

**Beratung muss Unternehmen helfen,  
Grenzen zu überschreiten.**

**Geschäftsbereich:** *Strategie und Organisation*

**Verantwortlich:** Hans-Jürgen Buschmann

## Kompetenzfelder Beratung

Ziele und Strategien **04**

Führungsentwicklung **05**

Organisationsentwicklung **06**

Innovationsprozesse **07**

Frühwarnfähigkeit und Krisenmanagement **08**

## Die Praxis

Arbeiten mit Prozessen **09**

ausgewählte Projekte **10**

## Zur Person

persönliches Profil **14**

Veröffentlichungen **15**

**Geschäftsbereich:** *Wirtschaftsmediation und Work-Life-Balance*

**Verantwortlich:** Barbara Buschmann

## **Kompetenzfeld Wirtschaftsmediation**

Mediation – ein Weg zur Konfliktbewältigung **16**

Mediation im Unternehmen – Konfliktfelder und Lösungen **17**

Mediation zwischen Unternehmen – Konfliktpotentiale und Lösungen **18**

## **Kompetenzfeld Work-Life-Balance**

Work-Life-Balance – ein Weg zum Unternehmenserfolg **19**

Nutzen und Vorteile **19**

## **Zur Person**

persönliches Profil **20**

Veröffentlichungen **21**

## Kompetenzfeld Ziele und Strategien

Die Entwicklung von Unternehmensstrategien ist ausschließlich Zukunftsarbeit. Dabei wollen wir wissen, wo ein Unternehmen in drei oder fünf Jahren steht. Natürlich können wir nicht wissen, wie die Welt in einigen Jahren aussieht - niemand kann das. Aber Unternehmen können sich auf eine mögliche Zukunft vorbereiten und sich auf den Weg zum Erfolg machen.

Für die Beschreibung einer möglichen Zukunft ist die genaue Kenntnis der Kunden und deren eigener Entwicklung nötig, weiterhin die Kenntnis der Entwicklung von Technologien, Wirtschaft und Gesellschaft. Um daraus Erfolgsstrategien zu entwickeln, müssen die internen Potentiale des eigenen Unternehmens und seine Führungsstärke bekannt sein, um diese bestmöglichst zu entwickeln und in einzigartiger Weise zu nutzen.

Die Führungs- und Kommunikationskultur gibt Auskunft darüber, wieviel an höchsten Herausforderungen Management und Mitarbeitern zumutbar ist in einer sich ständig wandelnden Welt. Dabei zeigen alle Erfahrungen, dass die wirklichen Grenzen höchster Leistung bei den meisten Firmen noch weit entfernt sind.

Strategieentwicklung umfasst das ganze Unternehmen. Es müssen daher in einem gegliederten Prozess die Führungskräfte und Fachleute beteiligt werden. Nur so sind eine mögliche Zukunft und Erfolgswege dorthin beschreibbar. Und nur so entwickelt sich strategisches Denken als Erfolgsfaktor auf breiter Basis.

## Methodik und Instrumente

### Strategieprozesse, Unternehmensnavigation

Aufbau einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie im Regelkreis als Prozess mit allen Beteiligten. Analyse des Unternehmens in einem speziellen und schnellen Benchmarking. Definition der Unternehmensziele für die kommenden Jahre. Ableitung der strategischen und operativen Planung. Vorarbeiten zum Aufbau von Frühwarnfähigkeit.

### Das Neue Unternehmen

Visionäre Entwicklung einer neuen Unternehmenspersönlichkeit für die Zukunft verbunden mit tiefgreifendem Redesign von Führung und Arbeitsabläufen. Aufbau neuer Kernkompetenzen in einer Situation starker Marktveränderungen oder Technologiesprünge. Beschreibung von Zukunftsbildern für das Unternehmen. Ableitung von Trends der Branche, der Kunden, der Technologien und der Wettbewerber.

## Kompetenzfeld Führungsentwicklung

Führung ist die große Energiequelle des Unternehmens. Führung begeistert für Ziele, motiviert zu hoher Leistung, setzt Maßstäbe und wacht über ihre Einhaltung, gibt Sicherheit in schwieriger Zeit, denkt weit in die Zukunft und steht trotzdem fest im Heute und ist Feuerwehr, wenn es brennt.

