

<b>Branche</b>	<b>Öffentlicher Personennahverkehr</b>
<b>Leistungsprofil</b>	<b>Personenbeförderung im Nahverkehr; Immobilienentwicklung; weitere kommunale Infrastrukturdienstleistungen durch verschiedene Tochter- und Beteiligungsgesellschaften</b>
<b>Beschäftigte am Standort</b>	<b>1.800</b>
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	<b>Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme</b>
<b>Ausgezeichnet für</b>	<b>PEP – Perspektiv Entwicklung Personal</b>

# DSW21 - DORTMUNDER STADTWERKE AG DORTMUND



## **Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick**

Am meisten in der Region bekannt sind die Dortmunder Stadtwerke AG als Anbieter des öffentlichen Personennahverkehrs. Über den Betrieb von Bus und Bahn hinaus erbringen die DSW21 als Unternehmensverbund mit insgesamt 9 Tochtergesellschaften diverse kommunale Infrastruktur- und Versorgungsdienstleistungen.

Diverse Programme und Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Anpassung an veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen kennzeichnen seit den 1990er Jahren die Entwicklung der DSW21. Der Druck zur Kosteneinsparung und ErgebnisCenter-Strukturen erfordern ein stärkeres unternehmerisches Denken und Handeln quer durch alle Ebenen und Bereiche. Bereits 1996 war, abgeleitet aus dem neuen Unternehmensleitbild, ein Grundsatzpapier zur Entwicklung von Führungsqualität und Führungskräften verabschiedet worden.

Im Frühjahr 2004 startete bei DSW21 ein in verschiedener Hinsicht innovatives Programm zur Potenzial- und Nachwuchsförderung im Bereich Fach- und Führungskräfte. Das sog. PEP-Programm (Perspektiv Entwicklung Personal) läuft im Verbund mit 3 weiteren ÖPNV-Unternehmen und setzt gezielt auf überbetrieblichen

Austausch und Wissenstransfer. Ungewöhnlich ist auch der für alle Beschäftigtengruppen offene Zugang zur Teilnahme am Programm. Dies bietet Chancengleichheit und erschließt zudem wertvolle Personalentwicklungspotenziale.

## **PEP – Perspektiv Entwicklung Personal**

Das PEP-Programm wurde in der "KöR" entwickelt, dem strategischen Verbund der vier kommunalen Verkehrsbetriebe des östlichen Ruhrgebiets. Ziel des dauerhaft eingerichteten Programms ist es, interne Nachwuchspotenziale für Führungspositionen und besondere Fachaufgaben in den beteiligten Unternehmen zu identifizieren und zu fördern. Zentraler Bestandteil des Konzepts und qualitativ neu ist dabei der unternehmensübergreifende Erfahrungsaustausch und Know-how-Transfer, sowohl auf der Ebene der Organisationen wie auch der beteiligten Personen.

Das modular aufgebaute Programm erstreckt sich über einen Zeitraum von 18 Monaten. An ca. 20 Seminartagen werden Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz vermittelt; Themen sind bspw. Kommunikation, Präsentations- und Moderationstechniken, Projektmanagement, Führungsinstrumente, Konfliktmanagement.

Durchgeführt werden die unterschiedlichen Trainingseinheiten von Führungskräften aus den beteiligten Unternehmen oder auch externen Referent/innen. Praxisbezug und Gruppenarbeit fördern den Austausch zwischen den Teilnehmer/innen und Unternehmen und steigern den Lernerfolg.

Eine Besonderheit des PEP-Konzepts ist der bewusst offene Zugang für alle Beschäftigtengruppen. Faire Chancen für alle Mitarbeiter/innen - unabhängig von Alter, Geschlecht, Formalqualifikation oder Vollzeit-/Teilzeitbeschäftigung – sind ein Eckpunkt der Programmkonzeption. Auch wollte man bei DSW21 mit dem PEP-Programm positive Signale setzen und dem durch den Rationalisierungsdruck gewachsenen Unmut und Misstrauen in der Belegschaft entgegen wirken.

