

Gemeinsam besser werden

Ein Projekt der Dortmunder Stadtwerke zur Gestaltung unternehmerischen Wandels

Werner Joachims, Betül Kaya und Uwe Büscher

Wie kann man Veränderungsbereitschaft schaffen und mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unternehmerischen Wandel gestalten? Mit dem Projekt »Gemeinsame Unternehmensentwicklung« ging ein »Ruck« durch das Unternehmen. Dies gelang durch gemeinsam definierte Zielvorstellungen und Werte, eine hohe Mitarbeiterpartizipation, Chancengleichheit bei der Mitwirkung und kreative Spielräume. Flankiert wurden die Ansätze von einer intensiven Kommunikation.

Ausgangslage

In der Unternehmensgeschichte waren die Dortmunder Stadtwerke (kurz DSW21) immer wieder dazu gezwungen, sich den Entwicklungen anzupassen und Veränderungen nach innen wie nach außen vorzunehmen. Nur so konnte der Wandel von einem konventionellen Stadtwerk zu einem Infrastrukturunternehmen gelingen. Aktuelle Veränderungen wie die Betätigung in einem regulierten Umfeld, – betrachtet aus der Kundenperspektive – die Sicherstellung der Daseinsvorsorge zu bezahlbaren Preisen oder – betrachtet aus der Mitarbeiterperspektive – die Bewältigung des Demografischen Wandels, stellen DSW21 vor eine anspruchsvollen Zielstruktur.

DSW21 in Kürze

Die Dortmunder Stadtwerke AG, kurz DSW21, ist die 100%-ige Tochtergesellschaft der Stadt Dortmund. Als das Infrastrukturunternehmen für Dortmund und die Region gestaltet DSW21 seit mehr als 150 Jahren das öffentliche Leben in Dortmund und der Region mit. Dortmunder Bürgern ist DSW21 als Mobilitätsanbieter mit Bussen und Bahnen bekannt. Jährlich nutzen mehr als 135 Mio. Kunden dieses Angebot. Im Unternehmensverbund werden aber auch weitere Aufgaben bewältigt. Schlagwortartig lassen sie sich unter den Begriffen «Mobilität und Logistik», «Energie und Wasser», «Lebensräume» sowie «Datennetze» fassen.

In unserer Betrachtung stand der Mitarbeiter im Mittelpunkt: Viele Menschen bevorzugen den Status quo und möchten gerne beim Bekannten und Vertrauten bleiben. Wenn es dem Einzelnen schon so schwer fällt, Veränderungen mitzugehen und zu gestalten, wie verhält es sich dann erst in sozialen Systemen mit hunderten von Mitarbeitern oder mit routinierten Strukturen und Instrumenten?

Dennoch bestand die Notwendigkeit, durch eine verbesserte Zusammenarbeit, hohe Motivation und Offenheit aber auch über Neuerungen frischen Wind in das Unternehmen zu bringen und besser zu werden. Denn: Auch weiche Faktoren können kosten.

Daraus leitete sich unser Hauptanliegen ab: Die Notwendigkeit von Veränderungen sollte bewusst gemacht und die Veränderungsbereitschaft erhöht werden. Gleichzeitig ging es darum, erste Veränderungen anzustoßen, um letztlich einen Entwicklungssprung innerhalb der Unternehmensentwicklung zu generieren.

Die zweite Idee bezog sich auf die Vorgehensweise: Es kann nur das gemeinsam bewegt und gelebt werden, was auch von allen erarbeitet worden ist. Daher war der Name «Gemeinsame Unternehmensentwicklung» (GUE) bereits Programm und gezielt gewählt.

»Wo stehen wir heute? Wissen alle Mitarbeiter wer wir sind und was uns ausmacht? Wo möchten wir überhaupt hin? Was müssen wir dafür tun und welche Entwicklungen kommen auf uns zu?« Vor diesen Fragestellungen nahm das Projekt seine

Gestalt an. Es wurde als Idee vom Referenten für Unternehmensentwicklung an den Vorstand herangetragen, der seinerseits die Weichen für den Start stellte. Konzeptionelle Unterstützung leistete in der Anfangsphase die Unternehmensberatung »IPOS Hubert Consulting«.

