

Spannungen zwischen den Projektbeteiligten

(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

Der Neubau eines Wohngebäudes in einem neuen Stadtviertel dort wo früher ein großes Gewerbe- und Industriegebiet angesiedelt war. Auf der Grundlage eines Bebauungsplanes wurden nicht nur mehrere Hochbauten gleichzeitig errichtet, sondern auch die gesamte Infrastruktur neu erstellt (Straßen, Kanäle, Grünanlagen...). Dies machte die Koordination der einzelnen Baumaßnahmen extrem aufwendig und führte bei der Planung und Durchführung der einzelnen Projekte immer wieder zu Schwierigkeiten.

Warum ich eingeschaltet wurde

Bei einem der Neubauprojekte, einem Wohngebäude mit ca. 20 Wohneinheiten, kam es zwischen den Projektbeteiligten Firmen immer wieder zu Unstimmigkeiten. Die schwierige Ablaufplanung erforderte immer wieder flexibles Reagieren des Projektmanagement – was bei den Firmenverantwortlichen zunehmend Verärgerung auslöste. Insgesamt hatte sich die Zusammenarbeit im Projekt deutlich verschlechtert.

Der erste Eindruck

Um die Situation kennenzulernen, habe ich an zwei regulären Projektmeetings als Beobachterin teilgenommen. Die angespannte und gereizte Atmosphäre war sofort spürbar. Bei den folgenden Gesprächen mit dem Projektsteuerer und den Projektverantwortlichen der Firmen verstärkte sich dieser erste Eindruck: da lag viel Ärger in der Luft.

Das Vorgehen

Nach einigen Einzelgesprächen, die in erster Linie dazu dienten, die handelnden Personen kennenzulernen und den Projektstand einzuschätzen, habe ich vorgeschlagen, in einem zweitägigen Workshops alle anstehenden Entscheidungen unter meiner Leitung systematisch durcharbeiten. Dieser Workshop fanden auf dem Gelände in einem bereits erstellten Neubau statt, teilgenommen haben die verantwortlichen Vertreter der wichtigsten Firmen, Teilnehmerzahl 20 bis 25 Personen.

Diese Workshops waren klar strukturiert:

1. Tag

- Eintreffen, lockerer Austausch, Begrüßung durch die Bauherrenvertreter
- Themensammlung, Strukturierung des weiteren Ablaufs
- Bildung von Arbeitsgruppen
- Pause
- Bearbeitung einzelner Punkte
- Vortragen der Ergebnisse und Diskussion
- Abschluss und gemeinsames Abendessen in einem nahegelegenen Restaurant

2. Tag

- Eintreffen, Begrüßung
- Ansprechen und Diskutieren der „Reste“ vom Vortag
- Bildung von Arbeitsgruppen
- Pause
- Weiterbearbeitung und Vertiefung einzelner Punkte
- Vortrag und Diskussion
- Pause
- Abschlussdiskussion und Vereinbarung

Das Ergebnis

Im Laufe der zwei Tage gab es viele heftige Diskussionen, es gab jedoch vor allem eine zunehmend konstruktive und auch teilweise überraschende kreative Zusammenarbeit.



Die Erfolgsfaktoren

- Eine andere Umgebung als bei den üblichen Meetings
- „Kleinigkeiten“ wie guter Kaffee und kleine Snacks
- Zeit und Ruhe für das Gespräch, keine Störung von außen
- Die klare und transparente Struktur des Workshops (Die Tagesordnung und die Ergebnisse hingen jederzeit für jeden sichtbar im Raum)
- Eine straffe Führung durch die Projektmediatorin
- Offenheit für alle Anregungen und auch für Kritik
- Das gemeinsame Abendessen – mitten in der Arbeit – als Zeichen der Wertschätzung