

Mediation als Bestandteil der Unternehmenskultur

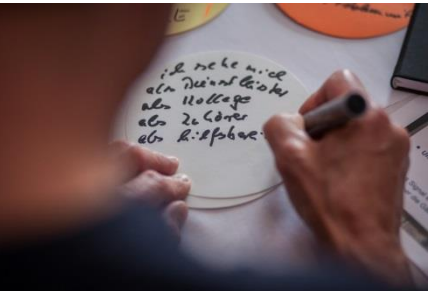
Worum geht es bei dem Projekt? (1/2)



Entwicklung einer kooperativen Unternehmenskultur im Innen wie im Außen:

- Kundenbeziehungen (lösungsorientiert, Mediation)
- Geschäftspartnerbeziehungen (lösungsorientiert, Mediationsklauseln)
- Untereinander im Unternehmen
 - Zwischen Mitarbeitern
 - Zwischen Mitarbeitern und Führungskräften
 - Zwischen Führungskräften und Vorstand
- Beziehung von Nachbarn, Einsatz von Konfliktklärungstools wie z. B. mediative Gespräche und/oder Mediation
- Partizipationsverfahren im Rahmen von Projekten, wie z. B.:
 - Mieter/Mitglieder: Strangsanierung, Außenanlagengestaltung, Bau von Flüchtlingsunterkünften in unmittelbarer Nachbarschaft
 - Mitarbeiter: Veränderungsprozesse bzgl. Arbeitsabläufen/-organisation, Zukunftsworkshop (strategische Projekte)
 - Vertreter: Veränderungen Kundendienst-/Hauswartmodell, Zukunftsworkshop (strategische Projekte)

Worum geht es bei dem Projekt? (2/2)



Basis für die Entwicklung der kooperativen Unternehmenskultur:

- Vereinbarte Führungsprinzipien zwischen Vorstand & Führungskräften
- Vereinbarung entsprechender Werte in einem Bottom-Up entwickelten Leitbild (unter Beteiligung von allen 80 Mitarbeitern)
- Aufbau von Fähigkeiten für kooperatives Führen (seit 2014 permanent)
 - Vorstand & Führungskräfte haben alle eine Mediations- und/oder Coachingausbildung absolviert
- Mediationsausbildung von bislang 8 Mitarbeitern, 3 weitere Mitarbeiter folgen 2018; Mediation als kostenloses Angebot für Mieter & Mitarbeiter
- Ausbau der Fähigkeiten für lösungsorientierte Kommunikation für alle Mitarbeiter (seit 2015)
- Permanente Selbstreflexion und persönliche Weiterentwicklung durch Coachingangebote für alle Mitarbeiter (seit 2017)
 - Einzel- und Teamcoachingmaßnahmen durch interne/externe Coaches

Warum wurde das Projekt ins Leben gerufen?



Ausgangslage

- Generationenwechsel im Vorstand im Jahr 2015
 - Vorgefunden:
 - Stark hierarchisch und autoritär geprägte Unternehmens- und Führungskultur
 - Viele Konfliktfelder – intern wie extern
- Neue Herausforderungen für das Unternehmen durch:
 - Bevorstehender Generationenwechsel in der Belegschaft (50% der Mitarbeiter fluktuieren altersbedingt bis 2025)
 - Fachkräftemangel
 - Anforderungen und Werteverständnis der unterschiedlichen Generationen, insbesondere der Generation Y/Z in Hinblick auf Unternehmenskultur, Führung und Beteiligung
 - Eine autoritär und hierarchisch geprägte Unternehmenskultur wird den Anforderungen in einer VUCA-Welt nicht gerecht
 - Vernetzung, Digitalisierung, Automatisierung, Wertewandel...

Was soll mit dem Projekt erreicht werden? (1/2)



Vorteile für die einbezogenen Personen

- Führungskräfte und Mitarbeiter:
 - Moderne Führungstools, die besseres Verstehen und Interessenausgleich zwischen Unternehmen und Mitarbeiter ermöglichen
 - Die Führungskräfte bekommen viele neue Instrumente an die Hand, mit denen sich die Eskalation von Konflikten vermeiden lässt und die Entfaltung/Entwicklung von Mitarbeitern auf einem neuen Niveau ermöglichen.
 - Weniger Konflikte bedeutet mehr Ressourcen für Aufgaben und mehr Zufriedenheit/Wohlbefinden im Unternehmen/weniger Ausfall
 - Weiterentwicklung im Bereich Soft Skills und Kommunikation für Mitarbeiter, dadurch auch weniger Frust im Kundenkontakt/Kontakt untereinander (weniger Stress durch Arbeit)