Zielkonsens und Zieldefinition

Das Projektziel lautete:

Mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine gemeinsame Zielvorstellung für die Zukunft des Unternehmens DSW21 zu erarbeiten und ein gleiches Bewusstsein darüber herzustellen. Es sollen relevante Zukunftsthemen definiert, die notwendigen Schritte darauf ausgerichtet und die unternehmensinterne Kommunikation und Transparenz auf allen betrieblichen Ebenen gefördert werden.

Die Handlungsnotwendigkeit und die verfolgten Ziele wurden frühzeitig und zielgruppengerecht mehrfach kommuniziert. Vor allem in der Startphase war es wichtig, Schlüsselpersonen und Multiplikatoren zu überzeugen und für das Projekt zu gewinnen. Unterschiedliche Personenkreise wie Betriebsrat, Prokuristen, Führungskräfte und die Gruppe der hausinternen Prozessbegleiter/innen wurden frühzeitig und etappenweise eingebunden.

Ist-Analyse

Im Fokus des Projektes stand die DSW21-Belegschaft. Es sollten keine Maßnahmen »Top-down« aufgelegt werden. Vielmehr ging es darum, von der so genannten Basis zu erfahren, »wo der Schuh drückt« und wie man gemeinsam etwas bewegen und verbessern kann.

Entwickelt wurde ein Frage- und Interviewbogen. Er befasste sich mit dem Aspekt Zukunftsthemen, warf den Blick auf die Einschätzung der größten Belastungen, beleuchtete die Zusammenarbeit und die Führungskultur und zielte auch auf Aspekte ab, die für eine positive Unternehmenskultur unbedingt weiter gepflegt werden sollten.

Um ein breites Meinungsbild zur Ist-Situation zu erhalten, wurden neben dem Vorstand 180 Mitarbeiter/innen sowie alle Führungskräfte aller vier Führungsebenen bei DSW21, d. h. Prokuristen (F1), Bereichsleiter (F2) sowie die Ebenen F3 und F4 (Teamleiter u. a.) per Fragebogen befragt. Aus dem gleichen Kreis wurden nach einem Zufallsprinzip jeweils 40 Mitarbeiter/innen sowie 40 Führungskräfte interviewt.

Die Auswertung erfolgte anonym über IPOS Hubert Consulting, um möglichst unverfälschte Ergebnisse zu erzielen.

Bei der Auswertung kristallisierten sich sieben grundlegende Handlungsschwerpunkte heraus, die unbedingt angegangen werden mussten und alle übergeordneten Bereiche betrafen. Um diesen unterschiedlichsten Themen in Tiefe und Breite gerecht zu werden, wurden analog und gleichnamig sieben einzelne Projektteilgruppen ins Leben gerufen.

Die sieben Handlungsfelder bzw. Projektteilgruppen

1. Strategische Entwicklung Konzern DSW21
2. Führung und Zusammenarbeit
3. Unternehmensleitbild und gelebte Werte
4. Arbeitsbedingungen und Vereinbarkeit von Familie und Beruf
5. Geschäftsprozessoptimierung, Produktivität und Wirtschaftlichkeit
6. Personalentwicklung, Veränderungsbereitschaft und Demografischer Wandel
7. Unternehmenskommunikation

Zusammensetzung und Arbeit der Projektteilgruppen

Die sieben Projektteilgruppen wurden jeweils entweder von einem Vorstandsmitglied, einem/r Prokuristen/in oder Fachbereichsleiter geleitet. Nur auf dieser Ebene wurde auf thematische Affinität geachtet. Es war naheliegend, dass der DSW21-Vorstandsvorsitzende Guntram Pehlke die Leitung der Projektteilgruppe 1 »Strategische Entwicklung Konzern DSW21« übernahm.

Wie bei der Bestandserfassung war uns auch bei der Bearbeitung der Themen und deren Umsetzung die Einbindung aller Mitarbeiter/innen wichtig: Interessierte Mitarbeiter/innen wie auch Führungskräfte der restlichen Führungsebenen 2, 3 und 4 (also Bereichsleiter und Lower Management) konnten sich, unabhängig von ihrem eigenen Organisationsbereich, für ein Thema melden. Die Teilnehmer wurden per Ziehung aus einer Loskugel öffentlich ausgelost. Mit dieser Vorgehensweise sollte absolute Transparenz und Chancengleichheit gewährleistet werden. Am Ende bestand jede Projektteilgruppe aus neun bis zehn Personen und war formal wie folgt besetzt:

- Leitung,
- je eine Führungskraft aus den Führungsebenen F2, F3 und F4,
- ein/e Prozessbegleiter/in
- zwei Betriebsratsmitglieder und
- zwei Mitarbeiter/innen.