Dabei sind das keine Übermenschen, die so etwas leisten sondern Personen, die sich für diese Herausforderungen begeistern und darin völlig aufgehen. Bei beeindruckenden Führungspersönlichkeiten scheinen die hohen Belastungen dieser Aufgaben sogar eine Quelle für Fitness und Gesundheit zu sein.

Die Energiequelle Führung versiegt jedoch, wenn die operativen Probleme alles wie eine Ascheschicht überdecken. Denken, Handeln und Glaubenssätze der Führung prägen wie keine anderen Einflussgrößen das ganze Unternehmen. Mitarbeiter orientieren sich bewusst oder unbewusst daran, wie die Führung ist. Gleichzeitig übt ein so geformter Organismus eine ungeahnte Anziehungskraft auf Menschen aus, oder er stößt sie ab. Ein Unternehmen zieht genau die Personen dauerhaft an, die zu seiner Kultur und seinem Denken passen.

Diese beiden Wirkungen können genutzt werden, um ein Unternehmen zu ungeahnter Leistungssteigerung zu bringen oder es zu zerstören.

## Methodik und Instrumente

### Führungsanalyse

Gemeinsame Untersuchung des Führungssystems. Entwicklung von Führungszielen. Keine isolierte Betrachtung von außen sondern unternehmensindividuelle Arbeit im Führungskreis.

### Führungsentwicklung

Erarbeitung von Führungsanforderungen und notwendigen Kompetenzen, abgeleitet aus den Unternehmenszielen und abgestimmt auf die jeweilige Firmengröße und Branche. Optimierung der Führungsanforderungen und der individuellen Führungsprofile.

### Persönliche Rollenüberprüfung

Individuelle Ermittlung der persönlichen Ziele und der eigenen Führungsrolle. Hilfe bei der Entwicklung eines Weges, den persönlichen Kompetenzschwerpunkt zu ermitteln und diese Kompetenz in höchste Leistung und höchsten Nutzen für das Unternehmen umzusetzen.

## Kompetenzfeld Organisationsentwicklung

Organisationen sind weder etwas Objektives noch sind sie Selbstzweck. Sie sind lebende Organismen und keine Konstruktionen. Organisationen müssen dienen. Und sie dienen allein der Umsetzung von Strategien und dadurch der Erfüllung von Unternehmenszielen. Organisationen und ihr Zustand sind daher immer ein Abbild von Strategien und Zielen - besonders dann, wenn diese nicht oder nur verstümmelt vorhanden sind.

Entscheidungsfähigkeit, Flexibilität und Schnelligkeit sind Kenngrößen für Organisationen und damit strategische Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Sie können aber nur erreicht werden, wenn eine Organisation direkt an die Strategien und die damit zu bedienenden Kundengruppen gekoppelt ist, mit allen Veränderungen, die daraus ständig folgen.

Organisationen können über lange Zeit einen idealen Hort für Stabilität, Dirigismus und Abwehr entwickeln. In solchen Fällen wird hohe Leistung und Effizienz nur durch radikales Umdenken und tiefgreifenden Umbau verbunden mit höchsten Zielen erreicht. An diesem Umbau müssen alle im Unternehmen mitwirken. Organisation ist keine Angelegenheit von Eliten sondern Bestandteil der täglichen Arbeit des ganzen Unternehmens.

### Methodik und Instrumente

#### Organisationsprozesse

Ein organisatorischer und an die Situation des Unternehmens angepasster Prozess zur geplanten Veränderung von Organisation und Kommunikation. Analyse und Bewertung der existierenden Barrieren im Unternehmen und Maßnahmen zu ihrer Beseitigung.

#### Das Unternehmen im Unternehmen

Ein spezifischer Ansatz und eine Methodik zur Beseitigung von massiven Kommunikationsbarrieren. Durch Bildung von internen Subsystemen mit hoher Eigenverantwortlichkeit und gleichzeitiger Verklammerung durch besondere Beziehungen werden ein schneller Informationsfluss und hohe Beweglichkeit der Organisation erreicht. Gleichzeitig wird die Kompetenz der Mitarbeiter gesteigert und die Führungsfähigkeit des Unternehmens wirkungsvoll unterstützt.

## Kompetenzfeld Innovationsprozesse

Ideen sind der Rohstoff für die Zukunft. - Wenn das stimmt, muss es auch Produktionsprozesse geben, die aus diesem flüchtigen Rohstoff Produkte und Leistungen für Märkte in drei oder fünf Jahren bilden. Das sind die Innovationsprozesse.

