



# Personalqualifizierung und Personaleinsatz in Dispatchingzentralen

Erfahrungen der Stadtwerke Leipzig Netz GmbH

**Stadtwerke Leipzig**  
Netz



# | Prolog – Anspruch an Vorgesetzte

>>Um es unmissverständlich auszudrücken: Wenn und solange in einer Organisation die Einstellung - vielleicht sogar die Kultur - dadurch geprägt ist, dass man etwa sagt: "Herr Müller ist zwar ein ausgezeichneter Getriebekonstrukteur, aber er ist ein schwieriger Mensch, er ist nicht kooperativ, nicht teamfähig, nicht motiviert ...; wir wollen uns von ihm trennen ...", hat man einen fundamentalen Fehler wider den Geist guten Managements gemacht.

Man muss die Sache umdrehen: "Herr Müller? Ein furchtbar schwieriger Mensch, nicht kooperativ, nicht teamfähig, nicht motiviert ...; aber der Mann ist ein so exquisiter Getriebeingenieur, dass es meine Aufgabe als sein Chef ist, dafür zu sorgen, dass er Tag und Nacht Getriebe konstruiert. Wenn er mit der Welt nicht auskommt, dann übernehme ich das für ihn.<< Fredmund Malik

- Zum Umgang mit Stärken und Schwächen.



# | Agenda

- 1 Stadtwerke Leipzig in Stichworten
- 2 Personalentwicklung - Das Ideal
- 3 Die Realität – Störgrößen
  - 1 Umfeld
  - 2 Schaltungen
  - 3 Störungen und Gasgeruchsmeldungen
  - 4 Strukturänderungen
- 4 Umgang mit den Änderungen
  - 1 Qualifizierung
  - 2 Arbeitszeitregelung
- 5 Rückblick und Ausblick

