

Der Unternehmer

WERTE – POTENZIALE – UMSETZUNG – ERFOLG

Inhalt

Unternehmensführung

Wie geht's Ihnen denn so?

Kompetenzmanagement

Rückrat Ihres Unternehmens

Führung

Nicht Managen, sondern Führen

Kopfarbeiter managen

Effektive Führung von Kopfarbeitern

Managementsysteme

Wie die Beurteilungssicherheit bei ERA erhöhen

Recruitment

Richtiges Verhalten im Umgang mit Headhuntern

Personalentwicklung

Selbständig oder Unternehmer werden?

Kongress

2. Freiburger Mittelstandskongress

Impressum

Kennziffern

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Wirtschaft „brummt“. Man kann es lesen und an der einen oder anderen Stelle auch spüren. Überschüsse über Plan bei der Bundesagentur für Arbeit, Einhaltung der Defizitgrenze im Bundeshaushalt, die Baubranche macht zum ersten Mal seit Jahren wieder ein „Plus“, die Kapazitäten sind hoch ausgelastet usw. Freuen wir uns darüber, dass es so ist.

Unternehmer müssen sich aber um das „Morgen und Übermorgen“ kümmern. Wie sieht es da aus? Wie beeinflusst die beschlossene Mehrwertsteuer das Konsum- u. Investitionsklima? Ist Umsatzwachstum in Deutschland für mittelständische Firmen noch darstellbar? Der IFO-Index hat sein Maximum erreicht und möglicherweise überschritten. Nutzen wir die Zeit.

Warum? Auch dieser Konjunkturzyklus könnte bald ein Ende haben. Bereiten wir uns also besser darauf vor. Man kann nur in guten Zeiten für schlechte vorsorgen. Wie? Lassen Sie uns darüber sprechen. Sagen Sie uns, wo Sie möglicherweise der Schuh drückt. **→ Kontakt**



Dr. Dieter Coy



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Wie geht's Ihnen denn so?

Budgetierung - Controlling - Frühwarnsysteme!

- Die meisten Sanierungsfälle im Mittelstand sind darauf zurückzuführen, dass dem betrieblichen Rechnungswesen zu wenig Bedeutung im Tagesgeschäft zukommt.
- Zudem werden gar keine oder falsche Konsequenzen gezogen.
- Hektische Aktivitäten mit hohem Tempo nach dem Motto: ‚Wir haben uns zwar verlaufen, aber wir kommen gut voran‘.
- Was ist die Alternative zum Weiterwursteln?
- Ziel dieses Beitrags ist, Sie als mittelständischer Unternehmer oder Führungskraft zu sensibilisieren, die vorhandenen betrieblichen Zahlen zu nutzen, zeitnah auszuwerten und zu einem sinnvollen Steuerungsinstrument weiterzuentwickeln.
- Bauchentscheidungen ablösen durch fundierte Informationen.
- Budgetierung als Hilfe, die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Welche grundsätzlichen Interpretationsmöglichkeiten gibt es bei Plan-Ist-Vergleichen? Wie darauf reagieren?



Die kostenlose Vollversion mit zahlreichen Tipps direkt beim Autor,

→ **Heinz-Peter Lakner**, Lakner Unternehmensberatungs AG, bestellen.

→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über **Kennziffer 1**

Keine Zeit für Zahlen?

Andere Sachen im Kopf!

Zu viel auf dem Tisch!

Irgendwie wird's schon klappen!

Richtige Richtung?

Es kommt sowieso immer anders als geplant!

Viel zu aufwendig?

Später!

Hinweise – Tipps – Vorschläge

Inhalt

Unternehmensführung

Wie geht's Ihnen denn so?

Kompetenzmanagement

Rückrat Ihres Unternehmens

Führung

Nicht Managen, sondern Führen

Kopfarbeiter managen

Effektive Führung von
Kopfarbeitern

Managementsysteme

Wie die Beurteilungs-
sicherheit bei ERA erhöhen

Recruitment

Richtiges Verhalten im Umgang
mit Headhuntern

Personalentwicklung

Selbständig oder Unternehmer
werden?