Innovationsprozesse sind anders als Produktions-, Vertriebs- oder Organisationsprozesse. Sie sind einerseits immer in die Weiterentwicklung von Strategien und von Führungsstärke eingebaut und bilden deren Antriebskraft. Andererseits benötigen Unternehmen für erfolgreiche Innovationen Freiräume für gelebte Kreativität, gewollte Lernbereitschaft sowie Flexibilität von Führung und Organisation, um Neues zu wagen.

Eine erfolgreiche Innovation ist nicht die Neuentwicklung eines Produktes oder einer Leistung. In vielen Unternehmen werden Neuentwicklungen durchgeführt, die jedoch nie auf dem Markt erscheinen. Eine Innovation ist erst als solche zu bezeichnen, wenn sie die Kunden erreicht hat.

Dieser Prozess von der Idee (Rohstoff) bis zum Kunden (Nutzen, Ertrag) muss planvoll gestaltet werden. Mehr als die Hälfte der begonnen Vorhaben für Produktinnovationen werden erfolglos abgebrochen. Dabei mangelt es nie an der Ideenfindung sondern an der konsequenten Umsetzung bis zum Kunden. Ein Haupthindernis zum Erfolg ist oft die Konzentration des Managements auf kurzfristig erfolgswirksame Maßnahmen.

### Methodik und Instrumente

#### Zukunftswerkstätten

Entwicklung von Zukunftsbildern. Einsatz von Techniken zur Steigerung von Kreativität. Planvolle Schritte zur Schaffung von Freiräumen für Kreativität und Lernen. Aufbau von Lernstrukturen im Unternehmen. Aufbau von Wissensmanagement.

#### Zündung von Innovationsprozessen

Zusammenführung von F+E und Marketing/Vertrieb in einem gemeinsamen und kontinuierlichen Prozess. Identifikation von Innovationsbarrieren und ihre Beseitigung. Entwicklung des zugehörigen Innovations-Marketings. Ausrichtung des Führungssystems auf Innovations- und Wissensmanagement.

## Kompetenzfeld Frühwarnfähigkeit und Krisenmanagement

Von der „TITANIC“ über die Medizin bis hin zu den Unternehmen ist es sichtbar: jede Krise sendet lange voraus einen immer breiter werdenden Strom von Signalen. Bei Unternehmen beträgt die Frühwarnzeit mehrere Jahre. Das Problem ist, dass in der langen Frühwarnzeit die existierenden Signale nicht mit den klassischen Instrumenten der Betriebswirtschaft messbar sind.

Für diese qualitativen Signale ist ein besonderes „Strategisches RADAR“ notwendig, das sowohl Krisensymptome als auch Erfolgspotentiale sichtbar und messbar macht. Das „Strategische RADAR“ ist eine Methodensammlung, die in den Organismus des Unternehmens eingebaut werden muss. Frühwarnfähigkeit ist ein signifikanter Erfolgsfaktor eines Unternehmens.

Die genaue Kenntnis der Krisenverläufe von Unternehmen und deren typische Reaktionen darauf in jeder Krisenphase ist die Grundlage für erfolgreiches Krisenmanagement. Diese Krisenverläufe zeigen, dass die Wiederherstellung der Lebensfähigkeit und einer langfristigen Existenzsicherung durch tiefe Veränderung von Denken, Handeln, Abläufen und Führung im ganzen Unternehmen erreicht wird. Daraus folgen die notwendigen Schnitte in Organisation und Produktspektrum sowie eine Neupositionierung am Markt.

### Methodik und Instrumente

#### Strategisches RADAR

An das jeweilige Unternehmen angepasste Einführung der Methodik. Einführungsstrategie als Prozess auf verschiedenen Führungsebenen mit Training der Beteiligten.

#### Krisenanalyse

Schneller Check zur Ermittlung und Beurteilung der Position im Krisenverlauf mit Festlegung dringend notwendiger Sofortmaßnahmen sowie Beschreibung möglicher Handlungsalternativen.