Was soll mit dem Projekt erreicht werden? (2/2)



Vorteile für die einbezogenen Personen

- Mieter/Mitglieder:
 - Einbeziehung in operative wie strategische Fragen des Unternehmens, dadurch wird Mitgestaltung ermöglicht – sowohl in allgemeinen Fragen der Unternehmensentwicklung, als auch in ganz konkreten Projekten, wie z. B. beim Thema Strangsanierung
 - Diverse professionelle Konfliktlösungstools kostenlos für die Mieter

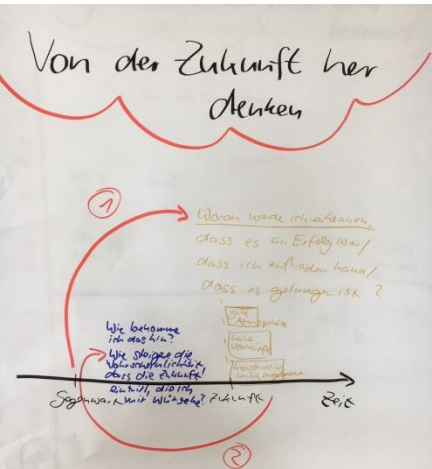
Vorteile für die Gemeinschaft

- Geschäftspartner:
 - Faires Miteinander durch mediative Vertragsverhandlungen
 - Konstruktive Lösungsfindung auch bei schwerwiegenden Vertragsstreitigkeiten durch Mediationsklausel
- Nachbarn:
 - Kostenlose Mediation oder andere professionelle Konfliktlösungstools auch für Konflikte unter Nachbarn

Was wurde im Rahmen des Projektes gemacht? (1/4)



2015



Maßnahmenbeschreibung

- Strategie-Workshop Vorstand: Kooperative Unternehmenskultur als ein Baustein der Unternehmensvision
- Workshops (Vorstand und Führungskräfte) zum besseren Verstehen des Warums, Erarbeitung eines gemeinsamen Führungsverständnisses sowie gemeinsame Maßnahmenentwicklung
- Mediationsausbildung Vorstand, einzelne Führungskräfte und acht Mitarbeiter (je 200 bzw. 120 Stunden)
- Kommunikationsschulung für neu gewählte Vertreter
- Start erster Kommunikationsschulungen der Mitarbeiter (Tagesschulung)
- Start professionelles Konfliktmanagement & Mediation
 - 4 Mediationen, Anwendung 11 weiterer Konfliktlösungsinstrumente
- Partizipationsprozesse mit mediativen Tools:
 - Außenanlagengestaltung in einer Wohnanlage
 - Streitigkeiten mit Nachbarn zu einem Bauprojekt



2016



Maßnahmenbeschreibung

- Schulung Führungskräfte zum Thema Kooperative Führung (5 x 3 Tage)
- Bottom-up Leitbild-Prozess mit allen Mitarbeitern (insgesamt ca. 1.200h)
- Weitere Mitarbeiterschulungen zum Thema Kommunikation & Kooperation
- Mediativ moderierte Verhandlungen zwischen Vorstand und Betriebsrat zur Entwicklung einer Betriebsvereinbarung Arbeitszeit (2,5 Tage)
- Begründung der Rolle des/r Kooperationsmanagers/-managerin
 - ausgeübt durch Inhouse-Mediatorin
 - Betreuung Großkonflikt Bau von Flüchtlingsunterkünften (u.a. 81 mediative Einzelgespräche zu dem Thema)
 - Integration von geflüchteten Menschen als Mieter
 - Integration von zwei syrischen Praktikanten
- Etablierung professionelles Konfliktmanagement & Mediation
 - 21 Mediationen, Anwendung 11 weiterer Konfliktlösungsinstrumente
 - Aufnahme von Mediationsklauseln in Verträge

Was wurde im Rahmen des Projektes gemacht? (3/4)



