



Deutsches Handwerksblatt

INTERVIEW

„Teambuilding ist eine Mammutaufgabe“

Ein Team bildet sich von selbst, wenn die Leute gut miteinander auskommen. Der Chef muss dafür sorgen, dass das Zwischenmenschliche stimmt, sagt Klaus Steinseifer.

Der gelernte Bankkaufmann sowie Maler- und Lackierermeister Klaus Steinseifer hat bis zum Jahr 1993 eigene Handwerksbetriebe geführt. Seit 1989 bietet er die „Steinseifer-Seminare“ als Qualifizierungsmaßnahmen im Handwerk an. Der Dozent, Berater und Trainer hält nicht viel vom klassischen Teambuilding im Handwerk.

DHB: Werden Maßnahmen zur Teambildung bei Ihnen häufig nachgefragt?

Steinseifer: Die Frage wird häufig gestellt. Ich sage dann: ‚Sie können kein Team bilden, das Team bildet sich von selbst, über Zwischenmenschlichkeit und gegenseitiges Verstehen.‘ Die Leute schauen, wie sie zusammenpassen, sich verstehen und miteinander arbeiten können. Ein Team zusammenzuwürfeln funktioniert nicht, das habe ich selbst erlebt. Wichtig ist, dass funktionierende Teams nicht auseinandergerissen werden, soweit das im Alltag möglich ist, und ihre Leistungen mit Lob und Anerkennung unterstützt werden. Klassische Teambuildingmaßnahmen funktionieren im Handwerk nicht, da bin ich, auch aus meiner langjährigen Erfahrung heraus, sehr skeptisch.

DHB: Welchen Einfluss hat der Chef auf sein Mitarbeitersteam?

Steinseifer: Wenn man ein Team zusammenfügen will, empfehle ich, zunächst für jeden Mitarbeiter ein Stärken- und Schwächen-Profil anzulegen. Ist das schriftliche Profil erstellt, ergeben sich diese Fragen: ‚Kann ich helfen, die Stärken stärker zu machen und die Schwächen zu kompensieren? Kann ich die Schwächen des Mitarbeiters

akzeptieren, ihn entsprechend einsetzen oder passt er nicht ins Team und trenne ich mich von ihm?‘

Aus den Profilen kann ich Teamzusammensetzungen planen. Ich kann im ersten Ansatz nur vermuten, dass ich die richtigen Mitarbeiter zusammenfüge. Wissen tue ich es erst, wenn sie im Team zusammenarbeiten. Funktioniert es zwischenmenschlich? Versteht man sich, auch ohne große Worte? Hilft man sich gegenseitig? Gleicht man Schwächen untereinander aus? Wenn es zwischenmenschlich nicht klappt, funktioniert das Team nicht, die Aufgaben werden schlecht erfüllt und Projekte scheitern. Funktioniert ein Team, sorgt gemeinsame Weiterbildung dafür, dass es noch mehr zusammenwächst, Mitarbeiterschulung gelingt aber nur, wenn der Chef genau weiß, was er will, und die Dinge vorlebt, die er von seinen Mitarbeitern erwartet. Es ist wichtig das Unternehmen als Ganzes zu sehen und zu verstehen.

DHB: Wie kann der Betriebsinhaber gute Teamarbeit unterstützen?

Steinseifer: Augen aufhalten und zuhören! Was passiert im Team, wo kann man helfen und unterstützen? Wenn mehrere Teams zusammengewürfelt werden, gibt es schon mal Reibereien. Da ist eine Grundsatzbesprechung mit den Teamleitern hilfreich. Ablaufpläne regeln, welches Team welche Aufgaben übernimmt. Ein gutes Team



Klaus Steinseifer

kennt die Stärken und Schwächen der anderen, unterstützt, hilft aus und fordert selbst Unterstützung und Hilfe ein. Mitarbeiter sollen altersgerecht eingesetzt werden. Als Chef fordert man ein, dass jüngere Mitarbeiter die älteren entlasten und ihnen Respekt entgegenbringen und dass die älteren Mitarbeiter an die jüngeren ihr Wissen weitergeben. Klare Regeln und Anweisungen sind wichtig.

DHB: Was kann der Chef dagegen unternehmen, wenn es einmal nicht so gut läuft im Team?

Steinseifer: Reibungen entstehen aus fehlenden Informationen. Mitarbeiter brauchen Zuwendung, Achtung und Beachtung. Das ist ein ständiger Prozess der Schulung, Anleitung und Inspiration. Der Chef soll sich die Zeit nehmen, jeden Auftrag mit seinem Team nachzubesprechen: Was ist gut gelaufen, was muss verbessert oder verändert werden?

Bei der Neueinstellung eines Mitarbeiters sollten nicht nur die handwerklichen Grundvoraussetzungen stimmen, sondern auch das Zwischenmenschliche. Auszubildende sind immer Teil eines Teams. Der Ausbilder achtet darauf, dass sie nicht täglich mit Neuem überfordert werden, sondern auch Aufgaben übernehmen, die sie schon gut können, ein Erfolgsgefühl dabei verspüren, ihr Wissen und Können damit festigen. Teams beisammenzuhalten ist eine Mammutaufgabe für den Chef. Wenn er sie professionell meistert, funktioniert es auch beim Kunden.

DAS INTERVIEW FÖHRTE MELANIE DORDA