#### Krisenmanagement und Restrukturierung

Ermittlung der Defizite und Potentiallücken im ganzen Unternehmen. Weitergehende Sofortmaßnahmen zur Sicherung des operativen Geschäftes. Aufbau einer Strategie zu neuer Lebensfähigkeit. Notwendiger Umbau des Unternehmens. Prozesse zur Krisenbewältigung mit Führung und Mitarbeitern.

## Die Praxis

### Arbeiten mit Prozessen

Beratung soll die Grenzen eines Unternehmens überwinden. Wirksame und messbar erfolgreiche Beratung zeigt sich erst in der Umsetzung – nicht im Konzept.

Der Erfolgsfaktor Umsetzungskraft ist nur innerhalb eines Unternehmens und nicht isoliert außerhalb aufbaubar, und nur unter Beteiligung von Führungskräften, Fachleuten und Mitarbeitern. Das geschieht in Prozessen, in denen aus den Erfahrungen, der Lernbereitschaft und den persönlichen Zielen der Teilnehmer die starke Umsetzungskraft zur Erreichung hoher Unternehmensziele entwickelt wird.

Erfolgreiche Prozesse verändern ein Unternehmen im Denken und Handeln und schaffen die Kraftquellen, um Grenzen des Unternehmens zu überwinden. Ein schlechtes Konzept kann man notfalls vergessen. Aber ein Prozess, der scheitert, ist kaum mehr zu korrigieren. Um Prozesse zu gestalten und zu steuern sind unbedingt notwendig:

- umfassende Erfahrungen
- hohe Methodenkenntnis
- Praxis in Unternehmensabläufen
- Erfahrungen mit der Dynamik in sozialen Systemen
- Zugang zu den beteiligten Personen

Der Berater ist im Prozess verantwortlich für die Vorgehensweise, die verwendeten Instrumente, die Denkprozesse, das Erreichen der Ziele des Prozesses, und er bewahrt die Teilnehmer vor Irrwegen.

Der Berater setzt sein ganzes fachliches Know how ein, um die Messlatte für die Zielerreichung so hoch wie möglich zu setzen. Er übernimmt Mitverantwortung für den Prozess.

## Projekt Neues Unternehmen 2003

### Unternehmen:

- 650 Mitarbeiter
- Handelsbranche
- nationale und internationale Geschäftstätigkeit

Das Unternehmen war aus überschaubarer Größenordnung kontinuierlich und teilweise mit kräftigen Schüben gewachsen – aus kleinem Mittelstand wurde die Grenze zum Großunternehmen überschritten. Für diese Größenklasse mit den handelspezifischen Herausforderungen von Kunden, Wettbewerbern und neuen Technologien passten die Führungs- und Organisationsstrukturen nicht mehr. Bei guter Geschäftslage entschloss sich das Management, einen Prozess zum Umbau des Unternehmens zu beginnen.

### Der nächste Schritt:

Im Projekt 1 wurden Risiken für die Zukunft immer deutlicher, die durch massiven technologischen Wandel und hohe Leistungssteigerung der Wettbewerber hervorgerufen wurden. Um im wirtschaftlichen Erfolg wieder zur Spitzengruppe in der Branche zu gehören, war mit großem Mut ein neuer Schritt weit über die Effizienzsteigerung hinaus durch Restrukturierung notwendig. Ein hoch kreativer Prozess wurde gestartet, um eine neue Unternehmenspersönlichkeit zur Wiederherstellung von Wettbewerbsvorsprüngen in der Zukunft zu entwickeln.

### Projekt 1: Restrukturierung

Restrukturierung von Führung und Organisation. Beseitigung von Defiziten und Schwächen. Abtrennung von Bereichen außerhalb der Kernkompetenzen. Externe Leitung eines vernetzten Steuerungsteams. Situative Einbindung von oberster und mittlerer Führungsebene sowie von Fachleuten des Unternehmens.

### Projekt 2: Das Neue Unternehmen

Beschreibung von Zukunftsbildern und Trends der Branche, der Kunden, Technologien und von Wettbewerbern. Daraus Ableitung des neuen Unternehmens, mit ergänzten und neuen Kernkompetenzen, neuen Abläufen und neuen Qualifikationen. Wiederherstellung von Wettbewerbsvorsprüngen in den folgenden 5 Jahren.

