

IIP Investors in People Case Study

Saubermacher Dienstleistungs AG

A-8010 Graz, Conrad von Hötzendorf Straße 162
www.saubermacher.at



Firmenbeschreibung – kurzer Überblick

Als Österreichs führendes Entsorgungs- und Verwertungsunternehmen ist die Firma Saubermacher der kompetente Partner in allen Umweltfragen. Die Saubermacher Gruppe beschäftigt mittlerweile rund 2400 Mitarbeiter in Österreich, Slowenien, Kroatien, Ungarn, Tschechien, Rumänien, Serbien und Montenegro, Bulgarien und Mazedonien mit einem Jahresumsatz von über 200 Millionen Euro. Neben bestem Service in Beratung, Information und Dienstleistungserfüllung verfolgt der Saubermacher einen dynamischen Wachstumskurs. Im Bereich Entsorgung und Verwertung von Abfällen betreut der Saubermacher in Europa rund 1600 Gemeinden und über 40.000 Kunden aus Handel, Gewerbe und Industrie. Darüber hinaus ist der Saubermacher in über 60 Joint- Ventures tätig

Saubermacher bietet individuell abgestimmte Entsorgungslösungen vor allem zur Sammlung, Verwertung und Verwertung kommunaler, gewerblicher und gefährlicher Abfälle. Saubermacher betreibt Reststoffsortieranlagen und erstellt individuelle Abfallwirtschaftskonzepte zur Minimierung der Entsorgungskosten und Optimierung der betrieblichen und kommunalen Abfallwirtschaft. Mit modernsten High-Tech-Anlagen ist Saubermacher Spezialist für Verwertung: Thermische Verwertung und Schrott- und Metallverwertung werden von uns professionell und leistungsstark erledigt



Ausgangsbasis 2004

Die Firma Saubermacher zeigte sich als rasch wachsendes Unternehmen. Dies hat bewirkt, dass die Struktur des Unternehmens etwas hinter der Expansion nachhinkte. Zwar wurde durch den Vorstand versucht dem entgegen zu steuern, aber hohe Fluktuationsraten im Angestelltenbereich, sowie Aussagen der Belegschaft zeigten dass hier Nachholbedarf

bestand.

Die MA sprachen von langsamen Entscheidungen und mangelnder Delegationsbereitschaft, sichere Zeichen für eine nachhinkende Organisationsstruktur.

Die befragten MA berichteten von einem für die Firma geltenden sehr guten Klima und äußerster Zufriedenheit in dieser Firma arbeiten zu dürfen. Dabei wurden der Vorstand, Eigentümer als auch der direkte Vorgesetzte häufig genannt. Unzufriedenheit herrschte manchmal mit den Standortleitern und der stark steigenden Anzahl von Mitarbeitern im Angestelltenbereich. Dadurch entstand subjektiv durch die Arbeiter betrachtet auch eine Kluft zwischen Angestellten und Arbeitern.

Der Lohn wurde häufig als zu niedrig empfunden. Die freiwilligen Sozialleistungen wurden aber als von anderen Firmen unübertreffbar gehalten. Hier sollten sicher in eigen PR die Vorteile dieser Leistungen mehr hervorgehoben werden.

Es waren bereits Personalentwicklungsmaßnahmen vorhanden, die Verknüpfung der HR-Maßnahmen mit den strategischen Zielsetzungen der Organisation war jedoch nicht gegeben.

Die Führungskräfte waren sich ihrer Verantwortung für die Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen nicht im vollen Umfang bewusst und kannten teilweise die Methodik eines gezielten Entwicklungsgesprächs nicht.

Zielsetzung des Projekts IIP

- Stärkere strategische Verknüpfung der Personalentwicklung mit der Unternehmensstrategie
- Erfahrungsaustausch in Bezug auf internationale „Best-Practice-Tools“ der Personalentwicklung und dem internationalen IIP Netzwerk

Projekthalte und Schwerpunkte

- Durchführung einer IIP Analyse (Initial Assessment) Oktober 2004
- Entwicklung eines Aktionsplans aufgrund der Verbesserungspotenziale mit Schwerpunktthemen:
 1. **Einführung eines 4-stufigen Prozesses** „Mehr Wertschöpfung aus Bildungsmaßnahmen“ (Bildungscontrolling)
 2. **Ideenmanagement NEU**
 3. **Fortführung des Führungskräfteentwicklungsprogramms**
 4. **Neugestaltung des Prozesses** „Einführung neuer Mitarbeiter“
 5. Durchführung regelmäßiger **Kunden- und Mitarbeiterbefragungen**
 6. **PE-System Mitarbeitergespräch mit Schulungsmatrix**
 7. Kommunikation und Information über Ziele und Erfolge der Organisation
- Durchführung des IIP Zertifizierungs-Assessments im Juni 2006

Ergebnisse und Erkenntnisse

- Es besteht ein klares Commitment zur MA Weiterentwicklung verankert in der Firmenphilosophie und in der Personalstrategie.
- Positive Entwicklungskultur, die von den Führungskräften getragen und von den MitarbeiterInnen weitestgehend gelebt wird.
- Die Zusammenführung der Firmen Saubermacher und Rumpold wurde von den MA als Herausforderung empfunden und grundsätzlich positiv angenommen.
- Die Organisation hat die Strategien zur Verstärkung der Mitarbeiterentwicklung kontinuierlich verbessert (Schulungsmatrix, Mitarbeitergespräche, ...).
- Es wird ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm zur Verfügung gestellt..
- Das Mitarbeitergespräch wird überall durchgeführt und für klares Feedback genutzt.
- Strategien und Unternehmensziele werden von den Führungskräften entwickelt.
- Viele MA kennen wesentliche Ziele des Unternehmens und der Abteilungen.
- Die MA verstehen den Nutzen von Entwicklungsmaßnahmen und sind sich ihres Beitrags zum Unternehmenserfolg bewusst.
- Es existiert ein Entwicklungsprogramm für Nachwuchskräfte.
- In vielen Bereichen des Unternehmens wird ein menschen- und leistungsorientierter „Saubermacher“ Führungsstil gelebt, der von gutem Kontakt zwischen MA und FK geprägt ist.
- Es gibt viele konkrete Beispiele für Nutzen aus den Weiterbildungsmaßnahmen und für Verbesserungen des Entwicklungsprogramms.
- Die Chancengleichheit ist in der Personalstrategie nicht festgehalten und wird je nach Standort unterschiedlich gelebt.
- Der Zusammenhang der Ziele mit den Entwicklungsmaßnahmen ist nicht strukturiert und nicht klar nachvollziehbar.
- Auswirkung der eigenen Entwicklung auf die Unternehmensziele für alle MA verständlich darstellen und kommunizieren.
- Den „Saubermacher“ Führungsstil klar definieren und als Standard für alle FK lebbar machen.
- Kosten / Nutzen aus den Entwicklungsmaßnahmen transparenter und klarer darstellen.

Vorschau – zukünftige Initiativen

- Einführung eines Prozesses für strategisches Karrieremanagement
- Stärkerer Fokus auf lebensphasenorientierte Personalentwicklung

Case Study erstellt am 11. Februar 2008

Anprechpartner Saubermacher

Mag. Birgit Magele
Personalentwicklung
Tel: +43 (0) 59800 - 1303
E-Mail: b.magele@saubermacher.at

Andreas Wismek
IIP Adviser & Assessor
Unternehmensberater, Wirtschaftstrainer
www.pendlpiswanger.at, www.investorsinpeople.at

Mag. Markus Petz
Leiter Personal
Tel: +43 (0) 59800 - 1301
E-Mail: m.petz@saubermacher.at