## Anhang



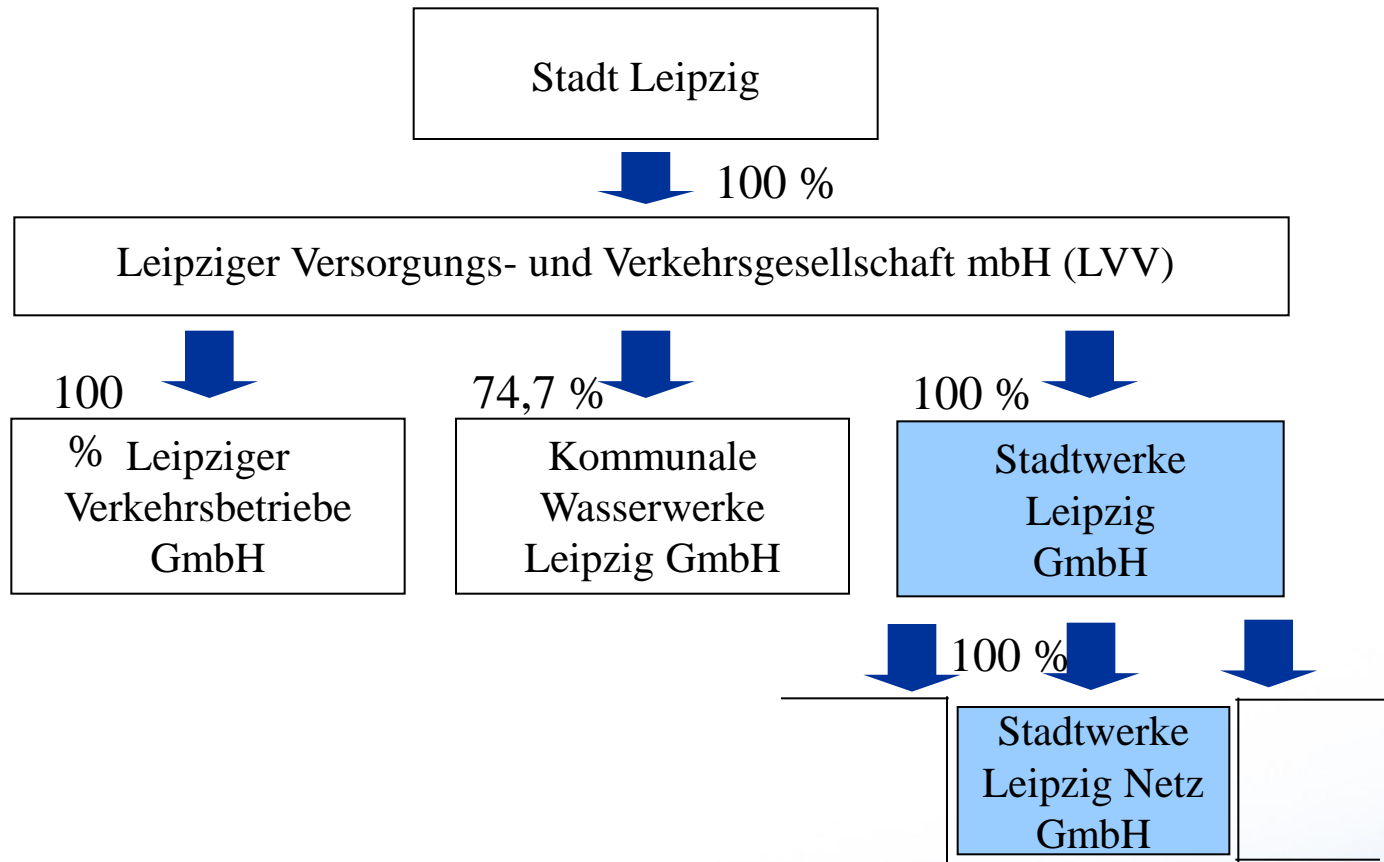
# 1 | Stadtwerke Leipzig in Stichworten

- 100% kommunal (Gesellschafter ist die Stadt Leipzig)
- Querverbundunternehmen Strom, Gas und Fernwärme
- Querverbundwarte für die 3 Netze
- GuD mit 200 MW th. und 180 MW elt.
- Fernwärme aus dem GuD, KW Lippendorf (Vattenfall Europe) und 3 eigenen Heizwerken
- Jahresarbeit in den Netzen:
  - Strom: 1600 GWh
  - Gas: 3600 GWh (davon 2000 GWh GuD)
  - Fernwärme: 1600 GWh
- ca. 1000 Mitarbeiter (ohne Töchter)
- Druckgeregeltes 25-bar-Netz, ein Marktgebiet

- Die Stadtwerke Leipzig sind ein konzernunabhängiger, vertikal integrierter Energieversorger mit eigener Strom- und Fernwärmeerzeugung



# 1 | Stadtwerke Leipzig in Stichworten



- Die Stadtwerke Leipzig sind ein konzernunabhängiger, vertikal integrierter Energieversorger mit eigener Strom- und Fernwärmeerzeugung



## 2 | Personalentwicklung – Das Ideal

### Anforderungen

- Stellenbeschreibung
- Kompetenzprofil

### Auswahl

- Über geeignete Methoden werden die geforderten Kompetenzen abgeprüft
- Defizite bei Erlernbarem sind akzeptabel

### Qualifikation

- Ergänzung von Fachwissen:
  - Externe Qualifizierung
  - Interne Qualifizierung
  - Einarbeitung

- Eine gezielte Personalauswahl beginnt bei dem Anforderungsprofil.