Kongress

2. Freiburger
Mittelstandskongress

Impressum

Kennziffern

KOMPETENZMANAGEMENT

Rückrat Ihres Unternehmens

- Mitarbeiter/-innen, die bei Aufgabenzuwachs eigenständig die Weiterentwicklung Ihres Könnens in die Hand nehmen...
- Unternehmensbereiche, die sich bei veränderten Wettbewerbsanforderungen selbstorganisiert auf das neue Umfeld einstellen...
- Mitarbeiter/-innen, die nach einem Unternehmenszusammenschluss ohne Unsicherheit zielorientiert am Unternehmenserfolg arbeiten...
- Ein Unternehmen, bei dem nach einer Strategieänderung für jede/n Mitarbeiter/-in deutlich ist, was zu tun ist...
- Eine Personalabteilung, die im Rahmen der Unternehmensziele selbstständig agiert und Impulse setzt...

Selbstorganisation und Handlungsorientierung sind keine utopischen Vorstellungen!

Wunsch oder Realität in Ihrem Unternehmen?

Allen beschriebenen Situationen liegt die Fähigkeit zugrunde, sich in offenen, unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen zielorientiert zurechtzufinden. Kurzum: sie gründen auf gelebtem Kompetenzmanagement!

Zielorientiertes Handeln in komplexen und dynamischen Situationen

Über die jederzeit veränderbare Zusammensetzung eines Kompetenzpools und die jederzeit veränderbare Zuordnung von Qualifikationen und Kompetenzen in die Strukturen, Abläufe und Instrumente des Unternehmens bleibt es jederzeit flexibel und gibt so das tragende Gerüst für unruhige Zeiten.

Tragendes Gerüst für unruhige Zeiten



Die kostenlose Vollversion mit zahlreichen Tipps direkt beim Autor,

→ **Stephan Teuber** und **Karl Banašek**, Loquenz Unternehmensberatung GmbH, bestellen.

→ **mehr Informationen zum Autor Stephan Teuber.**

oder über Kennziffer 2

FÜHRUNG

Nicht Managen, sondern Führen!

Mit Engagement raus aus dem Mittelmaß.

■ Beschleicht auch Sie manchmal das Gefühl, dass der Zeitgeist mit entscheidet? Personalabbau und rigoroses Sparen mit und ohne Krise, Produktionsverlagerung nach China, forciertes Outsourcing von Unternehmensaktivitäten. Was alle tun, ist nicht der Weg zum individuellen Erfolg. Selber denken und engagiert führen ist gefragt.

Lassen Sie nicht den Zeitgeist entscheiden!

- Führung entsteht nicht von selbst oder durch die inhaltlich richtigen Lösungen.
- „Sachzwänge“ und „Fakten“ bieten keinen Ersatz für bewusste Entscheidungen mit vielen Unbekannten.
- Viel entscheiden ist nicht gleich gut führen.
- Visionär oder Zahlenknecht – eindeutige Führungsmuster helfen nicht weiter.
- Führungslücken auf allen Ebenen bremsen die Energie, die in der Organisation stecken.

Eigenständig denken bringt Erfolg!

Erkennen Sie die „Führungsfallen“!

Weniger entscheiden ist oft mehr!

Dieser Beitrag zeigt an Beispielen, wo erfolgreiche Führung ansetzt und welche Leitlinien Sie nutzen können, um die Kräfte in Ihrer Organisation effektiver in Ergebnisse umzusetzen.

Leitlinien zur Führungsarbeit



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,

→ **Reinald Wolff**, Schmid & Wolff, bestellen.

→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 3

Inhalt

Unternehmensführung
Wie geht's Ihnen denn so?

Kompetenzmanagement
Rückrat Ihres Unternehmens

Führung
Nicht Managen, sondern Führen

Kopfarbeiter managen
Effektive Führung von
Kopfarbeitern

Managementsysteme
Wie die Beurteilungssicherheit bei ERA erhöhen

Recruitment
Richtiges Verhalten im Umgang
mit Headhuntern

Personalentwicklung
Selbständig oder Unternehmer
werden?

Kongress
2. Freiburger
Mittelstandskongress

Impressum

Kennziffern

KOPFARBEITER MANAGEN

Effektive Führung von Kopfarbeitern
Produktivität in der Engineering-Kette

■ Die Produktivität des Industriearbeiters konnte in den letzten 100 Jahren so enorm gesteigert werden, dass wir ihn jetzt kaum mehr benötigen. Dafür werden immer mehr Kopf- oder Wissensarbeiter gebraucht.