«Es ging darum, von der Basis zu erfahren, wo der Schuh drückt.»

Die Heterogenität der Projektteilgruppen war gewünscht, damit gerade alte (Denk-) Strukturen gebrochen werden konnten und unterschiedliche Perspektiven im wahrsten Sinne des Wortes »zu Wort« kamen. Dass ein Vorstandsmitglied, eine Controllerin, ein Werkmeister und ein Busfahrer gemeinsam an einer Lösung arbeiteten, löste sehr innovative Kräfte aus – vom motivierenden Effekt ganz abgesehen.

Die Projektstruktur

Der Projektleiter des Gesamtprojektes wurde bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben von der so genannten Projekt-Geschäftsführung unterstützt. Die gleiche Doppelstruktur spiegelt sich bei den einzelnen Projektteilgruppen wider und erwies sich als sehr nützlich.

Die Projektleitung des Gesamtprojektes stand stets im direkten Kontakt mit den Prozessbegleitern, um die weiteren Vorgehensweisen operativ abzustimmen und aufkeimende Probleme zu besprechen. Ebenso war der kontinuierliche Dialog mit der Projektleitung gewährleistet. Denn die Projektleitung (Vorstand und Prokuristen-Ebene) als oberstes Entscheidungs- und Kontrollorgan war personengleich mit den Projektleitungen der einzelnen Projektteilgruppen.

Bei konzernrelevanten Themen erfolgte die Abstimmung mit den Tochterunternehmen über ein separates Gremium, das »Konsultationsgremium der Unternehmensleitungen Konzern DSW21«.

Erarbeitungsphase und Ergebnisse

Übergeordnetes Ziel aller Projektteilgruppen war es, die dem jeweiligen Handlungsfeld zugeordneten Anregungen, Themen und Aufgaben eigenverantwortlich zu bearbeiten, Maßnahmen abzuleiten und die erforderlichen Schritte zur Umsetzung einzuleiten.

Den Startschuss für die Projektarbeiten gab eine Auftaktveranstaltung, zu der sämtliche Mitglieder der sieben Projektteilgruppen eingeladen wurden. Hier erhielt jede Gruppe für das eigene Themenfeld ein Handout mit den zu behandelnden Kernthemen als Arbeitsunterlage.

Als eine Art »Geschäftsordnung« wurden hier die vorher erarbeiteten »Leitlinien der Zusammenarbeit« verabschiedet. Sie manifestierten die Gleichberechtigung aller Mitglieder sowie Aufgabenteilung und Funktionen. Eine Regel dieser Leitlinie war es, dass nur die Maßnahmen zur Umsetzung vorgeschlagen werden konnten, die von der Projektteilgruppe mehrheitlich beschlossen wurden. Bei einem solchen Prozess hatte auch ein Vorstandsmitglied nur eine Stimme.

Die sieben Projektteilgruppen arbeiteten innerhalb des vorgegebenen Zeitfensters von sechs Monaten aktiv an ihrem

jeweiligen Themenfeld. Anschließend präsentierten die Gruppen der interessierten Belegschaft in einem so genannten »Zukunftsforum GUE« unzensiert um die 100 Maßnahmen. Unmittelbar danach wurden diese Ergebnisse in einer Broschüre veröffentlicht und an die Mitarbeiter/innen verteilt.

Umsetzungsphase

Die Umsetzungen konnten über die Projektteilgruppen selbst (im Sinne einer Stabsorganisation) erfolgen. Ebenso konnten die Projektteilgruppen Fachpersonen/Betroffene hinzuziehen oder einen zuständigen Fachbereich (im Sinne einer Linienorganisation) einschalten und beauftragen.

In der Umsetzungsphase konnten die Projektteilgruppen über die Projektorganisation selber befinden. Sowohl die vorgeschlagenen Maßnahmen als auch die Verantwortlichkeiten wurden seitens des Vorstandes, der Prokuristen und des Betriebsrates beraten. Unter Berücksichtigung der Verhältnismäßigkeit und Wirtschaftlichkeit wurden die Maßnahmen nach einem konkreten und dafür erarbeiteten Entscheidungsschema bewertet und zur Umsetzung bzw. Überprüfung beschlossen. Somit war die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen für alle und die unabdingbare Akzeptanz der Maßnahmen auf diesen Ebenen gewährleistet.