# 2 | Kompetenzprofil für einen Dispatcher

Kompetenzfeld	Dimension	nicht wichtig	weniger wichtig	normal	sehr wichtig	äußerst wichtig
<b>Einstellungen</b>	Leistungsbereitschaft			■		
	Eigeninitiative		■			
	Verantwortungsbewusstsein				■	
	Veränderungsbereitschaft		■			
	Dienstleistungsbereitschaft					■
<b>Sozial- und Führungskompetenz</b>	Führen/Coachen		■			
	Kommunikationsfähigkeit					■
	Teamfähigkeit		■			
	Integrität/Aufrichtigkeit			■		
<b>Aufgaben- und Lösungskompetenz</b>	Unternehmerisches Denken und Handeln		■			
	Analysefähigkeit				■	
	Entscheidungskompetenz					■
	Handlungsfähigkeit				■	
<b>Fachkompetenz</b>	Kreativität			■		■



# 3 | Die Realität – Störgrößen

- Die Organisation und die Struktur entwickelt sich weiter.
- Neue Aufgaben kommen hinzu.
- Die anzuwendende Technik entwickelt sich weiter.
- Neue Software, Anwendungen, Technologien entstehen, vorhandene entwickeln sich weiter.
- Die Ansprüche der Kunden steigen.
- Gesetzliche Anforderungen entwickeln sich weiter.
- Der Mitarbeiter entwickelt sich.
- ....

- Ein Ideal funktioniert immer nur zeitweise, in der Realität müssen verschiedenste Störgrößen verarbeitet werden.



# 3.1 | Realität - Umfeld



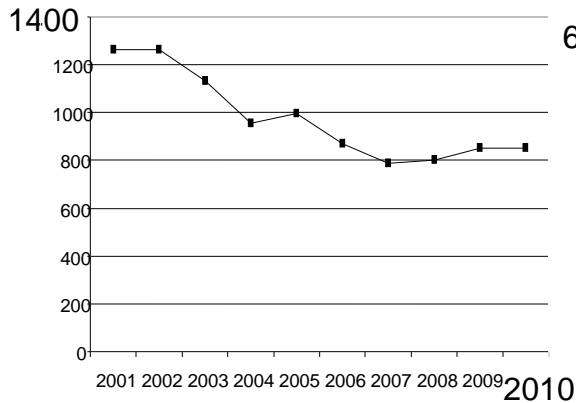
- Aus dem Umfeld entsteht ~~Wandlungsdruck~~.