## Projekt Führungs- und Organisationsentwicklung in einer Sanierung

### Unternehmen:

- 120 Mitarbeiter
- Ein-ProduktHersteller mit Fließfertigung

Nach einem Technologiebruch im Markt mit massiven Auswirkungen auf Kundenbedürfnisse musste das Unternehmen übereilt die Produktion umstellen. Qualitätseinbrüche und Imageprobleme führten zur Existenzgefährdung. In Vorgesprächen wurde herausgearbeitet, dass eine neue Lebensfähigkeit und erfolgreiche Existenzsicherung nicht nur durch funktionierende Technik und neue Finanzmittel erreicht werden können. Die Ursache der Existenzgefährdung lag im Markt - bei den verlorenen Kunden und dem Imageschaden - und konnte nachhaltig nur dort behoben werden. Das Management des noch jungen Unternehmens startete neben dem klassischen Sanierungskonzept einen Prozess, mit dem als zentrale Aufgaben Führung, Organisation und Kundenbehandlung für den Neuaufbau einer attraktiven Marktposition entwickelt wurden.

### Projekt

Unterstützung des Sanierungskonzeptes.  
Umbau der Führung zu hoher Führungsstärke als Voraussetzung für alle weiteren Maßnahmen.  
Kundenorientierte Abläufe in Vertrieb und Qualitätssicherung/Reklamationen. Entwicklung einer Marketingstrategie.

## **Projekt Leistungssteigerung durch Beseitigung von Organisations- und Kommunikationsdefiziten in einer Sanierung**

### **Unternehmen:**

- 150 Mitarbeiter
- Produktion und spezialisierter Zulieferer im Komponentenbau

Das noch junge Unternehmen profilierte sich durch anerkannte Qualität und Termintreue bei führenden Industriekunden. Das stetige Wachstum wurde jedoch erkaufte durch Überlastung, Improvisation, mangelhafte Zusammenarbeit, Ausnahmezustand. Plötzliche Einbrüche bei den Kunden wurden zum drohenden und ständig begleitenden Risiko. Zur Abwehr dieser Gefahren und zur deutlichen Steigerung der Effizienz begann das Management einen Prozess, mit dem ganz neue Formen der Zusammenarbeit, der autonomen Verantwortlichkeiten und Kundenorientierung auf allen Ebenen entwickelt wurden.

### **Projekt**

Analyse und Beseitigung von Kommunikationsbarrieren und Organisationsdefiziten. Gemeinsame Entwicklung einer Struktur von vernetzten und autonom arbeitenden Einheiten.

## Projekt Restrukturierung als Vorbereitung zum Unternehmensverkauf

### Unternehmen:

- 100 Mitarbeiter
- Produktion von Lederwaren

Das Traditionsunternehmen mit bisher festen Kundenbeziehungen wurde von massiven Marktveränderungen getroffen, die zum Verlust wichtiger Kunden führten. Das langjährige Management konnte die Entwicklung kaum mehr beherrschen. Die Analysen zeigten, dass nur noch die Übernahme durch ein größeres Unternehmen aus der eigenen Branche die Existenz sichern kann. Voraussetzung war jedoch, dass das Unternehmen wieder kostendeckend arbeitet. Nach intensiven Vorgesprächen startete die Geschäftsführung einen Prozess zum Umbau des Unternehmens - unter Akzeptanz auch persönlicher Existenzrisiken aller am Prozess Beteiligten.

### Projekt

Umbau von Führung, Organisation und Marketing sowie notwendige Kostensenkung als Voraussetzung zum Verkauf des Unternehmens. Dabei im Prozess Wechsel der Geschäftsführung und Coaching von neuer Geschäftsführung und Marketing.

## Zur Person

### Persönliches Profil:

Studium der Elektrotechnik/Nachrichtentechnik mit Abschluss Dipl. Ingenieur und Studium der Informatik mit Abschluss Dipl. Informatiker.

Zuerst elf Jahre Tätigkeit in einem großen Engineering- und Software-Unternehmen, mit den Aufgaben Projektmanagement, Beratung und Training für deutsche und europäische Industrie-Unternehmen. Die Arbeitsgebiete waren dabei Produktion, Logistik und Organisation. Produktmanager mit Verantwortung für Marketing und Vertrieb für Deutschland und das europäische Ausland.

Ausbildung in Organisationsentwicklung und Moderationstechnik.

Anschließend zwölf Jahre Aufgaben mit Führungsverantwortung in verschiedenen renommierten Beratungsunternehmen. Dabei u.a. Restrukturierung ostdeutscher Unternehmen. Zunehmender Arbeitsschwerpunkt in den Bereichen Führung, Strategie und Organisation.