Bei der ersten Ausschreibungsrunde wurden alle Beschäftigten angeschrieben und konnten sich in speziellen Veranstaltungen über das Programm und die Möglichkeiten zur Teilnahme informieren. Die Bewerbungsvoraussetzungen wurden bewusst niedrig angesetzt. Insgesamt bewarben sich 11 Mitarbeiterinnen und 28 Mitarbeiter der DSW21. Über ein Assessment Center wurden letztlich 12 Teilnehmer/innen für den ersten PEP-Durchgang ausgewählt, jeweils 6 Männer und Frauen, aus unterschiedlichen Bereichen und mit ganz unterschiedlicher Qualifikation. So waren neben Angestellten aus der Verwaltung und Technikern auch Mitarbeiter/innen aus dem Fahrdienst vertreten. Der inzwischen erfolgreich abgeschlossene Pilotdurchgang hat gezeigt, dass die sehr heterogene Gruppenzusammensetzung zwar einige besondere didaktisch-methodische Anforderungen stellt, aber vor allem den Praxisaustausch deutlich bereichert hat.

Ausgesprochen gut gelungen ist auch die strukturelle und "kulturelle" Verankerung des Programms in den Einzelunternehmen, wie auch auf der Verbundebene. Die enge Einbindung der Führungsverantwortlichen in das PEP-Programm, etwa bei der Teilnehmerauswahl, der Durchführung von Seminaren oder bei Präsentationen der PEP-Gruppe, sichert deren Akzeptanz und erzielt zugleich positive Rückwirkungen auf die aktuelle Führungspraxis. Die vom Personalentwicklungsbereich herausgegebenen "PEP-Nachrichten" informieren anschaulich über den Verlauf des Programms und schaffen so Öffentlichkeit und Aufmerksamkeit in den Unternehmen. Ursprünglich nur als Arbeitstitel gedacht, hat sich das Label "PEP's informieren PEP's" schnell als spezielles Veranstaltungsformat etabliert. Hier übernehmen die Programmteilnehmer/innen selbst die Wissens-

vermittlung und stellen sich gegenseitig ihre jeweiligen Bereiche, Aufgabenschwerpunkte, Arbeitsabläufe oder auch laufende Projekte vor. Wertvoller Nebeneffekt: Es findet nicht nur ein fachlicher Austausch statt, sondern dabei werden gleichzeitig auch Präsentationstechniken geübt.

### New Deals

Mit dem PEP-Programm haben DSW21 ein wirksames Instrument gefunden, neue Potenziale für die Personal- und Organisationsentwicklung zu mobilisieren. Im Unterschied zu vielen anderen Nachwuchsförderprogrammen ist PEP nicht auf konkrete Zielpositionen und Qualifikationsbedarfe fixiert, sondern perspektivenoffen.

Der bewusst antiliteräre Charakter des Programms verschafft auch solchen Beschäftigten die Chance auf eine Teilnahme, die üblicher Weise von arbeitsplatzübergreifender Weiterbildung und Karriereförderung ausgeschlossen sind. Dies vermittelt den Belegschaften in Zeiten wirtschaftlicher Rationalisierung positive Zukunftsperspektiven und stiftet wahrnehmbar einen neuen Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen.

Eckpunkt der PEP-Konzeption ist aber auch die Eigenbeteiligung der Teilnehmer/innen durch Investition von Freizeit. Anders als sonst betrieblich üblich, werden die Seminare und Workshops nur jeweils zur Hälfte als Arbeitszeit angerechnet. Die Erfahrungen des ersten Durchgangs haben gezeigt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchaus bereit sind, auch private Zeit für ihre berufliche Weiterentwicklung aufzubringen. So wurden über das Regelprogramm hinaus aktive Lernpartnerschaften und Treffen in der Freizeit selbst organisiert. Diese Eigendynamik und Netzwerkbildung – durch das PEP-Konzept sowohl intendiert als auch gefördert – ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor dieser Maßnahme.

