



Sustainability-Award 2009

**Ein Beitrag der
ISL GmbH & Co.KG**

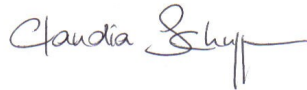
Eingereicht von

**Ramona Schuppan – Geschäftsführerin der ISL GmbH & Co.KG
&
Claudia Schuppan**

Nachhaltigkeit – oft gehört, selten hinterfragt.

Der nachfolgende kurze Beitrag ist spontan, quasi „aus dem Bauch heraus“, nach dem Lesen der Wettbewerbsausschreibung entstanden. Ein Denkanstoß, der zu einem kleinen Bericht geführt hat und damit auch zur bewussten Auseinandersetzung mit der Thematik.

Wir wünschen den Lesern viel Spaß.



1. ISL wer?

Die IndustrieService Lausitz GmbH wurde im März 2001 mit 25 Mitarbeitern gegründet. Die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung mit dem Schwerpunkt Demontage/Rückbau/Metall und das Gerüstbaugewerbe waren zu dieser Zeit die Hauptbetätigungsfelder des Unternehmens. Im Laufe der Jahre vervierfachte sich die Mitarbeiterzahl, die sich nun in den Bereichen Gerüstbau, Feuerungsbau- und Isoliergewerbe sowie der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung fachlich spezialisiert hat. Eine kleine Verwaltung, bestehend aus einer Geschäftsführerin, zwei Bereichsleitern und einer kaufmännischen Mitarbeiterin, rundet das Bild des Unternehmens ab. Im Mai 2009 wurde die Firma in eine GmbH & Co. KG umfirmiert.

Rechtsform	GmbH & Co.KG
Firmensitz	Boxberg, Sachsen
Mitarbeiterzahl	95
Tätigkeitsbereiche	Gerüstbau, Feuerungsbau und Isoliergewerbe, gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung
Einsatzgebiet	deutschlandweit

2. Herausforderungen

Um die ISL GmbH & Co.KG kennen zu lernen, muss das Unternehmen und seine Entwicklung zunächst im Umweltkontext betrachtet werden.

Strukturwandel

Der Firmensitz befindet sich in Boxberg, inmitten der Lausitz. Bis heute sind Menschen und Region vom Bergbau geprägt. Allerdings hat die dominierende Braunkohleindustrie in den letzten 20 Jahren einen Strukturwandel erfahren: (fast) flächendeckende Schließung der Tagebaue, Stilllegung und Rückbau von Kraftwerken und Kokereien, Renaturierungsmaßnahmen – ein Wandel einhergehend mit dem Verlust tausender Arbeitsplätze. Adäquate Beschäftigungsmöglichkeiten sind nur in bestimmten Bereichen entstanden, vielerorts mangelt es an „gewachsenen“ Wirtschaftsunternehmen.

Demografische Veränderungen

Bedingt durch diese Entwicklung ist ein anhaltender Bevölkerungsschwund zu verzeichnen, bei zeitgleicher Überalterung. Wer eine solide Schulbildung hat, jung und mobil ist, zieht in andere, perspektivenreichere Regionen. Auch wenn die Abwanderung heute nicht mehr so stark ist wie in den ersten Jahren nach der Wende, spüren Unternehmen den Verlust jetzt besonders intensiv. Der Weg zurück in die Heimat fällt schwer, wenn man sie bereits mit 16

Jahren zur Ausbildung verlassen hat und anderswo einen neuen Lebensmittelpunkt gefunden hat. So fehlen in vielen Bereichen Fachkräfte, paradoxerweise trotz Arbeitslosenzahlen, die über dem Bundesdurchschnitt liegen. Der „Brain-Drain“ zeigt sich hier besonders deutlich.

Wirtschaftliche, rechtliche und politische Rahmenbedingungen

Neben diesen Faktoren beeinflussen auch weitere wirtschaftliche, rechtliche und politische Rahmenbedingungen unser Unternehmen. Steuern, Mindestlöhne, zunehmender Wettbewerbsdruck, Konjunkturschwankungen – jede rechtliche und faktische Änderung trifft uns unmittelbar und beeinflusst das Unternehmenshandeln.

Trübe Aussichten? Nicht ganz.

Wir stellen uns diesen Herausforderungen und sind auf der Suche nach Lösungen.

3. Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit heißt – nach unserem Verständnis – schlichtweg, gut zu wirtschaften, mit einer realistischen Ausgewogenheit zwischen Gewinnerzielung und Sicherung der Zukunftsfähigkeit. Es ist ein Prozess, bei dem ein Ausgleich zwischen ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Interessen gesucht wird. Stichworte sind hierbei: vorausschauendes Handeln und Langfristigkeit.