Aus den gewonnen Erfahrungen heraus Entwicklung eines eigenen methodischen Ansatzes zum Aufbau neuer Führungs- und Kommunikationskulturen in Unternehmen verbunden mit hoher Lern- und Veränderungsbereitschaft aller Mitarbeiter.

Seit 1997 als freiberuflicher Berater tätig.

Präsident des Marketing Clubs Berlin in den Jahren 1994 bis 1997.

Umfangreiche Seminar- und Vortragstätigkeit in Deutschland und im europäischen Ausland.

Seit 1984 Lehrbeauftragter an Fachhochschulen. Dabei Erweiterung, Vertiefung und Systematisierung der Praxiserfahrungen. Schwerpunkte der Lehrtätigkeit sind:

- Praxis der Unternehmensberatung
- Frühwarnsysteme
- Krisenmanagement
- Innovationsmanagement



Hans-Jürgen Buschmann

## Veröffentlichungen

„Die Software-Entwicklung ist eine Technologie geworden“,  
Blick durch die Wirtschaft, Nr. 209, 1983

„Der DV-Standort Berlin – Defizite und Maßnahmen für  
eine verbesserte Marktposition“, Studie im Auftrag des Senators  
für Wirtschaft Berlin, 1989

„DDR-Firmen in der Umgestaltung zur  
Marktwirtschaft – eine Situationsanalyse“,  
DGM (Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung), 1990

„Marketing für die Überholspur“, Wirtschaft und Markt, April 1993

„Standortentscheidungen mittelständischer Unternehmen“,  
in „Wirtschaftsstandort Deutschland“, Wiesbaden 1994

„Paradigmenwechsel zur innovativen Reorganisation“,  
in „Arbeitsstandort Berlin“, Berlin 1995

## Kompetenzfeld Wirtschaftsmediation

### Mediation – ein Weg zur Konfliktbewältigung

Eine neutrale, d.h. unparteiliche Person unterstützt die Konfliktparteien bei der Suche nach einvernehmlichen Lösungen im gemeinsamen Gespräch. Ziel der Mediation ist also die Lösungsfindung durch die Konfliktparteien selbst, ohne dass der Streit von einem Richter oder einem Schiedsgericht entschieden werden muss.

Die Streitvermittlung (Mediation) findet in einem strukturierten Verfahren statt. Sie beginnt mit dem Abschluss des Vertrages zur Durchführung und endet im Erfolgsfall mit einer Vereinbarung der Parteien zur Beilegung und Lösung des Konflikts. Wenn sich die Konfliktparteien für die Mediation entscheiden, liegen die Erfolgsaussichten nach verschiedenen Studien bei 80%-90%.

### Methodik und Instrumente

#### Konzentration auf Interessen statt Positionen

Die wirklichen Anliegen der Konfliktparteien werden – auch in Einzelgesprächen – sichtbar, dadurch können verhärtete Standpunkte aufgegeben werden. Blockaden werden überwunden.

#### Entwicklung möglichst vieler Lösungsoptionen

Nach der Methode des Brainstorming schlagen die Parteien eine Vielzahl möglicher Lösungen vor, ohne sie zu bewerten. Alle Lösungen sind erlaubt. Dadurch erweitert sich der Blick für Win-Win Lösungen.

#### Interessenausgleich

Die Konfliktparteien entscheiden sich für eine Lösung, die die Interessen allseitig und optimal berücksichtigt. Die Einigung wird schriftlich festgehalten und als Mediationsvereinbarung von den Konfliktparteien unterschrieben.

#### Einsatz juristischer Fachkompetenz

Sie sichert die richtige Einschätzung der Rechtslage und Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen, die für den Abschluss der Mediationsvereinbarung zu berücksichtigen sind.

## Mediation im Unternehmen – Konfliktfelder und Lösungen

Missverständnisse und Streitereien über betriebliche Abläufe führen zu Reibungsverlusten und Fehlern. Mit zunehmender Eskalation sinken die Chancen zur Konfliktbewältigung. Unbearbeitete Konflikte im Unternehmen wirken sich langfristig nachteilig auf Arbeitsatmosphäre und Motivation der Mitarbeiter aus. In der Folge drohen zeit- und kostenintensive gerichtliche Auseinandersetzungen, oft über mehrere Instanzen.