Es handelte sich um Maßnahmen, die inhaltlich, in ihrer Ressourcenintensität, Relevanz und Dauer etc. verschiedener nicht sein konnten. Dementsprechend wurde nur dann ein »Umsetzungsauftrag« für eine Maßnahme vergeben, wenn sie eindeutig befürwortet wurde, ressourcenschonend und unkompliziert war. Umsetzungsaufträge konnten sofort umgesetzt werden, wohingegen bei den »Prüfaufträgen« genauer hingesehen und nochmals rückgekoppelt werden musste.

Mit diesem Beschluss wurden die Projektteilgruppen formal autorisiert, die Prüf- und Umsetzungsaufträge querbeet im Unternehmen an die jeweiligen Verantwortlichen zu erteilen.

In einem »Zukunftsforum« II im Mai 2012 wurde bereits für alle bis zu diesem Zeitpunkt umgesetzten Maßnahmen zur Erfolgskontrolle eine Zwischenbilanz gezogen.

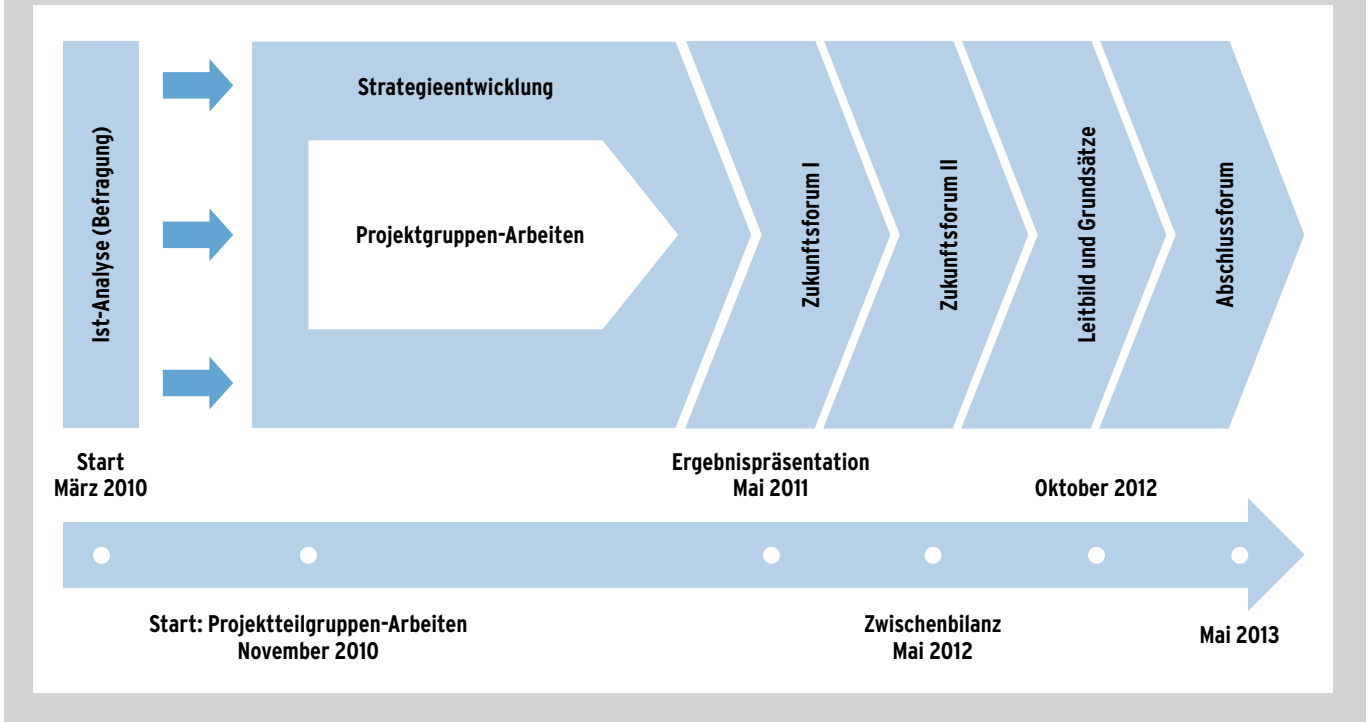
Die Koordination und das Einholen der Zwischenstände verantworteten die Projektteilgruppen. Sie teilten die Ergebnisse zu den Zwischenständen der Projektleitung in Form von Umsetzungsberichten in zweimonatlichen Abständen mit. Den Projektabschluss bildete ein weiteres und letztes »Abschlussforum« im Mai 2013, in dem allen interessierten Mitarbeitern/innen sämtliche Umsetzungen abschließend vorgestellt wurden.