## 3.2 | Realität - Schaltungen

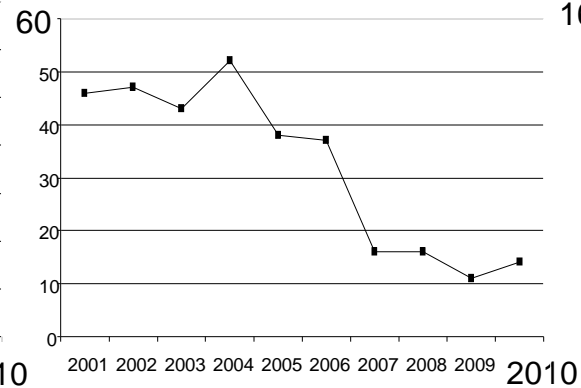
### Strom

- 850 Schaltaufträge



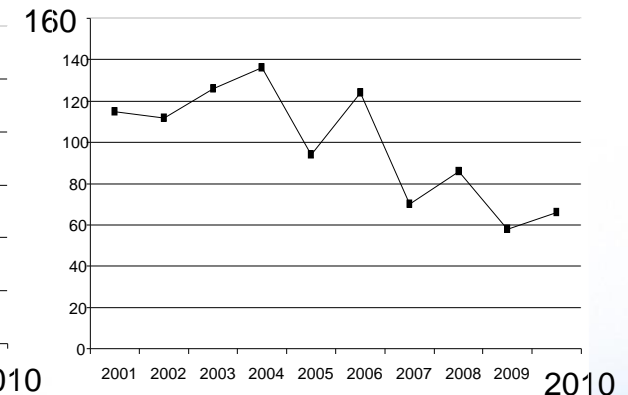
### Gas

- 14 Schaltaufträge



### Fernwärme

- 66 Reparaturanträge



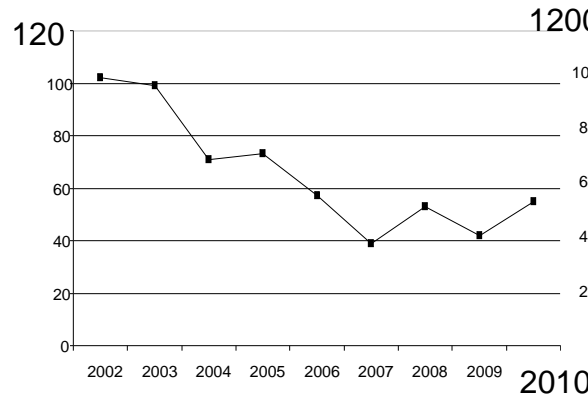
- Sämtliche Schalthandlungen wurden ohne Fehler durchgeführt!