Mit Hilfe der Mediation wird eine interessengerechte, umfassende und daher nachhaltige Konfliktlösung erzielt und festgeschrieben. Daneben schafft die erfolgreiche Mediation die Basis und den Rahmen für neue Kommunikationsprozesse, Unternehmensveränderungen und Maßnahmen der Organisationsentwicklung. Dabei öffnet sich der Weg zur Veränderung des Unternehmens und zur Erschließung bisher unbekannter Unternehmenspotentiale.

### Methodik und Instrumente

#### **Konflikte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer**

Derartige Streitigkeiten beziehen sich überwiegend auf das Verhalten oder die Leistung von Arbeitnehmern und werden nach Ermahnung, Abmahnung, Versetzung oder auch Kündigung üblicherweise vor den Arbeitsgerichten ausgetragen. Die rechtzeitige Vermittlung durch eine neutrale Person verhindert die Eskalation. Qualifizierte Mitarbeiter bleiben dem Unternehmen erhalten, oder aber die Parteien beenden einverständlich das Arbeitsverhältnis ohne Anrufung des Arbeitsgerichts.

#### **Konflikte zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat**

Wenn Streitigkeiten zwischen den Betriebsparteien zunehmend zum Gegenstand arbeitsgerichtlicher Auseinandersetzungen und Einigungsstellenverfahren werden, wird das Betriebsklima stark beeinträchtigt. Die Mediation bietet die Möglichkeit, frei von einer späteren Zwangsschlichtung kreative und zukunftsweisende Lösungen auch außerhalb der erzwingbaren Mitbestimmung zu entwickeln. Die Betriebspartner verlassen den Verhandlungstisch ohne Groll und können langfristig vertrauensvoll zusammen arbeiten.

## Mediation zwischen Unternehmen – Konfliktpotentiale und Lösungen

Verträge sind zu halten! Aber was genau ist Inhalt des Vertrages? Schon darüber lässt sich oft streiten. Auch das Ergebnis einer Begutachtung durch Sachverständige ist nur schwer vorherzusagen. Erstgutachten, Zweitgutachten, Obergutachten kommen vielfach zu abweichenden Feststellungen.

Wer wollte bei diesen Unwägbarkeiten vorhersagen, wie der Rechtsstreit in erster, zweiter oder auch dritter Instanz ausgehen wird? Die erfolgreiche Mediation erspart demgegenüber Energie, Zeit und Kosten und schafft zukunftsfähige Lösungen.

### Methodik und Instrumente

#### Langfristig angelegte Geschäftsbeziehungen

In Dauervertragsbeziehungen entwickeln sich oft Kommunikationsstörungen und daraus abgeleitet Konflikte auf Sach- und Beziehungsebene. Dadurch gerät das Vertragsverhältnis insgesamt in Gefahr. Die Mediation bewältigt den konkreten Konflikt und sichert den Fortbestand der Vertragsbeziehungen. Daneben entwickeln die Konfliktbeteiligten Regeln zur Konfliktprävention, so dass potentiellen Konflikten der Nährboden entzogen wird.

#### Zahlreiche Projektbeteiligte

Projekte mit vielen Vertragsbeteiligten erfordern ein Höchstmaß an Koordination, insbesondere bei Bauvorhaben. Gleichzeitig ist die technische und rechtliche Verantwortlichkeit für Leistungsstörungen oft schwer festzustellen. Die Mediation bringt alle – auch potentiell Konfliktbeteiligte – an einen Tisch, so dass nachhaltige Gesamtlösungen erzielt werden können. Bereits heute beinhalten viele Architekten- und Bauverträge Mediationsklauseln, die diesem Lösungsansatz Rechnung tragen.

#### Machtgefälle

Wenn Geschäftsbeziehungen durch ein starkes Machtgefälle gekennzeichnet sind, besteht die Gefahr, dass ein Vertragspartner unangemessen benachteiligt wird. Die Mediation entwickelt die Verhandlungsmacht unterlegener Geschäftspartner und schärft den Blick für die Interessenlage beider Seiten. Sie bereitet damit den Weg von der Konfrontation zur Kooperation.