Das Projekt »Gemeinsame Unternehmensentwicklung« wurde damit in der Managementform als Projekt beendet und die Projektstruktur aufgelöst. Langfristige oder als Daueraufgabe angelegte Maßnahmen wurden in die Linienarbeit integriert. Der Prozess einer gemeinsamen Unternehmensentwicklung geht weiter.

«Wir glauben, mit dem einmaligen Projekt zugleich einen Prozess angestoßen zu haben, denn die Weichen für die Veränderungskultur oder Kulturveränderung wurden heute schon gestellt.»

(Manfred Kossack, Arbeitsdirektor DSW21)

Abbildung 1
Zeitschiene mit Meilensteinen



Projektergebnisse

Welche Ergebnisse haben wir nun mit den Umsetzungen erreicht?

Aus den Vorschlägen der Projektteilgruppe 1, den Ergebnissen einer Klausurtagung des Vorstandes und der F1-Ebene und den daran anschließenden Abstimmungsgesprächen mit den Konzernunternehmen wurde ein Strategiepapier DSW21 erarbeitet und verabschiedet.

Nach den Vorarbeiten der Projektteilgruppen 2 und 3 wurden das neue Unternehmensleitbild und die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit der Belegschaft zur Diskussion gestellt. Die Rückmeldungen wurden erneut eingearbeitet. Vor der Publikation in einer Broschüre wurde das Gesamtergebnis der Belegschaft in einem weiteren »Zukunftsforum« detailliert vorgestellt. Allein der Entstehungsprozess und die Art der Mitarbeiterbindung führten bereits zu einer intensiven Auseinandersetzung und Verinnerlichung.

Mit dem Dreierpaket »Leitbild«, »Führung und Zusammenarbeit« und »Strategie« haben wir eine gemeinsame Zielvorstellung erarbeitet. Jeder hat eine Vorstellung von DSW21 und den Geschäftsfeldern, den langfristigen Konzernzielen und Wachstumsmöglichkeiten. Und wir haben Grundsätze festgelegt, die uns allen wichtig sind und an denen wir uns orientieren

möchten. Alle drei Papiere sind Bestandteil des Selbstverständnisses und des Zukunftskonzeptes von DSW21.

Um die Unternehmenskultur nachhaltig zu stärken, haben wir diesen Schritt durch weitere Einzelmaßnahmen begleitet: Dazu gehört beispielsweise das Führungskräfte-Feedback, das dazu dient, das leitlinienkonforme Führungsverhalten stärker zu reflektieren. Die Inhalte aus Leitbild und Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit fließen zudem in die Führungskräfteweiterbildung ein, um gleich Tipps für die Praxis anzubieten und die Verzahnung mit der Personalentwicklung zu gewährleisten.

Zu den zahlreichen angestoßenen Umsetzungen sind folgende Maßnahmen zu zählen (Auszug):

- Als Zeichen unserer Willkommenskultur erhalten neu eingestellte Mitarbeiter parallel zu einer neu erstellten »Einführungsbroschüre« auch einen »Einführungstag«, kombiniert mit einer Besichtigung einzelner Betriebsstandorte.
- Die Stelle des »Gesundheits- und Demografiekoordinators« wurde neu geschaffen. Er widmet sich ganzheitlich diesem Thema. Gesundheitsprävention wird z. B. bereits in der Ausbildung in Form von zielgruppenorientierten Workshops thematisiert.

