

## Der Einzelkämpfer

Auszug aus einer Erfahrungsgeschichte

Dieser anonymisierte Auszug stammt aus einer Erfahrungsgeschichte, die NARRATA-Consult im Auftrag eines internationalen Stahlherstellers geschrieben hat.

Ziel war, die Erfahrungen eines Teams beim Bau einer komplizierten Anlage aufzubereiten, um Wiederholungsfehler bei einem Nachfolgeteam zu vermeiden. Hauptaugenmerk lag auf den sogenannten "weichen", zwischenmenschlichen Faktoren.

Die Erfahrungsgeschichte arbeitet mit Originalaussagen, Analogien und Comics. Aus Anonymisierungsgründen gaben sich die Interviewpartner selbst Tiernamen.

NIEDERLASSUNGEN TELEFON/FAX E-MAIL WEB

BW: Häusserstraße 5, 69115 Heidelberg [0700 - 62 77 28 48 info@narrata.de www.narrata.de NRW: Am Schlagbaum 4, 51399 Burscheid

## EINZELKÄMPFER "Zusammen bin ich stärker!"

**Eine kleine Analogie:** Haben Sie schon mal 5-6 jährige Fußball spielen sehen? Alle rennen im Pulk hinter dem Ball her und alle schreien "Gib ab!". Vor und nach dem Spiel tönen Sie dann stolz: Wir sind eine Mannschaft!

Zweiklassengesellschaft der "Anschaffer" und der Ausführenden?

Die hierarchischen Strukturen, die sich im Organigramm abbilden, werden als stark ausgeprägt und dominant empfunden. **Eule I:** "Irgendein Ober-Einkäufer muss die Projektaufsicht haben, und irgendein Ober-Anderer muss die Projektaufsicht haben, und die stehen auf dem Organigramm drauf, und die Leute, die arbeiten, die gehen fast unter.

Das ist bei uns so eine Unkultur, dass auf den Projekt-Organigrammen wirklich sehr viele Namen draufstehen. Leute, die im Prinzip während des ganzen Projektes drei Unterschriften abliefern, stehen ganz dick und fett, oder ganz oben drauf. Klar haben sie letztendlich die Gesamtverantwortung, aber aus meiner Sicht sollte es schon aus dem Organigramm klar ersichtlich sein, wer die Arbeit macht. Oder wer wirklich der Hauptagierende im Rahmen des Projektes ist."

**Katze:** "Wenn bei uns einer arbeitet .. na ja....Viele Anschaffer, aber wenige Macher: Ich sage es offen heraus, es gab mehr Personen, die angeschafft haben, aber die Tätigkeit nicht ausgeführt haben."

Ein Team- und Zusammengehörigkeitsgefühl hat sich nicht gebildet, stattdessen saugten Einzelkämpfer Infos ab. Woran lag das? Ließ die hierarchische Struktur keinen Raum für ein Team?



**Tiger:** "Die Vorbereitung ist nicht im Team gelaufen. Wir waren eigentlich ein Haufen, der zwar ein gemeinsames Ziel gehabt hat, aber wir waren von einem Team weit entfernt. Unter einem Team stelle ich mir gleichwertige, verantwortliche Partner mit klar zugeteilten Aufgaben vor, wo jeder weiß, was er zu tun hat, wo man sich auch auf den anderen verlassen kann. Also in der Formulierung würde ich die Feuer 2-Mannschaft nicht stehen lassen. Ganz einfach, weil diese klaren Verantwortungen bzw. auch dieses Zusammengehörigkeitsgefühl nicht da war."

Der Einzelkämpfer 2

**Hase:** "Es hat in der Engineeringphase kein Team gegeben. Da waren wirklich nur Einzelkämpfer. Die haben sich einfach überall angesaugt, um die technischen Auslegungsdaten zu bekommen. Das war, ob bei den Medien oder bei der Elektrik, überall gleich."

**Hase:** "Die Morgenbesprechungen waren zu oberflächlich. Es gab da keine Rückfragen. Zum Teil hat sich niemand zu fragen getraut."

**Tiger:** "Bei den angetriebenen Kühlerrollen wurde bis kurz vor der tatsächlichen Umsetzung nie darüber gesprochen, dass so etwas überhaupt notwendig sei und plötzlich schießt es heraus und wird so durchgezogen. Dies führt natürlich immer wieder zu Abwicklungsproblemen, weil die Firmen immer wieder benachrichtigt werden müssen. Die Firmen müssen die Umsetzung planen, die Lieferungen, das ganze Engineering und die Softwareerstellung sind davon betroffen - es ist nicht wirklich leicht, so was zu machen!

Und dann ist die Frage, ob diese Entscheidung unumstößlich ist, dass die Kühlerrollen so gemacht werden. Das ist in meinen Augen absolut am Team vorbeigegangen. Das ist nicht die breite Meinung gewesen, dass das absolut notwendig ist."

Kein Team - keine Mitsprache!

Der Entscheidungsspielraum des Teams war gering, der Einzelne konnte sich nicht einbringen.





Der Einzelkämpfer