Diese Leute sind die am stärksten wachsende Mitarbeiterkategorie in allen Organisationen. Repräsentativ dafür ist z.B. die Engineering-Kette in produzierenden Unternehmen. Das ist die Kette der Expertenarbeit zwischen Kundenanforderung im Vertrieb und dem Serienanlauf in der Produktion.

Die Arbeitsinhalte und -ergebnisse dieser Kopfarbeiter sind für die Vorgesetzten häufig unverständlich. Insofern ergeben sich neue Herausforderungen an das Management und die Führung dieser Kopfarbeiter.

Präzision, Solidität und Professionalität werden zu Überlebensfragen für jedes Unternehmen oder wesentlicher Funktionsteile, deren Hauptressource Wissen und Wissensarbeiter sind. Details, was das für ein mittelständisches Unternehmen bedeutet, stehen in der Langfassung.



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
→ **Dr. Dieter Coy**, Gesellschaft für Innovation
und Beratung bR, bestellen.
→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 4

Trend: Austausch von industriellen Arbeitern durch Wissensarbeiter

Welche Eigenschaften haben Kopf- oder Wissensarbeiter?

Wie führt man Leute, deren Arbeit man nicht versteht?

Wie sichert man das Wissen von Kopf- und Wissensarbeitern in der Ablauforganisation?

MANAGEMENTSYSTEME

Wie die Beurteilungssicherheit bei ERA erhöhen?

■ Im gesamten Metallbereich Baden-Württembergs steht die Einführung von ERA, dem neuen Entgelt-Rahmentarif an.

In den meisten Betrieben sind mittlerweile die Stellenbewertungen anhand des Stufenwertzahlverfahrens durchgeführt und die Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, in vielen steht die Einführung zum 1.1.07 vor der Tür. Dazu müssen die Beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter informiert und geschult werden.

Dabei zeigt sich immer wieder, dass sich viele Führungskräfte schwer tun mit der an sich sinnvollen klassischen Einstufung in

„Das Leistungsergebnis entspricht dem Ausgangsniveau der Arbeitsaufgabe“

„...entspricht im Allgemeinen den Erwartungen“

„...entspricht in vollem Umfang den Erwartungen“

usw. Trotz Definition der Arbeitsaufgaben ist oft unklar, nicht abgesprochen und damit auch potenziell strittig, was denn genau diese Erwartungen sind.

Eine inhaltliche Beschreibung dieser Stufen als Erläuterung kann dabei eine erhebliche Hilfe sein, um zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern potenzielle Konflikte zu meiden



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
→ **Jochen Müller**, MSE GmbH, bestellen.
→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 5

ERA-Einführung im Metallbereich Baden-Württembergs steht an.

Bei den Beurteilungskriterien ist es schwierig zu definieren, was denn genau die Erwartungen sind.

Sind die Erwartungen aber unklar, wird die Beurteilung schnell strittig.

Inhaltliche Beschreibungen der Beurteilungsstufen geben Einstufungshilfen und meiden so manchen potenziellen Konflikt.

Inhalt

Unternehmensführung

Wie geht's Ihnen denn so?

Kompetenzmanagement

Rückrat Ihres Unternehmens

Führung

Nicht Managen, sondern Führen

Kopfarbeiter managen

Effektive Führung von
Kopfarbeitern

Managementsysteme

Wie die Beurteilungssicherheit bei ERA erhöhen

Recruitment

Richtiges Verhalten im Umgang
mit Headhuntern

Personalentwicklung

Selbständig oder Unternehmer
werden?

Kongress

2. Freiburger
Mittelstandskongress

Impressum

Kennziffern

RECRUITMENT

Richtiges Verhalten im Umgang mit Headhuntern

■ Nicht selten reagieren selbst gestandene Führungskräfte auf den Anruf eines Headhunters unsicher. Der Grund ist die zumeist fehlende Kenntnis über den Ablauf des Auswahlprozesses. Wer das Verfahren kennt, kann Gespräche mit Headhuntern souverän meistern.

Das Erstgespräch dient dazu, grob das Positionsprofil mit dem Profil der Kandidaten abzugleichen und festzustellen, ob bei der Führungskraft grundsätzlich die Bereitschaft zu einem Wechsel besteht. Zu diesem Zeitpunkt hat der Personalberater häufig nur Kenntnis über die derzeit ausgeübte Position sowie das ungefähre Alter der Führungskraft. Bei Interesse sollte die Führungskraft durchaus ihre Basisdaten, die einen Vorcheck ermöglicht, herausgeben.

