

Branche	Energieversorgung
Leistungsprofil	Strom, Erdgas, Wasser, Fernwärme
Beschäftigte am Standort	1.208
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	Ganzheitliche Strategien zum systematischen Veränderungsmanagement

DEW21 - DORTMUNDER ENERGIE- UND WASSERVERSORGUNG GMBH DORTMUND

Das ausgezeichnete Gesamtkonzept im Überblick

Das lokale Versorgungsunternehmen DEW21 - Dortmunder Energie und Wasserversorgung GmbH wurde 1995 aus den Dortmunder Stadtwerken und der damaligen VEV gegründet. Die heutigen Strukturen sind das Ergebnis eines langen marktorientierten Anpassungsprozesses und einer strategischen Neuausrichtung zwischen Tradition und Moderne. Die Integration der unterschiedlichen Unternehmenskulturen sowie eine sozial ausgewogene Modernisierung von Arbeit und Beschäftigung waren personalpolitisch die wesentlichen Herausforderungen.

Von zeitgemäßen Führungsstandards bis zu flexibler Arbeitsorganisation und einer innovativen Personalentwicklungspolitik, repräsentiert DEW21 ein Vorzeigebispiel für ein beteiligungsorientiertes Veränderungs- und systematisches Personalmanagement. Der Faktor Personal bildet einen Schwerpunkt im DEW21-Strategiesystem, der Balanced Scorecard. Schlüssig ineinandergreifende Konzepte und vielfältige Instrumente gewährleisten die Umsetzung der personalbezogenen Ziele und Aufgaben in sämtlichen Managementbereichen und auf allen Führungsebenen. Innovative Ansätze hat das Unterneh-



men vor allem in der Nachwuchsförderung, Weiterbildung und in der betrieblichen Gesundheitsförderung entwickelt.

Ganzheitliche Strategien zum systematischen Veränderungsmanagement

Die Entwicklung und Etablierung eines modernen, einheitlichen Verständnisses von Führung und Zusammenarbeit war eine der zentralen Gestaltungsaufgaben nach der Fusion. Das altersbedingte Ausscheiden langjähriger Vorgesetzter und das Nachrücken einer jüngeren Führungsgeneration hat den Wandel von einer eher autoritär geprägten hin zu einer kommunikativen und kooperativen Führungskultur erleichtert. Durch ein groß angelegtes, sämtliche Hierarchieebenen umfassendes Entwicklungsprogramm wurde der kulturelle Veränderungsprozess systematisch vorangetrieben und flankiert. Der sog. Führungsdialog schult gezielt die fachlichen, sozialen und Managementkompetenzen der Führungssowie Nachwuchskräfte und vermittelt gemeinsame Werte und Standards. Das System der Balanced Scorecard gewährleistet die Steuerung und stetige Optimierung der Faktoren Finanzen, Kunden, Prozesse und Potentiale (Mitarbeiter, Anlagen).

Durch regelmäßig aufgelegte Projekte werden Geschäftsprozesse systematisch optimiert und an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst. Diverse Instrumente und Maßnahmen zur Information, Kommunikation und Beteiligung tragen dazu bei, den Veränderungsprozess auf breiter Ebene zu verankern. Die neu aufgelegte Veranstaltungsreihe "ENERGIE für unsere Kunden" fördert die Kommunikation in der Belegschaft und zwischen den Abteilungen, stärkt durch gezielte Trainings die Zusammenarbeit im Team und die Kundenorientierung und initiiert den Austausch über Ziele und Arbeitsweisen, Erfolge aber auch Schwierigkeiten. Über das unternehmensinterne Ideenmanagement "Impulse" werden Verbesserungsideen angeregt, gesammelt, verwertet und honoriert. Innovativ ist das überbetriebliche Vorschlagswesen, das im Verbund mit den Dortmunder und den Bochumer Stadtwerken sowie der Gelsenwasser AG betrieben wird. Hier werden übertragbare Verbesserungslösungen ausgetauscht und prämiert. Eine Querschnittsfunktion des Personalmanagements bei DEW21 ist systematisches Beschäftigungsmanagement. Ein definierter, vorausschauender Personalplanungsprozess, als Teil der Unternehmensplanung, gewährleistet, dass quantitative und qualitative Veränderungen auf dem innerbetrieblichen Arbeitsmarkt frühzeitig erkannt und gesteuert werden können. Das Verfahren bindet sämtli-

che Fachbereiche, die Personalabteilung, die Geschäftsführung sowie den Betriebsrat ein und ist zweigleisig - top-down und bottom up - angelegt.