- Im Fahrdienst wurden die Toilettenanlagen an den Außenstellen modernisiert und es erfolgte die Festlegung von Standards.
- Ebenfalls für den Fahrdienst wurde ein neuer Workflow für Reparatur- und Reinigungsarbeiten eingeführt. Er erleichtert es, schneller auf Missstände hinzuweisen und diese zu beheben.
- Im Sinne der angestrebten Familienfreundlichkeit wurden zwei Räume als Eltern-Kind-Büros zur Verfügung gestellt. Sie dienen zur Überbrückung von kurzzeitigen Problemen bei der Betreuung von Kindern.
- Das Unternehmen stellte einen Diversity-Beauftragten ein. Seine Aufgabe ist es, mit geeigneten Maßnahmen die Vielfalt (Kultur, Gender etc.) innerhalb unserer Belegschaft zu stärken.
- Im neu eingerichteten interaktiven Wissensforum «Gute Frage!?» im Intranet können die Mitarbeiter/innen ihre Fragen rund um DSW21 platzieren. Führungskräfte und Verantwortliche sind verpflichtet, die gestellten Fragen zeitnah und verständlich zu beantworten.
- Jede/r Mitarbeiter/in bei DSW21 erhielt eine eigene E-Mail-Adresse.
- Um die Frage nach der Zuständigkeit von Fachbereichen und Ansprechpartnern leicht verständlich zu beantworten und die Transparenz zu erhöhen, haben sich im Intranet 48 Fachbereiche kurz und bündig vorgestellt.

Learnings und Abweichungen

Zu Beginn der Projektarbeit ließ sich der Arbeitsaufwand nicht quantifizieren. Der Grund dafür: Schwer messbare, soziale Prozesse standen im Vordergrund und erschwerten die Einschätzung. Daher konnte nur bis zum nächsten Projektabschnitt konkret geplant werden.

Die intensive Mitarbeiterbindung und die Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen sowie die Unterschiedlichkeit der Maßnahmen und Parallelprozesse brachten einen

«Um die Akzeptanz und Unterstützung des GUE-Prozesses in der Belegschaft zu erhalten, war es von Bedeutung, nicht nur gemeinsame Zukunftsvorstellungen und neue Spielregeln zu formulieren, sondern zeitnah sehr konkrete Schritte einzuleiten, die bei den Mitarbeitern unmittelbar spürbar waren, wie z. B. die Verbesserung der Hygienesituation in den Außenbereichen. An einigen Punkten wurde ein Bedarf gemeldet, der eigentlich vernachlässigbar war. Die gewünschte Kinderbetreuung in den Ferien wurde bspw. kaum angenommen.»

(Angela Brennemann, freigestellte Betriebsrätin)

Dont's

- Geheimniskrämerei
- elitäres Vorgehen
- aufgesetzte Entscheidungen und Maßnahmen
- Versandenlassen von Ergebnissen
- Einbindung nur auf Sachebene
- Umgehen von Entscheidungsträgern
- unklare Definition der Rollen und Aufgaben

großen Koordinationsaufwand mit sich. Dies schlug sich auch auf die Gesamtdauer des Projektes nieder. In den letzten Projektphasen wirkte es sich teilweise zusätzlich negativ bezüglich der Motivation aus. So kam es gerade hier zur verzögerten Abgabe der Umsetzungsberichte.

Einerseits war die intensive Mitarbeiterbindung nötig, andererseits waren der Arbeits- und personelle Aufwand dieser Projektstruktur recht groß.

Projektarbeit bedeutet immer auch «Schwimmen in fremden Gewässern». Wenngleich das Zusammenspiel zwischen der Projekt- und Linienorganisation klar geregelt war, handelte es sich stets um einen Balanceakt. Dies war beispielsweise dann der Fall, wenn eine Maßnahme zur Umsetzung vorgesehen war, die Umsetzung im Fachbereich aber tatsächlich an dessen Grenzen stieß. blieb dagegen das stringente Nachverfolgen von Maßnahmen durch die jeweilige Projektteilgruppe aus, wurde der Handlungsdruck auf den Fachbereich vermindert und es hätte wie eine generelle Aufweichung der Verbindlichkeit aussehen können.

Andere Maßnahmen entwickelten wiederum eine starke Eigendynamik, so dass der Erfolg des Projektes allein von diesen Einzelmaßnahmen abhängig gemacht wurde.

Der Projekterfolg definierte sich allerdings nicht ausschließlich über die Einzelumsetzungen, sondern vielmehr über den Entwicklungsschub als Ganzes.