# 3.3 | Realität - Störungen

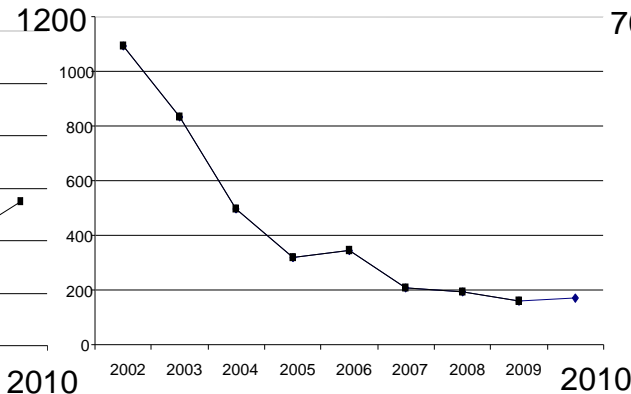
## Strom

- 55 Störungen HS und MS



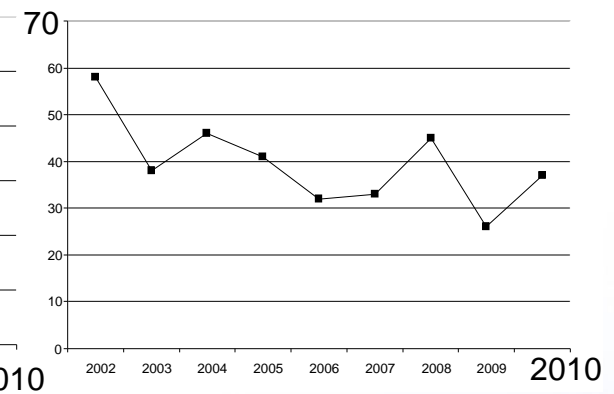
## Gas

- 171 Gasgeruchsmeldungen



## Fernwärme

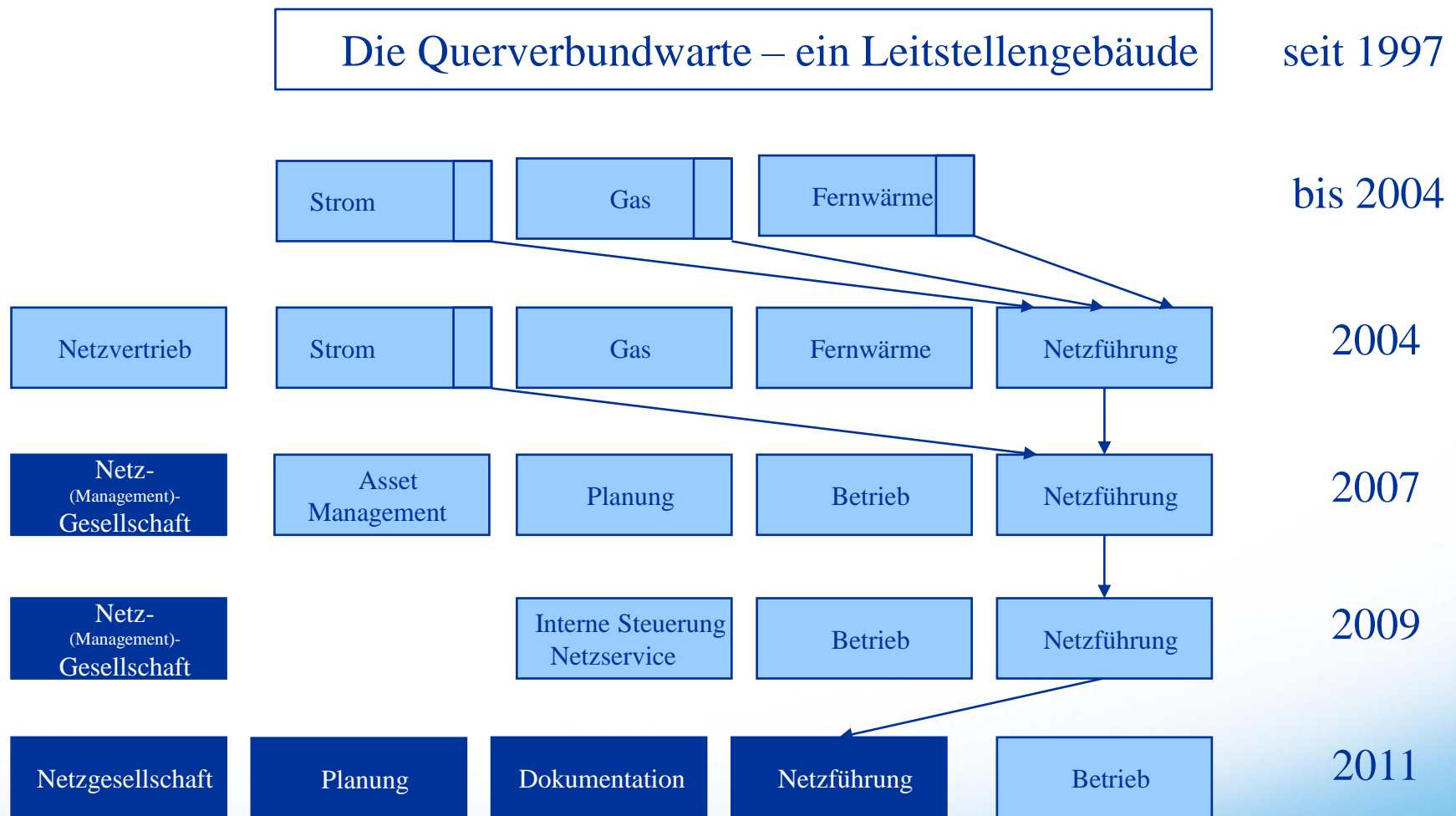
- 6 Störungen
- 31 Schäden



- Bei den Gasgeruchsmeldungen hat sich der Wert der vergangenen Jahre stabilisiert, Strom- und Fernwärmestörungen bewegen sich im Rahmen des statistischen Mittels.
- Insgesamt wurden 80000 Telefongespräche geführt, davon über 3000 angenommene Störanrufe.



# 3.4 | Die Realität – Strukturänderungen alle 2 Jahre



## 3.4 | Änderungen 2004 – Bereich Netzführung

- 3 örtlich getrennte Leitstellen seit den 70er Jahren
  - Eröffnung Querverbundwarte und Inbetriebnahme des Querverbundeitsystem ABB Spider 1997  
Die drei Leitstellen verbleiben als Sachgebiete den jeweiligen Sparten unterstellt
  - Gründung des Bereiches Netzführung 2004: Verbundwarte als Kern  
Der Bereich arbeitet als Dienstleister für die drei Sparten, die Dienstleistungen (allen voran Netzüberwachung und Störungsmanagement) werden in Leistungsübereinkommen (Service-Level-Agreements) vereinbart
- Der Bereich Netzführung ist der erste spartenübergreifende technische Bereich der Stadtwerke Leipzig