Durch gezielte Maßnahmen zur Flexibilisierung von Organisation und Personal werden sowohl langfristige wie auch kurzfristige Schwankungen im Arbeitskräftebedarf aufgefangen. So ermöglicht das in 2003 neu eingeführte flexible Arbeitszeitsystem den einzelnen Fachbereichen und Teams, ihren Personaleinsatz am tatsächlichen Arbeitsaufkommen und den Serviceanforderungen auszurichten. Den Mitarbeiter/innen bietet die neue Regelung zugleich einen größeren Spielraum bei der Wahl ihrer persönlichen Arbeitszeit. Zusätzlich gefördert werden Eigenverantwortung und Produktivitätsorientierung durch eine ebenfalls neu eingeführte leistungsorientierte Entgeltkomponente. Diese unterteilt sich je zur Hälfte in eine für alle gleich hohe Beteiligung am Unternehmenserfolg sowie eine individuelle Leistungsprämie, die auf Basis einer Beurteilungsmatrix ermittelt wird. Kriterien sind Leistungsmenge, Leistungsgüte, Arbeitseinsatz und Zusammenarbeit.

Ein umfangreiches betriebliches Weiterbildungsangebot gewährleistet die kontinuierliche, bedarfsgerechte Qualifizierung und flexiblere Einsetzbarkeit der Beschäftigten.

Personalentwicklung und Nachwuchsförderung

Personalentwicklung ist eine der Säulen im DEW21-Strategiesystem und somit ein eigener Bereich innerhalb des Personalwesens, der neben der Aus- und Weiterbildung auch die Führungskräfteentwicklung und Nachwuchsförderung umfasst.

Zweimal pro Jahr stattfindende Mitarbeitergespräche zwischen Mitarbeitern und Führungskraft dienen der individuellen Standortbestimmung und Vereinbarung von Qualifizierungszielen und -maßnahmen. Neben aktuellen und künftigen Stellenanforderungen werden dabei auch persönliche Weiterbildungs- und Karriereinteressen berücksichtigt.

Ein umfangreicher interner Seminarkatalog, der allen Mitarbeiter/innen offen steht und jährlich angepasst wird, bietet vielfältige Möglichkeiten zur stellenbezogenen und beruflichen Qualifizierung. In Abstimmung mit dem/der Vorgesetzten können über die PE-Abteilung auch externe Seminare gebucht werden. Inzwischen übernehmen auch engagierte Fach- und Führungskräfte



Foto: www.markus-teur.de

interne Schulungsaufgaben; das fördert die Praxisnähe sowie den innerbetrieblichen Wissenstransfer und spart zudem Kosten.

Neben der Anpassungsqualifizierung bietet das Unternehmen auch vielfältige Aufstiegsbildungsmöglichkeiten, die vom Arbeitgeber gefördert werden.

Spezielle Programme gibt es zur Führungskräfteentwicklung sowie zur Identifizierung und Förderung von Nachwuchstalente. "Fit für Führung" bietet Führungskräften Seminare und Diskussionsforen zu Fragen rund um zielgerichtetes Führen, Projekt- und Teammanagement wie auch zu ausgewählten gesellschafts- und regionalpolitischen Themen. Über Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz hinaus auch den Blick für gesellschaftliche und politische Fragen zu schärfen, ist auch Ziel des sog. Perspektiven!-Programms. Dieses richtet sich an Mitarbeiter/innen, die sich beruflich weiterqualifizieren wollen und neue Herausforderungen suchen. Die erfolgreiche Teilnahme an dem zweijährigen Entwicklungsprogramm bedeutet zwar keine Garantie auf eine anschließende Führungsposition, bietet aber hervorragende Fortbildungsmöglichkeiten und verschafft dem Unternehmen einen Kompetenz-Pool für besondere Fachaufgaben.

