriger Ausbildungsberufe gibt DEW21 nunmehr auch jungen Schulabgänger/innen eine Ausbildungs- und Beschäftigungsperspektive, die im Markt der dreieinhalbjährigen Ausbildungsgänge schlechtere Chancen haben. Neue Ausbildungsgänge haben dieses erst ermöglicht.

Damit aber nicht genug: Neben den aus demografischen Herausforderungen resultierenden Aktivitäten stellen Veränderungen der Märkte, verstärkte Konkurrenz und anspruchsvollere Kunden das Personalmanagement der DEW21 vor neue Herausforderungen.

- In einem schwieriger werdenden Umfeld war die Entwicklung einer Arbeitgebermarke DEW21 ein wichtiger Schritt zur Re-Definition des eigenen Unternehmens, der Besinnung auf die eigenen Werte und Stärken sowie als Impulsgeber für neue Ideen. In einer Reihe von Workshops mit Beschäftigten aller Bereiche wurde die Arbeitgebermarke DEW21 entwickelt, von der Geschäftsführung verabschiedet und intern kommuniziert. „Authentisch und attraktiv“, so ist das Credo. Diese Marke bildet die Grundlage, um sich für Kunden, aber auch um angesichts zunehmenden Fachkräftemangels sein Unternehmens- und Arbeitgeberprofil profilierter zu präsentieren.

- Zur Förderung des Vertriebsgedankens wurde ein neues Vertriebskonzept gegründet und die personellen Vertriebsressourcen aufgestockt. Beschäftigte aus allen Bereichen konnten (und haben) sich hierfür beworben. Eine neue zukunftsorientierte Ausrichtung ist die Folge, sowohl was Kundenansprache und -service betrifft als auch im Hinblick auf die Ausdehnung über die Stadtgrenzen hinaus.

All dies ist möglich geworden, auch deshalb, weil viele in den vergangenen Jahren entwickelte strategische wie instrumentelle Ansätze sich mittlerweile bewährt und etabliert haben. Mit zunehmender Routine ist damit nicht deren Bedeutung, wohl aber der mit ihnen verbundene Betreuungsaufwand zurückgegangen. Gleichwohl sollen sie hier in der gebotenen Kürze Erwähnung finden:

- Ein 2003 neu eingeführtes flexibles Arbeitszeitsystem, das den Mitarbeiter/innen einen größeren Spielraum bei der Wahl ihrer persönlichen Arbeitszeit ermöglicht.
- Ein umfangreiches betriebliches Weiterbildungsangebot gewährleistet die kontinuierliche, bedarfsgerechte Qualifizierung und flexiblere Einsetzbarkeit der Beschäftigten.
- Ein ausdifferenziertes Angebot zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

Von zeitgemäßen Führungsstandards über flexible Arbeitsorganisation und innovative Personalentwicklungspolitik ist die DEW21 ein Vorzeigebispiel für beteiligungsorientiertes Veränderungs- und systematisches Personalmanagement. Daher ist die DEW21 gut für die Zukunft aufgestellt: als kompetenter und leistungsstarker Dienstleister für die Region Dortmund und darüber hinaus.