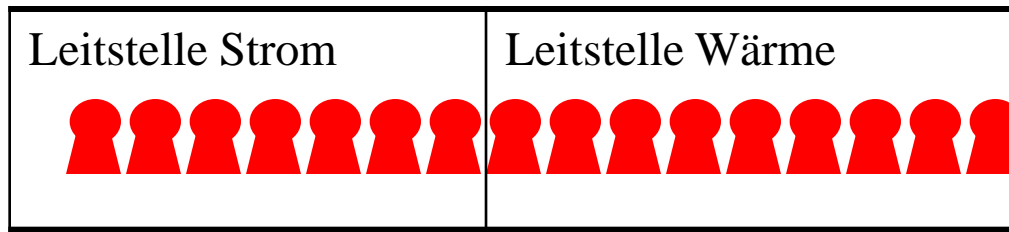
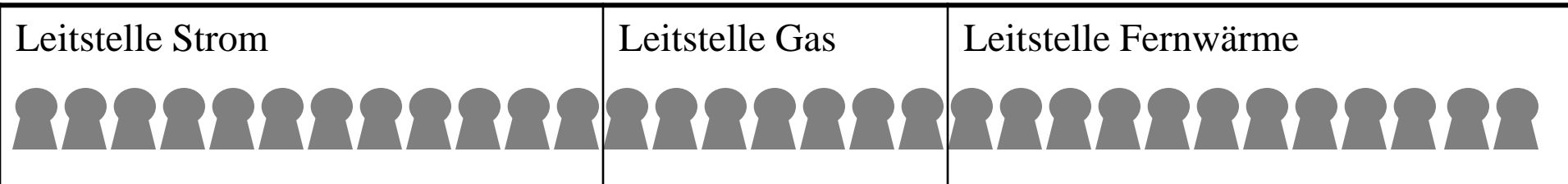