2017



Maßnahmenbeschreibung

- Schulung von Multiplikatoren zum Thema kooperatives Miteinander & Kommunikation (4 x 3 Tage): Mitarbeiter in Rollen mit wichtigen Schnittstellen, wie z. B. stellvertretende Abteilungsleiter, Betriebsräte etc.
- Coachingausbildung für Vorstand und Führungskräfte (je 160 h)
- Etablierung von Inhouse Coaching (erbrachte Stunden: 260)
- Fortführung professionelles Konfliktmanagement (60) & Mediation (10)
- Partizipation:
 - Partizipative Veranstaltung zum Thema Strangsanierung (2 Termine: 400 Mieter und 70 Mieter)
 - Zukunftsworkshop (2 Termine: 60 Mitarbeiter und 70 Vertreter)
- Feste Etablierung der Rolle des Kooperationsmanagers
 - Integration von drei syrischen Arbeitnehmern
 - Betreuung von individuellen Konflikten/Problemstellungen im Rahmen der Strangsanierung

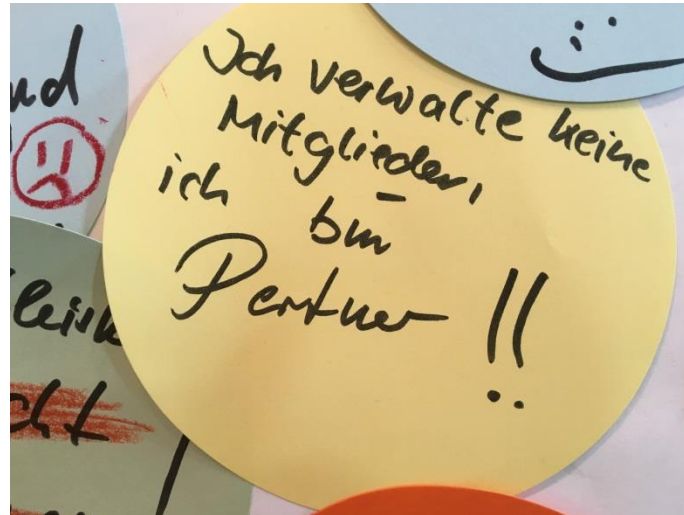
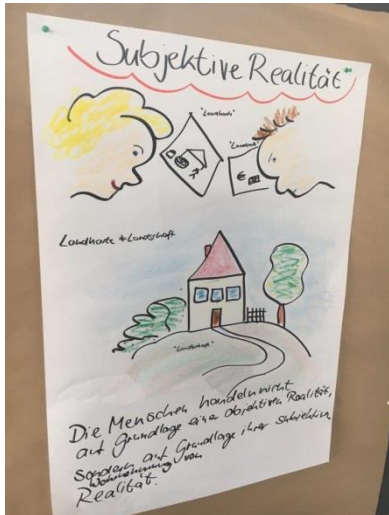
Was wurde im Rahmen des Projektes gemacht? (4/4)



2018

Maßnahmenbeschreibung

- Weitere intensive Teamcoachings zum Thema Kommunikation, Kooperation, Feedbackkultur (intern wie extern durchgeführt)
- Weitere Ausbildung von drei Mediatoren
- Etablierung Inhouse Coaching als Mitarbeiterentwicklungsmaßnahme (ergänzt durch externe Angebote)



Ist das Projekt erfolgreich, soll es fortgesetzt werden?



Ja, hier einige Erfolgsindikatoren:

- Reduzierung der Mieterbeschwerden um 80 %
- Keine Mietrechtsklagen außer Zahlungsklagen wegen Abwesenheit (Ergehen von Versäumnisurteilen)
- Umsetzung eines neuen Kundendienstmodells unter Anwendung mediativer Instrumente: keinerlei Beschwerden intern wie extern, reibungsloser Ablauf vom ersten Tag
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Halbierung der krankheitsbedingten Fehlzeiten
- Keine arbeitsrechtlichen Maßnahmen oder Auseinandersetzungen mit Mitarbeitern
- Keine rechtlichen Auseinandersetzungen mit Geschäftspartnern



- Wohnungsbaugenossenschaft
„Neues Berlin“
eingetragene Genossenschaft
Suermondstraße 26 A
13053 Berlin

Telefon: (0 30) 98 19 20 00

Fax: (0 30) 98 19 20 01

E-Mail: info@neues-berlin.de

Internet: www.neues-berlin.de

Mitglieder des Vorstandes: Andrea Köhn, Stefan Krause

Vorsitzender des Aufsichtsrates: Tobias Pfeifer

Copyright Fotos: Klaus Dombrowsky, Christoph Schöning, MAB Berlin, Archiv „Neues Berlin“