Ist das Ergebnis positiv, erfolgt in der Regel ein zweiter Kontakt in Form eines Telefoninterviews. Auf dieses Telefonat gilt es sich genauso gut vorzubereiten wie auf ein persönliches Gespräch. Fachliche Fähigkeiten stellen allerdings nur ein Auswahlkriterium dar. Insbesondere bei der Besetzung von Führungspositionen spielen die Soft Skills eine immer stärkere Rolle und werden mit Tools wie Persönlichkeitstests, Assessments oder Teamanalysen überprüft..



Tipps zum Verhalten im Assessment und für den weiteren Umgang mit Jobhuntern gibt es in der kostenlosen Vollversion direkt beim Autor,
→ **Christian von Burkseroda**,
v. Rundstedt & Partner GmbH
→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 6

PERSONALENTWICKLUNG

Selbständig oder Unternehmer werden?

- und wie dabei die größten Fehler vermeiden?

■ Gerade **erfahrene Fach- und Führungskräfte** stellen sich diese Frage gelegentlich: Sie haben eine tolle Idee, die sie gerne umsetzen möchten, sie könnten ein Unternehmen übernehmen, in eines mit einsteigen oder suchen nach langer Angestelltentätigkeit eine neue Aufgabe.

In die Selbständigkeit gehen: Ja , Nein, Wie??

Umgekehrt wollen Unternehmen Mitarbeiter mit einem Produkt oder Unternehmensteil **in die Selbständigkeit entlassen** oder sich von erfahrenen Kräften trennen. **Outplacement-Berater** sehen für ihre Klienten darin einen Weg

Die künftige Selbständigkeit erfahrener bisheriger Mitarbeiter absichern helfen

Vermeidbare, typische Fehler führen jedoch leicht zum Scheitern, etwa

- Zu wenig an die Vermarktung und ihre Tücken gedacht
- Unterschätzung der „Durststrecke“

Typische Fehler vermeiden

Auch jungen Unternehmern, die zunächst der Firma ihre volle Aufmerksamkeit widmen mussten, stellen sich nach einiger Zeit verstärkt solche Fragen.

Ein von erfahrenen Partnern neu ins Leben gerufenes Unternehmernetz bietet Hilfestellung für angehende Unternehmer und Selbständige.

Junge und angehende Unternehmer können dafür Hilfestellung gebrauchen. Worauf es dabei ankommt und was ein neu gegründetes Unternehmernetz dazu leisten kann, zeigt der ausführliche Beitrag.



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
→ **Jochen Müller**, MSE GmbH, bestellen.
→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 7

Inhalt

Unternehmensführung

Wie geht's Ihnen denn so?

Kompetenzmanagement

Rückrat Ihres Unternehmens

Führung

Nicht Managen, sondern Führen

Kopfarbeiter managen

Effektive Führung von
Kopfarbeitern

Managementsysteme

Wie die Beurteilungs-
sicherheit bei ERA erhöhen

Recruitment

Richtiges Verhalten im Umgang
mit Headhuntern

Personalentwicklung

Selbständig oder Unternehmer
werden?

Kongress

2. Freiburger
Mittelstandskongress

Impressum

Kennziffern

KONGRESS

2. Freiburger Mittelstandskongress

17.10.2006, Konzerthaus Freiburg

■ Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Beratung beschreiben Wege zur Zukunftssicherung für den Mittelstand. Vorträge von prominenten Rednern zu Stabilität, Innovation und Expansion im Unternehmen.

*Stabilität, Innovation,
Expansion*

Zukunftssicherung ist das Leitthema des 2. Mittelstandskongresses, den Günter Monjau und Detlef Stachel aus dem BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. organisieren. Auch in diesem Jahr erwartet die Teilnehmer eine Reihe von Vorträgen mit einer breiten Themenpalette. Die Referenten befassen sich mit dem globalisierten Mittelstand, mit Siegerstrategien, Naturgesetzen in der Führung, mit Neuro-Marketing, dem Büro der Zukunft und Managern auf Zeit.