## 3.4 | Änderungen 2007, 2009, 2011

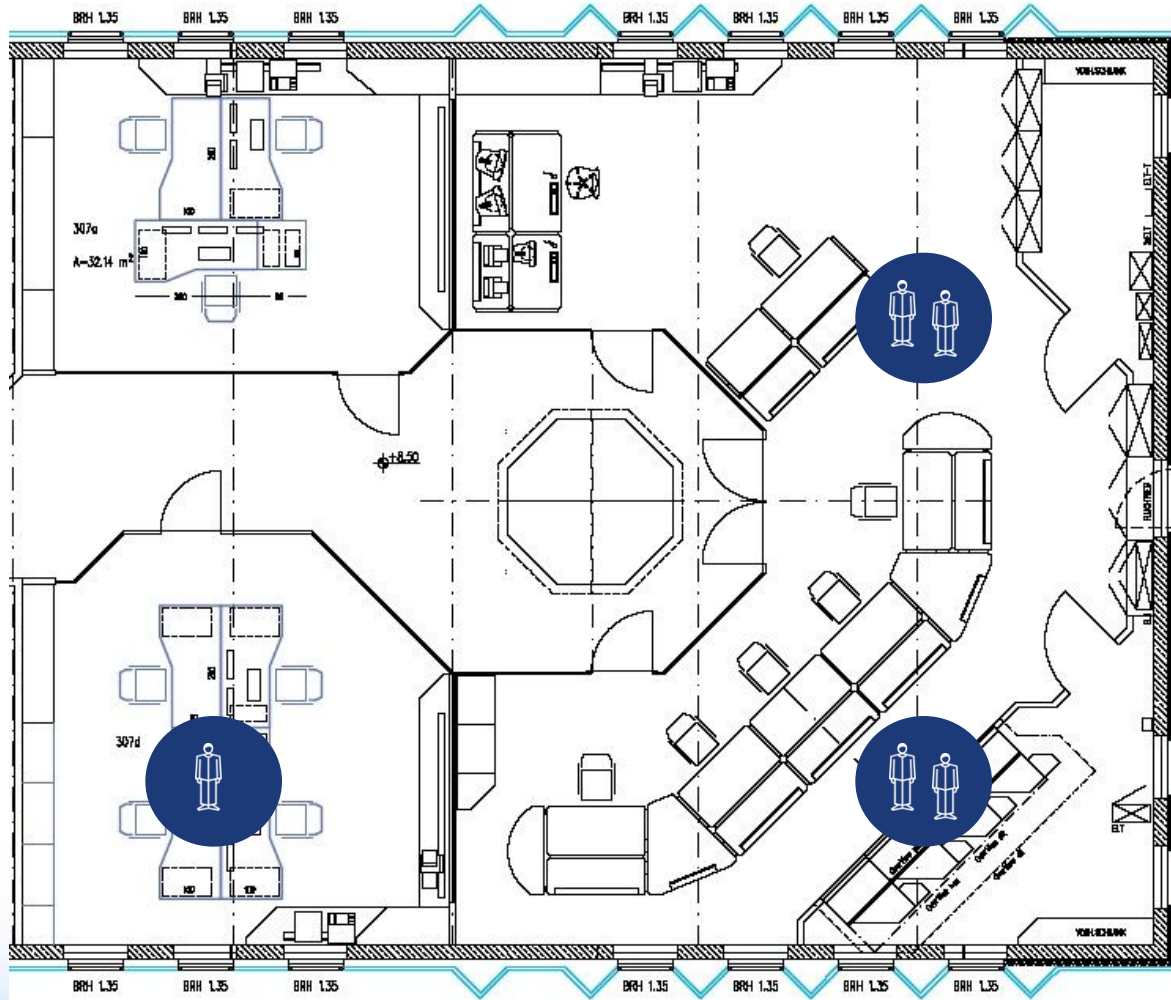
- Ende 2005 wurde die Entscheidung zur Gründung einer kleinen Netzgesellschaft zum 1.1.2007 getroffen. Die bei den Stadtwerken verbleibenden Netzservicebereiche erbringen Dienstleistungen für die Netzgesellschaft.
  - In 2006 wurde eine Geschäftsprozessoptimierung begonnen.
  - Die bisherige Spartenaufstellung der Netze wurde geändert in eine aufgabenorientierte Aufstellung.
  - Der Bereich Netzführung (bis dato die drei Leitstellen) wird verstärkt durch die Ergänzung des Teams „Betrieb Schutz- und Leittechnik“
  - Ein Konzept „Verbundwarte 2009“ bedeutet die Zusammenlegung der beiden Leitstellen Fernwärme und Gas zur Leitstelle Wärme
  - Zum 1.1.2011 wurde die Netzgesellschaft verstärkt, unter anderem durch den Bereich Netzführung
- Die Stadtwerke Leipzig wandeln sich von einem spartenorientierten in ein aufgabenorientiertes Unternehmen mit einer mittelgroßen Netzgesellschaft.



# 3.4 | Umbau 2009 – Personal 2006->2009



# 3.4 | Umbau 2009 - Die Verbundwarte



## 3.4 | Umbau 2009 - Struktur

	Leitstelle Strom	Leitstelle Wärme	Schutz- und Leittechnik
Personal- stärke	1 Teamleiter 5 Schaltleiter	1 Teamleiter 5 Dispatcher	1 Teamleiter 10 Mitarbeiter
	1 Fachingenieur/ Springer	2 Fachingenieure/ Springer	
Zeitliche Besetzung	Rund-um-die-Uhr- Besetzung 1 MA	Rund-um-die-Uhr- Besetzung 1 MA	Normalschicht
Qualifi- kation	Netzingenieur oder Netzmeister mit mehreren Handlungsfeldern	Netzingenieur oder Netzmeister mit mehreren Handlungsfeldern	Ingenieure Techniker Facharbeiter