Die Grundlage

Die Basis bildet unser Geschäftsmodell. Wir sind ein Dienstleistungsunternehmen in den Bereichen Gerüstbau und Industrieservice (Demontage/Rückbau/Metall), mit anteiliger gewerbsmäßiger Arbeitnehmerüberlassung. Unpräzise, aber umgangssprachlich zusammengefasst: ein Zeitarbeitsunternehmen.

Nun treffen scheinbar konträre Dinge aufeinander: (Bergbau-)Industrie und Zeitarbeit einerseits, der Anspruch des nachhaltigen Wirtschaftens andererseits.

Das Erbe der Industriezeit

Unser Geschäftsfeld steht in engem Zusammenhang mit der Kohle- und Stahlindustrie, im Weiteren mit allgemeinen großindustriellen Anlagen. Auf den ersten Blick ein unternehmerisch kurzfristiger, allenfalls mittelfristiger, Tätigkeitsbereich. Die Industrielandschaft in Deutschland verändert sich, in Teilbereichen ist die Zukunft weitgehend besiegelt bzw. von politischen Entscheidungen abhängig. Es stellt sich die berechnete Frage: Wie sieht unsere Zukunft aus?

Wir haben im Laufe der Jahre diese Entwicklungen verfolgt und darauf reagiert. Zum einen, indem wir unsere Kräfte auf eine Nische konzentriert haben und zum anderen, indem wir gezielt unsere Tätigkeitsbereiche innerhalb der Nische erweitert und spezialisiert haben, sowohl fachlich als auch örtlich. Das verhindert einseitige Abhängigkeiten von Kunden und bietet uns die Möglichkeit flexibel zu agieren. Für uns gilt: auf mehreren Beinen steht man sicherer. Wir rechnen mit der Endlichkeit bestimmter Tätigkeitsfelder und richten unsere unternehmerischen Bestrebungen entsprechend aus. Uns begleiten stetige Anpassungsprozesse, um dem Markt gerecht zu werden.

Zeitarbeit

Auf den zweiten Blick scheint ein weiterer Widerspruch zu bestehen: nämlich der zwischen Langfristigkeit und „Zeitarbeit“. Sind wir nicht diejenigen, die einspringen, wenn der Kunde kurzfristig mehr Personal benötigt? Sieh aber genauso schnell wieder von uns trennt, wenn der Bedarf nicht mehr besteht?

Sicher, im engeren Sinn funktioniert „Zeitarbeit“ nach diesem Prinzip: wir bieten flexible Dienstleistungen an – deutschlandweit. Das kann Einsätze von wenigen Tagen bis zu mehreren Wochen beinhalten, teilweise vor Ort im Kraftwerk Boxberg, in anderen Fällen auch in Hamburg oder München, von einzelnen Mitarbeitern bis zu einer großen Gruppe. Kurzfristig in diesem Zusammenhang sind jedoch allenfalls Kundenwünsche am Freitagnachmittag mit der Bitte um Personaldisposition am Montagmorgen. Ein Wunsch, dem wir selbstverständlich gern nachkommen. Das bedeutet jedoch nicht, dass wir als Unternehmen keine langfristigen Ziele verfolgen. Nachhaltig wirtschaften bedeutet für uns: dauerhafte Personal- und Kundenbindung.

Personalarbeit

Unser Personal steht demzufolge auch im Mittelpunkt des Unternehmens. Als Dienstleistungsunternehmen steht und fällt der Erfolg mit den entsprechenden Mitarbeitern. Sie sind diejenigen, die beim Kunden ihre Leistung erbringen und liefern das Maß, an welchem wir als Unternehmen gemessen werden. Kundenzufriedenheit erreichen wir nur mit gutem Personal – gutes Personal bedarf eines bewussten und verantwortungsvollen Umganges.

Ein Fakt, der nicht von Anfang an eine Selbstverständlichkeit war. Fehlbesetzungen, unzureichende Qualifikation und eine hohe Fluktuationsrate waren die Folge. In der Konsequenz führte es dazu, dass Kundenwünsche nicht ausreichend befriedigt werden konnten und Kosten unnötig in die Höhe geschossen sind. Die Wirtschaftlichkeit in bestimmten Bereichen war gefährdet.

Wir sind kritisch mit dieser Situation umgegangen, haben unser Handeln in Frage gestellt und aus Fehlern gelernt. Um den Herausforderungen des Marktes gerecht zu werden, musste ein Konzept zur Sicherung unseres Personals entwickelt werden. An folgenden Eckpunkten haben wir uns orientiert und einen Weg in die Zukunft gefunden.

