

# Unternehmer.de

## Vom Alleinherrscher zum Teamchef

Von [Christine Tuchscherer](#) <javascript::> am 6. Juli 2011 – 09:58

Vor allem Unternehmen mit gewachsenen Strukturen und Hierarchien scheuen sich, ihren Mitarbeitern Verantwortung zu übertragen. Ein schlechter Unternehmer versteht sich als bester Spieler, der selbst Tore schießt. Ein guter Chef dagegen sieht sich als Trainer, der Spielregeln für die Mannschaft festlegt und jedem Einzelnen die Anerkennung für seine Arbeit gibt.

Viele Firmen leiden unter einem schlechten Ruf, weil sie bei ihren Mitarbeitern als gnadenlos gelten, schnelles Arbeiten und wenig Krankheit fordern. Doch diesen Unternehmen laufen die Leute weg. Denn sie pflegen Kunden und Maschinen besser als ihre Mitarbeiter. Dabei sind diese das Kapital von morgen. Personal-Guru Jörg Knoblauch bringt es auf einen Nenner: „So wie Kunden Wünsche haben, so haben Mitarbeiter Bedürfnisse.“

### Sorgen Sie für ein gutes Betriebsklima

Hinzu kommt: Ein schlechtes **Betriebsklima** kostet Geld. Denn die Folge ist meist eine hohe Fluktuation. Und ständig beklagen sich Mitarbeiter über die miese Bezahlung. Knoblauch vergleicht diese Situation mit einem Wikingerschiff. Alles ist geordnet. Man hat einen Anführer und vertraut mehr oder weniger darauf, dass es schon gut geht. Die Einzelnen auf dem Schiff haben nichts zu melden. Sie haben zu rudern. Ganz anders auf dem Schiff von Columbus: Ein gemeinsames Ziel ist festgelegt. Jeder erhält einen Kompass und lernt mit ihm, mit dem Wind und den Wellen umzugehen. Mitarbeiter können die Lage bestimmen, einschätzen und wissen, was zu tun ist. Sie handeln unternehmerisch und selbständig.

Wie macht man aus einem Boot im Gleichschlag, ein Flaggschiff wie die Santa Maria? Jörg Knoblauch hat hierzu sieben Handlungsfelder definiert:

- Offen kommunizieren
- Mitdenker gewinnen
- Weiterbildung fördern
- Verantwortung übertragen
- Vertretungsfähigkeit garantieren
- Mitgenießen und Mitbesitzen sowie
- Mitarbeiter wertschätzen.

Jörg Knoblauch ist promovierter Ingenieur und Betriebswirt und Chef der Firma Tempus.  
[www.tempus.de](http://www.tempus.de)

Bereits das erste Handlungsfeld – offene Kommunikation – zeigt, wer Wikinger und wer Entdecker ist. Bestimmen Misstrauen und Tabus das Betriebsklima und werden Fehler aus Angst vor Ärger vertuscht, „erhält der Unternehmer auf einer Schulskala die Note 6“, verdeutlicht der Bestsellerautor.

Um die „1“ zu erreichen, sind viele kleine Schritte notwendig. Etwa eine Belegschaftsversammlung, in der der Chef über die aktuelle Wirtschaftslage, anstehende Aufträge und neue Produkte spricht.

Oder ein Schwarzes Brett bzw. **Intranet** <<http://www.unternehmer.de/lexikon/IT/I/Intranet>>, an dem gesetzlich vorgeschriebene Informationen und Tarifabschlüsse stehen. Ein klares Zeichen sind auch eine monatliche Mitarbeiterzeitung mit Infos zu umweltfreundlichen Produktionstechniken oder die Rentabilitätsrechnung für eine neue Maschine. Gut angenommen werden Kontaktabende, an denen der Chef neue Mitarbeiter nach Hause einlädt, um über Gründerzeit und **Firmenphilosophie** zu plaudern.

Intelligent ist auch das Handlungsfeld „Mitgenießen und Mitbesitzen“. Knoblauch rät, nicht gleich mit den Euro-Scheinen zu wedeln. Gleichwohl stimme der Ausspruch: „Wer seine Mitarbeiter mit Erdnüssen bezahlt, muss sich nicht wundern, wenn er von lauter Schimpansen umgeben ist.“ Hier erhält derjenige eine „6“, der seinen Leuten ausschließlich den Lohn bezahlt. Bei einer „5“ vergütet die Firma zwar Erfolgsbeteiligungen – aber nur an **Führungskräfte**. Richtig gut sind Betriebe, die alle Mitarbeiter am Erfolg beteiligen – und zwar in Form von Kapital am Unternehmenswert. Mitarbeiter werden zu Mit-Unternehmern.

