

BRANCHE >>	Gastronomieversorgung
LEISTUNGSPROFIL >>	über 14.000 Artikel im Food- und Non-Food-Bereich; Bestell- und Lieferservice in allen Bereichen der Ausser-Haus-Verpflegung für Hotel- und Gaststättengewerbe, Krankenhäuser, Betriebskantinen, Tankstellen, Kioske und Privatkunden im Großraum Niederrhein, das Ruhrgebiet, Westfalen und das Sauerland
BESCHÄFTIGTE >>	146
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	<b>Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme</b>
AUSGEZEICHNET FÜR >>	<b>Innovative Praxis in der betrieblichen Kommunikations- und Beteiligungspolitik</b>

# VRERIKSEN KG

## DORTMUND

### **Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick**

Das in einem stagnierenden Lebensmittelmarkt tätige Dortmunder Traditionsunternehmen Vreriksen hat in den letzten Jahren ein beeindruckendes Wachstum hingelegt. Durch einen intelligenten Strategie-Mix ist es dem Gastronomieversorger gelungen, seine Wettbewerbsvorteile weiter auszubauen und den Umsatz deutlich zu steigern. Jedoch nahmen mit dem steten Wachstum auch die sozialen Spannungen im Betrieb zu und die Geschäftsführung musste ständig schlichtend eingreifen.

Vor diesem Hintergrund führte das Unternehmen 1999 mit Hilfe eines externen Beraters ein internes Mediationskonzept ein. Dabei wird eine Gruppe von Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Bereiche speziell qualifiziert und eingesetzt, um bei Konflikten in der Belegschaft oder mit Vorgesetzten zu vermitteln. Mit diesem innovativen und zugleich sehr pragmatischen Instrument konnte eine deutliche Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und Arbeitsbeziehungen erreicht werden. Dies schlägt sich mittlerweile in einer Reihe positiver Effekte und Nebenwirkungen nieder, wie etwa gestiegener Mitarbeiterzufriedenheit, gesunkenen Krankenständen, Entlastung der Geschäftsführung, aber auch Förderung betrieblicher Veränderungsprozesse.



### **Mediation im Betrieb: Ein innovatives personalpolitisches Instrument**

Unternehmen sind nicht nur wirtschaftliche, sondern vor allem auch soziale Gebilde. Und dies birgt mitunter ganz eigenen Konfliktstoff, sei es im zwischenmenschlichen Miteinander, im hierarchischen Machtgefüge oder bei der Vereinbarkeit von Arbeit und privater Lebenswelt. Dass sich solche sozialen Problematiken, wenn sie nicht bearbeitet werden, zuspitzen und die wirtschaftliche Leistungskraft gefährden können, hat die Vreiksen KG vor einigen Jahren erlebt.

Das 1873 gegründete Unternehmen war in den letzten Jahren deutlich expandiert, hatte zusätzliches Personal eingestellt und im Zuge von Geschäftsübernahmen bzw. Fusionen auch Belegschaften aus anderen Firmen übernommen. Dies führte in der traditionell gewachsenen Organisation zunehmend zu Reibereien in der Zusammenarbeit, die sowohl die Arbeitsproduktivität als auch das Betriebsklima belasteten. Das inhabergeführte Unternehmen war typisch patriarchalisch geprägt, so dass viele der Probleme und Konflikte schließlich zur Schlichtung bei der Geschäftsleitung landeten.

Um Abhilfe zu schaffen, entwickelte die Geschäftsführung mit Unterstützung eines externen Beraters ein spezielles Konzept zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und Arbeitsbeziehungen. Vor allem wurden Wege für ein möglichst sanktionsfreies Agieren bei Problemen gesucht. Die Lösung war originell und zugleich sehr pragmatisch: Mitarbeiter/innen sollten die Rolle von Mediator/innen – also neutralen Vermittlern bzw. Schiedsleuten – übernehmen. Das Engagement als Helfer/in bei sozialen Konflikten im Betrieb sollte quasi ehrenamtlich sein, d.h. neben der eigentlichen Arbeit, zwar bei Bedarf mit bezahlten Freistellungen, aber ohne Sondervergütung. Hierfür wurde eine Gruppe von sieben Freiwilligen ausgewählt, die aufgrund ihrer Persönlichkeit und sozialen Anerkennung im Betrieb, gute Voraussetzungen für diese besondere Aufgabe mitbrachten. Um sie auf ihre Mediationsfunktion vorzubereiten, wurde das aus unterschiedlichen Bereichen zusammengesetzte Team intensiv geschult.

Mittlerweile sind die Mediator/innen seit über drei Jahren aktiv. Ergänzend zum Betriebsrat stehen sie den übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Problemen

mit Vorgesetzten oder Kolleg/innen zur Seite. Sie vermitteln zwischen den jeweiligen Konfliktparteien und helfen, konsensfähige und konstruktive Lösungen zu finden. Auf diese Weise konnte das Frustrationspotenzial im Betrieb abgebaut und das Arbeitsklima spürbar verbessert werden. Da die Mediator/innen selbst zur Belegschaft gehören, können sie die Stimmungen an der „Basis“ direkt auffangen und so auch konfliktvermeidend wirken.

Inzwischen hat Vreiksen umfassende Maßnahmen zur Modernisierung seiner Kommunikations-, Führungs- und Entscheidungsstrukturen eingeleitet. Durch das Aufbrechen der über die Jahre entstandenen Verkrustungen, werden nun auch organisatorisch und unternehmenskulturell bedingte Probleme beseitigt. Die Mediator/innen sind neben dem Betriebsrat aktiv in diesen Veränderungsprozess einbezogen, wodurch ihre Rolle einerseits gewürdigt und andererseits gestärkt wird.

### **New Deals**

Mit dem Mediationskonzept hat Vreiksen eine wirksame und vergleichsweise einfache Lösung gefunden, soziale Spannungen im Betrieb aufzufangen. Diese besondere Art der Interessenvermittlung wirkt sowohl bei akuten Problemen als auch präventiv bei der Vermeidung von Konflikten. Die Mediator/innen agieren nicht nur als eine Art interne „Sozialarbeiter/innen“, sondern sie bewirken zusätzlich zum Betriebsrat den besseren Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen. Ihre enge Einbindung in betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse trägt zudem maßgeblich dazu bei, die Belegschaft und deren Erfahrungen und Ideen für notwendige Veränderungsprozesse zu gewinnen.

Den Mediator/innen schließlich bietet ihre Funktion neue, eher ungewöhnliche berufliche Qualifizierungs- und Entfaltungsmöglichkeiten, was sie für ihr zusätzliches Engagement im Betrieb sehr gut entschädigt.