

Gemeinsam planen und entscheiden im Großprojekt

(Dieser Schilderung liegt ein echter Fall zugrunde. Allerdings habe ich bei der Darstellung einige Veränderungen gegenüber dem tatsächlichen Geschehen vorgenommen, damit die Anonymität des Projektes und der Projektbeteiligten gewährleistet bleibt.)

Ausgangssituation bei Auftragserteilung

Im Stadtzentrum einer Großstadt wurde ein kommunales Kulturzentrum geplant, Investitionssumme ca. 25 Mio. Das Bauvorhaben ist beschlossen und genehmigt, der Baubeginn ist erfolgt. Als die Baustelle im Erdgeschoss angekommen ist und wichtige Entscheidungen über die Detaillierung der weiteren Ausbauplanung gefällt werden müssen, kommt es zwischen den Projektpartnern zunehmend zu heftigen Auseinandersetzungen. Diese behindern die Entscheidungsprozesse, das Projekt droht wirtschaftlich und zeitlich aus dem Ruder zu laufen.

Warum wir eingeschaltet wurden

Die Mitarbeiter der mit dem Bau beauftragten Unternehmen, alle Profis auf ihrem Gebiet, standen den Wünschen und Vorstellungen der zukünftigen Nutzer zunehmend hilflos gegenüber. Diese ihrerseits hatten kein Verständnis für die engen Rahmenbedingungen und Zwänge eines solchen Großprojektes. Die Kommunalverwaltung als Auftraggeber sah sich außerstande, die widerstreitenden Interessen „unter einen Hut“ zu bekommen.

Der erste Eindruck

Es bestand großer Zeitdruck wenn es gelingen sollte, den Zeitplan einzuhalten. Der Druck auf alle Beteiligten war enorm, die Nerven lagen blank. Dabei konnten nur die Projektpartner GEMEINSAM alle anstehenden Punkte besprechen und Lösungen entwickeln. Erfreulich war, dass trotz aller Gereiztheit und Anspannung bei allen Gesprächspartnern ein starker Wunsch vorhanden war, dieses Projekt zum Erfolg zu führen.

Das Vorgehen

Aufgrund der komplexen Situation bearbeiteten wir dieses Projekt im Team. Mit den Projektverantwortlichen aber auch mit den Handelnden auf der Baustelle wurden zahlreiche sehr intensive Einzelgespräche geführt, in erster Linie mit dem Ziel ein genaues Stimmungsbild zu erhalten, aber natürlich auch, um die Sachlage und vor allem die entscheidenden kritischen Punkte kennen zu lernen. Schon durch diese Gespräche wurde bei einigen der Gesprächspartner eine differenziertere Sicht auf die Situation

möglich, verhärtete Fronten wurden aufgebrochen, die Sichtweisen der jeweils anderen konnten zumindest verstanden werden.

Im nächsten Schritt fanden mehrere ein- und mehrtägige Workshops statt, bei denen zunehmend konkret an den zu lösenden Problemen gearbeitet wurde.

Die Mediatoren gaben dabei die Struktur vor und organisierten den Ablauf der Arbeit. Dies erfordert viel Flexibilität und Kreativität, denn bei solchen Workshops kommt es eigentlich immer anders als gedacht.

Das Ergebnis

Im Rahmen der Workshops wurden in sehr intensiver Arbeit alle entscheidenden Punkte angesprochen, diskutiert und Lösungen erarbeitet. Die Ergebnisse waren tragfähig, sie konnten im weiteren Projektverlauf umgesetzt und weiterentwickelt werden. Das Bauvorhaben ist inzwischen fertiggestellt, die Eröffnung konnte wie geplant stattfinden und auch der Kostenrahmen wurde eingehalten.



Die Erfolgsfaktoren

- Wir waren professionelle Gesprächspartner ohne eigene Interessen
- Unser Blick von außen ermöglichte auch den Projektbeteiligten einen Perspektivenwechsel
- Dies führte häufig zu einem Überdenken der eigenen Positionen
- Alle Beteiligten gingen in den Workshops sehr engagiert und mit großer Kreativität auf die Suche nach Lösungen für alle kritischen Punkte.