*Sechs interessante
Themen für den
Mittelstand*

In einer abschließenden Podiumsdiskussion unter dem Titel "Mehr Transparenz wagen?" äußern Geschäftsführer namhafter Unternehmen ihre Ansichten. Es moderiert Dieter Römer, Chefredakteur des Wirtschaftsmagazins ProFirma.

*Tranzparenz im
Mittelpunkt der
Diskussion*

An den Informationsständen verschiedener Firmen und Verbände erhalten die Besucher darüber hinaus weitere Anregungen zu den neuen Managementwegen des Mittelstands.

Weitere Infos

Zusätzliche Informationen im Internet unter www.fr-mk.de.



Die kostenlose Vollversion direkt beim Autor,
→ **Detlef Stachel**, Stachel Mittelstands-Beratung BDU,
bestellen.

→ **mehr Informationen zum Autor.**

oder über Kennziffer 8

Impressum

Der Unternehmer erscheint mit sechs Ausgaben pro Jahr.

Erscheinungsweise

Herausgeber: Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg (RAK-BW)
im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Herausgeber

Vorstand: Dr. Eckhard Brinks, Dr. Dieter Coy, Roland Fausel,
Günter Monjau, Jochen Müller, Dr. Thomas Thiel

Zitelmannstr. 22, 53113 Bonn, Tel.:02 28/91 61-0, Fax: 02 28/91 61-26
info@bdu.de, www.bdu.de

Redaktion: Dr. Dieter Coy, Stephan Teuber

Layout/Satz: Jutta Pütz, Projektmanagerin BDU

Wenn Sie den Informationsdienst nicht mehr erhalten möchten, schicken Sie bitte eine eMail an hau@bdu.de.

**Bestellung/
Abbestellung**

Alle in **Der Unternehmer** und auf www.bdu.de erschienenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.

Copyright

Wir haben weder Einfluss auf die Gestaltung noch auf die Inhalte von Internetseiten, auf die wir von diesem Informationsdienst oder von den BDU-Internet-Seiten durch Links verweisen.

Deshalb distanzieren wir uns hiermit ausdrücklich von allen Inhalten verlinkter Seiten und machen uns ihre Inhalte nicht zu eigen.

Erklärung

Inhalt

Unternehmensführung

Wie geht's Ihnen denn so?

Kompetenzmanagement

Rückrat Ihres Unternehmens

Führung

Nicht Managen, sondern Führen

Kopfarbeiter managen

Effektive Führung von
Kopfarbeitern

Managementsysteme

Wie die Beurteilungs-
sicherheit bei ERA erhöhen

Recruitment

Richtiges Verhalten im Umgang
mit Headhuntern

Personalentwicklung

Selbständig oder Unternehmer
werden?

Kongress

2. Freiburger
Mittelstandskongress

Impressum

Kennziffern

Kennziffern

Der kurze Weg zu mehr Informationen

Zu jedem Artikel der Unternehmensberater können Sie weitergehende Informationen erhalten. Das Kennziffern-Verfahren soll Ihnen die Kontaktaufnahme zu den Mitgliedern erleichtern.

Bitte kreuzen Sie mit den Kennziffern die Themengebiete an, zu denen Sie gerne mehr erfahren würden. Faxen Sie uns das Blatt zurück, wir geben es dann den entsprechenden Mitgliedern weiter.

per Fax: 0228/91 61-26

**BDU e.V.,
Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg,
Zitelmannstr. 22,
53113 Bonn**

Bitte senden Sie mir die ausführliche Fassung der angekreuzten Fachartikel von:

- | | |
|--------------|---|
| Kennziffer 1 | Heinz-Peter Lakner,
Lakner Unternehmensberatungs AG |
| Kennziffer 2 | Stephan Teuber,
Loquenz Unternehmensberatung GmbH |
| Kennziffer 3 | Reinald Wolff,
Schmid & Woilff |
| Kennziffer 4 | Dr. Dieter Coy,
Gesellschaft für Innovation und Beratung bR |
| Kennziffer 5 | Jochen Müller,
MSE GmbH |
| Kennziffer 6 | Christian von Burkereroda,
von Rundstedt & Partner GmbH |
| Kennziffer 7 | Jochen Müller,
MSE GmbH |
| Kennziffer 8 | Detlef Stachel,
Stachel Mittelstands-Beratung BDU |

Firma

Ansprechpartner

Adresse

Telefon, Telefax

eMail