Transferierbarkeit

Die Projektarchitektur und die Methoden lassen sich leicht auf andere Change-Projekte transferieren. Wegen der intensiven Mitarbeiterbindung würde sich eine schmalere Projektstruktur, bspw. mit fünf Projektgruppen mit je acht Mitarbeitenden empfehlen. Dafür könnten die Handlungsfelder von vornherein thematisch etwas begrenzt werden.

Schlüsselfaktoren

Die bereichsübergreifende Projektarbeit an sich stellte sowohl inhaltlich als auch methodisch einen Bruch mit dem Tages-

geschäft dar. Auf einmal war auch die hierarchische Struktur aufgebrochen. Und: Einzelne Mitarbeiter konnten sich unabhängig vom eigentlichen Aufgabengebiet profilieren. Dies war etwas Neues im System. Die Transformation wurde auch dadurch begünstigt, dass der Vorstand nicht nur Veränderungsbereitschaft gefordert sondern diese auch vorgelebt hat: Er nahm bspw. selber an der ersten Staffel des Führungskräftefeedbacks teil. Vorstand und Leitungsebene verdeutlichten durch die eigene aktive Mitarbeit also eindrücklich, dass sie hinter dem Projekt stehen.

Im Gegensatz zu technischen Projekten lag das Augenmerk bei Change-Projekten auf den sozialen und weichen Faktoren. Viel stärker mussten Ziele überzeugend vermittelt werden und es galt, Hoffnungen, Befürchtungen, Gerüchte und Widerstände zu berücksichtigen. Die Eigendynamik, die soziale Systeme entwickeln, musste viel stärker beobachtet und interpretiert werden und es hieß, auf diese flexibel zu reagieren.

Entscheidend für den Projekterfolg waren die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen. Angesichts der Größe und Komplexität des Projektes musste auf die Organisation, Planung und Steuerung des Gesamtprozesses penibel geachtet werden. Die Strukturen und Meilensteine waren klar vorgegeben, ohne jedoch die Flexibilität einzuschränken. Die Rollen und Aufgaben aller Beteiligten waren klar definiert, ohne jedoch Autonomie und Eigenverantwortung zu beschränken.

Die Projektarbeit war durch eine offene Kommunikation geprägt. Start und Abschluss von Projektphasen, Vorgehensweisen und Zwischenergebnisse wurden zeitnah, verständlich und zielgruppenorientiert kommuniziert, so dass die Belegschaft jederzeit im Bilde war. Die Kommunikation erfolgte über Broschüren, Interviews in der Mitarbeiterzeitung, Intranet-Beiträge, Filmeinlagen, interaktive Zukunftsforen und immer wieder durch Belegschaftsversammlungen.

Die Chancengleichheit war wichtig, um die räumliche und gedankliche Kluft zwischen den strategischen Entscheidern in der Verwaltung und dem operativen Bereich (Fahrdienst, Kundencenter etc.) zu schließen. Projektarbeit sollte, so war der

Anspruch, nicht nur den immer wieder gleichen Verwaltungsmitarbeitern vorbehalten sein.

Die hierarchieübergreifende Besetzung der Projektteilgruppen führte zu einer netzwerkartigen Projektarbeit, brachte neue Perspektiven und wirkte verständnisfördernd. Diese Art der Gleichberechtigung schlug sich in einer hohen Motivation der Mitarbeiter/innen nieder. Zu dieser Veränderungsbereitschaft führten auch der inhaltliche Anspruch der zu bewältigenden Aufgaben und die Bedeutung des Projektes im Hause. Dieser Weg an sich wirkte bereits kulturverändernd.

Werner Joachims

Projektleiter GUE und Personalprokurist
Dortmunder Stadtwerke AG (DSW21)

Kontakt:
w.joachims@dsw21.de



Betül Kaya

Projekt-Geschäftsführerin GUE
Dortmunder Stadtwerke AG (DSW21)

Kontakt:
b.kaya@dsw21.de



Uwe Büscher

Projektleiter GUE (ehemals)
Vorstand Dortmunder Hafen AG

Kontakt:
buescher@dortmunder-hafen.de



Do's

- starkes Bekenntnis des Vorstandes
- egalitäre Beteiligung des Einzelnen
- Motivation durch Wertschätzung
- frühzeitige und aktive Kommunikation
- Transparenz von Entscheidungen
- Gefühl für «Stimmungen» haben
- Überzeugung und Persönlichkeit zeigen