# 4.1| Umgang mit den Änderungen - Qualifizierung

## Extern

### Grundlagenlehrgänge

#### DVGW:

- Meisterzusatzqualifikation (5\*5 Tage)
- Grundlagenausbildung für spartenfremdes Personal
- Weitere Lehrgänge und Praxisseminare

## Intern

### Ausbildung

#### Betriebsbereiche im Unternehmen:

- Eigenes Schulungsprogramm (3\*3 Tage)
- Netz- und Anlagenbesichtigungen
- Besonderheiten
- Etablierung persönlicher Kontakte

## Einarbeitung

### Training on the job

#### Dispatchingzentrale:

- Eigenes Einweisungsprogramm (2\*2 Tage)
- Beobachtung des erfahrenen Kollegen
- Erläuterung der Handlungen
- Erste eigene Bedienoperationen unter Aufsicht

- Neue Aufgaben erfordern praxisgerechte Qualifikation.
- Ausbildungsprogramm über 2 Jahre mit Abschlussgespräch.



## 4.2 | Umgang mit den Änderungen - Arbeitszeitregelung

### BV Arbeitszeit in der Verbundwarte

- Ziel: einheitlicher Schichtplan, Jahresarbeitszeit
- Geltungsbereich: Mitarbeiter im Schichtdienst, bei Schichtvertretung auch Teamleiter und Springer
- Pausen am Arbeitsplatz
- 30 Tage Urlaub
- Rechtzeitige Urlaubsplanung
- Jahresarbeitszeit, Gleitzeitkonto bis zu +/- 120 h
- Anlage: Schichtplan
- Bereitschaftsregelung: Wochenarbeitstage durch Mitarbeiter, Wochenende i.d.R. durch Teamleiter und Springer



## 5. | Rückblick und Ausblick

- Umbau: Zur Unterstützung der Qualifikation, aber auch als Signal: Die Veränderung beginnt
- Reihenfolge beachten:
  - Personalauswahl
  - Qualifizierung
  - Reduzierung
- Die Qualifizierung dauert umso länger, je weniger Personal aus dem Schichtsystem herausgelöst werden kann
- Zeit einplanen
- Einbeziehung Betriebsrat
- Ausblick: Mitarbeiterreserve, Qualifizierung zum Netzdispatcher mit drei Handlungsfeldern



**Vielen Dank**

für Ihr Interesse

Michael Müller, Bereichsleiter Netzführung

Telefon 0341 121-6070, Fax 0341 121-6047

[michael.mueller@swl-netz.de](mailto:michael.mueller@swl-netz.de), [www.swl-netz.de](http://www.swl-netz.de)

**Stadtwerke Leipzig**  
Netz



# | Anhang: Referentenvorstellung

## Michael Müller

47 Jahre, verheiratet, zwei Kinder

1980-83 Elektromonteur mit Abitur

1985-89 Dipl.-Ing. Elektrotechnik, TH Leipzig

1989-91 Wissenschaftlicher Mitarbeiter, TH Leipzig

1991-96 Inbetriebssetzungsingenieur Netzleittechnik, Siemens  
(Österreich, Venezuela, Niederlande)

1996-97 Project Lead, Siemens Empros Minneapolis, USA,  
Projekt: Northern Ireland Electricity, Belfast, GB

1997-2010 Stadtwerke Leipzig:  
Sachgebietsleiter Schaltleitung,  
Abteilungsleiter Verbundwarte,  
Bereichsleiter Netzführung

2002-03 VDN Projektgruppe Querverbundwarten

2003-04 Projekt EEM2 Lastmanagement, Handan, China

seit 2004 DVGW Technisches Komitee Dispatching

seit 2011 Stadtwerke Leipzig Netz:  
Abteilungsleiter Netzführung