Ohne Geld können Chefs hingegen mit Worten wertschätzen. Das Ein-Minuten-Lob funktioniert immer und motiviert enorm. Hintergrund: Jeder Mitarbeiter sucht Anerkennung für das, was er tut. Normal ist es, jemanden zu finden, der etwas falsch macht, um ihn dafür zu tadeln. Besser ist es, Mitarbeiter zu finden, die etwas richtig machen, um sie dafür zu loben.

### Mit zehn Ideen zum Teamchef

- **Politik der offenen Tür:** Offene Tür beim Chef, wo ohne Termin und ohne anzuklopfen vorgesprochen werden kann.
- **Tagesgenaue Informationen:** Kein Herrschaftswissen. In einer Infothek steht alles Wissen wie tägliche Infos über Umsatz, Gewinn usw.
- **Verbesserungs- und Vorschlagswesen:** Ziel sind zwölf Vorschläge pro Person im Jahr. Wichtig ist, möglichst schnell zu reagieren. Minimum zehn Euro als Anerkennung.
- **Beurteilung von unten nach oben:** Nicht nur Chefs beurteilen Mitarbeiter. Mitarbeiter beurteilen auch Chefs. Die Ergebnisse veröffentlichen.
- **Universität:** Alle 14 Tage Unterricht für Mitarbeiter durch Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten. Etwa zwei Drittel der Schreiner nehmen teil. Gute Verpflegung, aber keine Bezahlung der Arbeitszeit.
- **Strategiewochenenden:** Zweimal jährlich treffen sich Meister und Chefs außerhalb der Firma, um grundsätzlich über die Arbeit nachzudenken.
- **Jobrotation:** Systematischer Arbeitsplatzwechsel. Mitarbeiter entfalten und vertiefen Fachkenntnisse. Arbeitsmonotonie und -belastung reduzieren sich. Ergebnis: höhere Qualifizierung, Einblick in andere Werkstattbereiche.
- **Kostenlose Getränke:** Mineralwasser ist in jeder beliebigen Menge gratis. Zimmertemperatur und gekühlt.
- **Kleine Erfolge feiern:** Herausragende Ereignisse wie ein umsatzstarker Monat, tolle Tagesleistung mit kleinen Geschenken (Sektfläschchen oder Lebkuchenpaket) feiern.
- **Auszahlung von monatlichen Gewinnanteilen:** Monatlich Bilanz erstellen. Entsprechend des Ergebnisses verteilt der Chef einen bestimmten Prozentsatz in bar – im Jahr ein knappes Monatsgehalt.

## **Innovationsmanagement**

Software für Sammlung, Bewertung, Vergleich von Innovations-Ideen  
[HYPEinnovation.com/Ideen\\_Software](http://HYPEinnovation.com/Ideen_Software)

[Google-Anzeigen](#)

### **Link- und Buchtipps:**

[Gratis i-Pad-App für Mittelstand WISSEN! <http://itunes.apple.com/de/app/mittelstand-wissen/id416071832?mt=8>](http://itunes.apple.com/de/app/mittelstand-wissen/id416071832?mt=8)

[Mittelstand Wissen: Mitarbeiterführung <http://unternehmer.de/magazin#mag\\_1012>](http://unternehmer.de/magazin#mag_1012)

[Heinz Kaegi: Leader gesucht](http://shop.unternehmer.de/buchempfehlung/buch/66_Leader_gesucht.html)

[<http://shop.unternehmer.de/buchempfehlung/buch/66\\_Leader\\_gesucht.html>](http://shop.unternehmer.de/buchempfehlung/buch/66_Leader_gesucht.html)

[Verträge, Muster, Studien und Ratgeber: Jetzt die passende Vorlage finden](http://service.unternehmer.de/vorlagen)

[<http://service.unternehmer.de/vorlagen>](http://service.unternehmer.de/vorlagen)

(Bild: © Antrey – Fotolia.com)

---

Über den Autor

### **Christine Tuchscherer**

Christine Tuchscherer (Jahrgang 1965) ist als Unternehmenscoach tätig. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit sind Beratung, Training und Coaching in Vertrieb und Führung mit dem Ziel die Ergebnisse der Unternehmen zu verbessern. Dabei dient die Temp-Methode als Analyseinstrument sowie als Fahrplan für weitere Umsetzungsaktivitäten. [www.talent-schmiede.de](http://www.talent-schmiede.de) [<http://www.talent-schmiede.de/>](http://www.talent-schmiede.de/)

---

Video vorschau

Alle Rechte vorbehalten. (c) 2009, www.unternehmer.de

[<javascript::> <javascript::>](http://www.unternehmer.de)