(1) Sorgfältige Personalauswahl

Bei der Besetzung offener Stellen erfolgt die gezielte Vorauswahl von Bewerbern über private Arbeitsvermittlungen unter der Vorgabe eines konkreten Anforderungsprofils der Stelle. Langjährige Erfahrungen zeigen, dass dadurch Fehlbesetzungen weitgehend verhindert und somit Kosten gespart werden können. Wer für uns arbeitet, muss vorab wissen, worauf er sich einlässt.

(2) Qualifizierung der Mitarbeiter durch Aus- und Weiterbildungen

Eine solide Ausbildung ist der Grundstein, auf den jedoch im Laufe des Arbeitslebens Qualifizierungen aufbauen müssen. Auch unsere Branche ist davon nicht ausgenommen und Lernen gehört zum Unternehmensalltag. Die Anforderungen des Marktes steigen, Kundenwünsche werden exklusiver. Gleichzeitig kann der externe Arbeitsmarkt nicht jeden dieser Wünsche bedienen. Nach ersten positiven Erfahrungen im Bereich der Qualifizierung des eigenen Personals, erweitern wir diesen ständig.

- Ein Mitarbeiter absolviert derzeit eine Meisterausbildung im Gerüstbaugewerk.
- Seit 2007 erhalten diejenigen Mitarbeiter eine Ausbildung zum Gerüstbauer, die keinen oder nur einen geringen Facharbeiterabschluss besitzen, sich aber langjährige praktische Erfahrungen angeeignet haben. Bisher haben 12 Mitarbeiter diese Ausbildung erfolgreich absolviert.
- Seit September 2009 bilden wir erstmals im Beruf Gerüstbauer einen Auszubildenden aus.

- Ab 2010 ist die Ausbildung einer Sicherheitsfachkraft geplant. Statt der bisherigen Inanspruchnahme externer Leistungen werden wir in diesem Bereich zukünftig auf eigenes Potential zurückgreifen.
- Der Befähigungen der Mitarbeiter (z.B. Gabelstapler-, Kranbedienberechtigung) werden ständig durch Schulungen aktualisiert.
- Mitarbeiter der Verwaltung qualifizieren sich regelmäßig in Schulungen zur Mitarbeiterführung und –motivation oder anderen Bereichen, die unsere spezifischen Tätigkeitsschwerpunkte berühren, z.B. der Arbeitnehmerüberlassung.

Ein Angebot von öffentlichen Zuschüssen und Förderungen steht uns bei der Qualifizierung von Personal hilfreich zur Seite. „Meister-Bafög“, Eingliederungszuschüsse für ältere Arbeitnehmer oder Zuschüsse für schwer vermittelbare Jugendliche in einen Ausbildungsberuf stellen Programme dar, die gerade für Unternehmen mit kleinerem Budget eine enorme finanzielle Entlastung bedeuten und zugleich einen Anreiz darstellen, sich zu engagieren.

Berufsgenossenschaften, Handwerkskammern und Krankenkassen bieten eine Vielzahl von Maßnahmen – man muss sie nur wahrnehmen. Die Verantwortung für die Umsetzung und Nutzung liegt im Unternehmen selbst. Sich ausführlich informieren, mit den Verantwortlichen zusammenarbeiten und eine konkrete Kosten-Nutzen-Rechnung für jede Maßnahme sind unabdingbar.

Der langfristige Nutzen liegt auf der Hand: jeder Wissenszuwachs auch ein Wertzuwachs für unser Unternehmen.

(3) Arbeits- und Gesundheitsschutz

Des Weiteren spielen der Arbeits- und Gesundheitsschutz eine bedeutende Rolle im Unternehmen. Dauerhaft gute Leistungen kann nur derjenige Mitarbeiter erbringen, der gesund und zu 100% einsatzfähig ist.

- Seit 2005 verfügen wir über ein zertifiziertes Arbeitsschutz–Management-System der Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft. Die intensive und regelmäßige Einbringung arbeitsschutzrechtlicher Sachverhalte in die Belegschaft hat zu einem bewussteren Umgang mit diesen Bestimmungen geführt. Die Senkung der Unfallquote bzw. des Krankenstandes war die Folge, bei gleichzeitiger Verringerung der finanziellen Belastung bei derartigen Ausfällen.
- Ein Bonussystem für Mitarbeiter, die keine krankheitsbedingten Ausfälle in einem bestimmten Zeitraum zu verzeichnen haben, ermöglicht dem Unternehmen, diese eingesparten Kosten in Form von Prämien an die Mitarbeiter weiter zu geben.
- Ein Mitarbeiter kann im Unternehmen nur effizient arbeiten, wenn er nachhaltig dafür sorgt, dass gesundheitliche Risiken vermieden werden, bestimmte Vorsorgeuntersuchungen durchgeführt werden und er aktiv an der Erhaltung seiner Gesundheit mitwirkt. Dazu werden in unserem Unternehmen regelmäßige arbeitsmedizinische Untersuchungen durchgeführt, therapeutische Maßnahmen wie Rückenschule oder Gripeschutzimpfungen angeboten. Eine wachsende Anzahl von Mitarbeitern nimmt diese Angebote bereits an.