## Work Life Balance – ein Weg zum Unternehmenserfolg

*Work Life Balance* verbessert die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben. Betriebliche *Work-Life-Balance* Maßnahmen zielen darauf ab, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu stärken, lebenslanges Lernen zu ermöglichen, eine altersgerechte Arbeitsgestaltung zu schaffen und Gesundheitsprävention zu fördern.

### **Nutzen und Vorteile**

Die Motivation der Mitarbeiter wird gestärkt. Abwesenheitszeiten und Mitarbeiterfluktuation werden reduziert. Das Unternehmen gewinnt ein verbessertes Image. Gleichzeitig steigen die Chancen zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Junge Paare können sich den Kinderwunsch erfüllen, ohne auf berufliche Entwicklungschancen verzichten zu müssen. Frauen können eine Erwerbstätigkeit aufrechterhalten und ökonomisch unabhängig bleiben. Qualifizierte Mitarbeiter bleiben länger arbeitsfähig. Daneben wird die ständige Fortbildung und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter gefördert.

## **Methodik und Instrumente**

### **Schwachstellenanalyse und rechtliche Bestandsaufnahme**

Bevor Maßnahmen des Work Life Balance geplant und umgesetzt werden können, sind die Schwachstellen im Bereich der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu identifizieren. Die hierfür maßgeblichen Indikatoren wie Fehlzeiten und Mitarbeiterfluktuation werden überprüft. Daneben erfolgt eine Bestandsaufnahme der rechtlichen Vorgaben in Einzelarbeitsverträgen, Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen.

### **Konzepte zum Ausgleich privater Interessen und Berufstätigkeit**

Im Workshop entwickeln die Unternehmensbeteiligten selbst Work-Life-Balance-Maßnahmen, insbesondere zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes, zur ergebnisorientierten Leistungserbringung und Vergütung sowie zur Flexibilisierung der Arbeitsorganisation.

## Zur Person

### **Persönliches Profil:**

Studium der Rechtswissenschaften an der Freien Universität Berlin und der Universität Genf. Erstes und zweites juristisches Staatsexamen. Referendariat in Berlin und Paris. Promotion an der Freien Universität Berlin. Zweisemestriges Studium im Studiengang „Master of Mediation“ an der Fernuniversität Hagen.

Anwaltstätigkeit von 1976 bis 1987 mit dem Tätigkeitsschwerpunkt Arbeitsrecht. Hochschullehrerin seit 1986 an der Technischen Fachhochschule Berlin (TFH) und an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin (FHTW). Coaching und Schulung für private Unternehmen, insbesondere auf dem Gebiet des Arbeitsrechts. Tätigkeit als Vorsitzende betrieblicher Einigungsstellenverfahren.

Lehrfähigkeit insbesondere auf folgenden Gebieten: Deutsches, europäisches und internationales Wirtschaftsrecht, Arbeitsrecht, Gleichstellungsrecht, Architekten- und Baurecht.

Interessenschwerpunkte: Wirtschaftsmediation, Coaching und Consulting im Bereich Work Life Balance und Arbeitsrecht.



Barbara Buschmann

## Ausgewählte Veröffentlichungen

Vermögensbildung durch Kollektivvereinbarungen,  
Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Tarifverträgen  
und Betriebsvereinbarungen, (360 S.), Spardorf 1983;

Recht für Architekten und Bauingenieure (212 S.), Berlin 1992;

Stichwort Arbeitsrecht in Staatsbürgerlexikon:  
Staat, Politik, Recht und Verwaltung in Deutschland und  
der Europäischen Union, München 2000

Vertragsrecht für Planer, Bauherren und Baubetriebe  
(334 S.), Berlin 2003;

Recht und Gleichstellung in der Hochschulwirklichkeit.  
Entwicklungsprozess und Chancen für die Zukunft (13 S.),  
Berlin 2004

**Dipl. Ing. Dipl. Informatiker Hans-Jürgen Buschmann**  
**Prof. Dr. Barbara Buschmann**  
**Strategie | Organisation | Mediation**

Treibjagdweg 18  
D-14169 Berlin-Zehlendorf

Telefon/Telefax +49-30-813-6280  
Mobil: 0160-9024-8980

[info@buschmann-und-buschmann.de](mailto:info@buschmann-und-buschmann.de)  
[www.buschmann-und-buschmann.de](http://www.buschmann-und-buschmann.de)

© 2006 Buschmann & Buschmann