Unter dem Motto "Ausbildung öffnet Türen" bietet DEW21 jährlich ca. 20 Ausbildungsplätze, in 6 Berufen an. Der Durchlauf verschiedener Fachabteilungen, praxisnahe Projektarbeit, die gezielte Förderung von Schlüsselqualifikationen sowie die Vermittlung von Zusatzqualifikationen bereiten die Jugendlichen bestens auf den Start in das Berufsleben vor und eröffnen ihnen gute Chancen auch auf dem externen Arbeitsmarkt. Um bspw. unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern, gehört das selbständige managen einer Juniorenfirma zum Ausbildungsprogramm im zweiten Lehrjahr.

Darüber hinaus engagiert sich das Unternehmen in Sachen Frühförderung. Hierzu gehören z.B. gemeinsame Projekte mit Dortmunder Schulen, ein einwöchiges Energieseminar für 10. Klassen und Berufsschüler/innen oder auch die Unterstützung des Girls Day und der Matheakademie. Für die Kleinsten wurde der Pido-Club ins Leben gerufen, dessen Maskottchen, ein plüschiger Pinguin, auf einer eigenen Homepage zum spielerischen Lernen einlädt.

Das DEW21 System zur betrieblichen Gesundheitsförderung

Unter dem Kürzel AuGe werden seit 6 Jahren sämtliche Aktivitäten und Instrumente zum betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz in einem Gesamtsystem zusammengeführt und durch verschiedene Steuerungsgremien koordiniert. Dazu gehören Arbeitssicherheits- und ergonomische Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, zahlreiche Informations-, Aufklärungs- und Beratungsangebote zur individuellen Gesundheitsvorsorge, spezielle Seminare und Kurse, eine Reihe von Betriebssportangeboten, wie auch Sucht- und Sozialberatung für hilfebedürftige Mitarbeiter/innen. In moderierten Sicherheits- und Gesundheitsgruppen sowie Gesundheitszirkeln werden bestehende Schwachstellen identifiziert und Lösungsvorschläge zur Vermeidung von Gefährdungen und Reduzierung von Belastungen am Arbeitsplatz erarbeitet. Ideen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen liefert auch das Betriebliche Vorschlagswesen.

Besondere Bedeutung wird der Förderung eines positiven Arbeitsklimas und dem Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen beigemessen. Elemente der betrieblichen Gesundheitsförderung wurden auch in die Führungskräfteentwicklung integriert.

New Deals

DEW21 hat sich eine Unternehmenskultur entwickelt, die auf Zusammenarbeit und offener Kommunikation basiert. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat, die in vielen Bereichen weit über das gesetzlich geforderte Maß hinausgeht, ist hierfür ein wesentlicher Eckpfeiler. Umfassende Information und vielfältige Strukturen und Instrumente zur direkten Beteiligung ermöglichen den Beschäftigten, ihre individuellen Interessen und Belange einzubringen. Verbindliche Anforderungen und gezielte Qualifizierung fordern und fördern die Führungskräfte in ihrer Funktion als Bindeglied zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen. Durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen wird die Stimmung im Unternehmen analysiert und gezielt nach betrieblichen Ansatzpunkten zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit gesucht.

Durch verschiedene Ansätze zur Flexibilisierung und Steuerung des unternehmensinternen Arbeitsmarktes ist es gelungen, die wirtschaftlichen Anpassungsmaßnahmen ohne Entlassungen zu bewältigen. Intensive Personalentwicklung, vielfältige Angebote zur beruflichen Weiter- und Fortbildung sowie die umfassende betriebliche Gesundheitsförderung fördern die Beschäftigungs-

fähigkeit der Mitarbeiter/innen und somit vorbeugend auch deren Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt.

Flexible Arbeitszeitmodelle und individuelle Teilzeitarangements erlauben eine gute Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenswelt. Weiterbildung während der Arbeitszeit, Teilzeit während der Elternzeit und spezielle Sozialleistungen, wie ein betriebseigener Kindergarten und Talentförderung für Mitarbeiterkinder schaffen zudem in besonderem Maße familienfreundliche Bedingungen. In seiner öffentlichen Verantwortung als Arbeitgeber engagiert sich das Unternehmen besonders in Sachen Nachwuchsförderung und Ausbildung. Die Erhöhung des Frauenanteils in technischen Berufen und in Führungspositionen, sind Themen, die in den letzten Jahren neu auf die Agenda gesetzt wurden, auch mit Blick auf die eigene Personalwirtschaft.