(4) Lohnpolitik

In einem Unternehmen muss sich Arbeit lohnen, sowohl für den Mitarbeiter als auch für den Unternehmer. Eine ausgewogene Lohnpolitik ist für uns das effektivste Instrument der

Mitarbeitermotivation. Wer das Gefühl hat, gerecht bezahlt zu werden, wird langfristig im Unternehmen bleiben.

Durch die Einhaltung des rechtlichen Rahmens in Form von Tarifbindung bzw. der entsprechenden Anlehnung an Tarifverträge versuchen wir als Unternehmen die Arbeit der Mitarbeiter in angemessener Art und Weise zu vergüten. Einsparungen wie vorgenannt und unternehmerische Erfolge, fließen in Form von Lohnerhöhungen und Prämien an die Belegschaft zurück. Gute Leistung lohnt sich.

Eigentlich stellt dies eine Selbstverständlichkeit dar, doch Erfahrungen zeigen, dass sich nicht jeder an diese Regeln hält. Wir agieren auf einem umkämpften Markt, der Wettbewerb um Aufträge ist härter und unfairer geworden. Es kommt zur Verzerrung durch Unternehmen, die rechtliche Vorgaben ignorieren, Dumpinglöhne zahlen und auf diese Weise Preise ruinieren. Wirksame staatliche Maßnahmen dagegen gibt es kaum.

Deshalb ist es uns wichtig, die genannten Inhalte unseren Mitarbeitern zu vermitteln. Die Stärkung des Bewusstseins, dass durch eine gute Grundausbildung einhergehend mit ständiger Weiterbildung die Basis für einen langfristigen Arbeitsplatz geschaffen werden kann. Eine entsprechende Honorierung der Leistung ist dann die konsequente Folge.

Resultate

Dieser Mix aus Einzelmaßnahmen führt uns auf den Weg der nachhaltigen Personalpolitik. Seit der Umsetzung sind Erfolge bereits sichtbar. Die Fluktuationsrate konnte gesenkt werden, Kosten gemindert und der Unternehmenserfolg gesteigert werden. Trotz Wirtschaftskrise haben wir es geschafft, die Mitarbeiterzahl auf hohem Niveau zu halten, bei gleichzeitiger Inkaufnahme eines niedrigeren Reinertrags in Folge des konjunkturbedingten Auftragsrückganges. Kein Grund zur Trauer, denn die Stabilität des Unternehmens ist trotzdem gewahrt und der Weg in die Zukunft geebnet.

4. Bereit für die Zukunft

Obwohl vielfach unbewusst, prägt der Anspruch der Nachhaltigkeit unser gesamtes Unternehmenshandeln. Denn wir möchten auch in 10 Jahren am Markt existieren.

Wir stellen uns den Herausforderungen einer komplexen Wirtschaftswelt, insbesondere denen einer strukturschwachen Region. Wir liefern einen Beitrag zur Entwicklung der Region, indem wir Arbeitsplätze schaffen mit dem Ziel sie dauerhaft zu halten. Ein Rückzug aus dieser gesellschaftlichen Verantwortung kommt für uns nicht in Frage.

Als kleines mittelständisches Unternehmen ist der schonende Umgang mit Ressourcen ebenso Unternehmensalltag, wie Transparenz und offene Kommunikation. Kurze Dienstwege, direkte Ansprechpartner, schnelle Problemlösung. Schon allein aus Kostengründen ein wesentlicher Aspekt. Wir können uns Verschwendung und Misswirtschaft schlichtweg nicht leisten – und das beginnt bereits beim Umgang mit Büromaterial oder Energie.

Nachhaltiges Handeln umfasst also ein „Gesamtpaket“ an langfristigen und unternehmerisch vorausschauenden Entscheidungen. Es bedeutet für uns eine verantwortungsbewusste, dauerhafte Unternehmensführung. Vielleicht auch ein gutes Stück Bodenständigkeit und ein gesundes Maß an Realismus und Optimismus.

In jedem Fall aber Spaß an der Arbeit – und das hoffentlich noch eine lange Zeit.