

# Beispiele aus der Praxis

## Ein gutes Ende

### Kerngebiet der Arbeitsgemeinschaft Kooperatives Bauen

- Kooperative Konfliktprävention
- Kooperative Projektbegleitung
- Kooperative Konfliktlösung**
- Schulung

Alle Angaben sind anonymisiert und mit Erlaubnis der Leitenden Personen erfasst.

### Ausgangslage

Ein grosses Tiefbauprojekt befindet sich in der Planungsphase. Einer Auftraggeberschaft stehen mehrere Planungsunternehmen als Auftragnehmerschaft gegenüber, die sich als einfache Gesellschaft konstituiert haben.

### Thematik und Konflikte

Differenzen zwischen den Projektleitenden der Auftraggeberschaft und der Auftragnehmerschaft über die Art und Weise der Zusammenarbeit sowie über die Qualität der vereinbarten Planungsergebnisse weiten sich auf die Mitarbeitenden der verschiedenen Projektgruppen aus. Die Stimmung in den Projektsitzungen ist angespannt, das Misstrauen zwischen den Projektgruppen wächst auf beiden Seiten, die geforderte Planungsqualität kann nicht mehr eingehalten werden. Die Differenzen führen zu Reibungsverlusten auf sachlicher und zwischenmenschlicher Ebene. Der Mehraufwand an Zeit, Geld und Engagement ist immens und trotz vieler Gespräche und einer Neuzusammensetzung der Projektgruppen führen die Auseinandersetzungen zu einer Kündigung einer Schlüsselperson sowie in persönliche Angriffe und ein Misstrauensvotum gegen eine der Projektleiterinnen.

### Resultate

Nach einer sorgfältigen, breit abgestützten Konfliktanalyse mittels Einzelgesprächen mit den Schlüsselpersonen auf Seiten der Auftraggeber- und Auftragnehmerschaft sowie den Projektleitenden zeigt sich ein verhärteter und bereits auf Externe ausgeweiteter Konflikt. Die Schuldzuweisungen sind klar und die Überzeugungen über die Konfliktursachen stark. Nur wenige glauben, dass der vielschichtige und gleichzeitig personifizierte Konflikt gelöst werden kann, obwohl die meisten bereit wären, einen Beitrag zu leisten. Man kommt zum Schluss, dass die Konfliktklärung und -lösung unverhältnismässig viel Zeit und Geld in Anspruch nehmen würde. Die geordnete Auflösung des Kooperationsvertrags, das heisst die Trennung, wird als ressourcenschonender und realistischer eingeschätzt. Diese gemeinsame Einschätzung führt zu einer grossen Entlastung und ermöglicht neue Entscheide.

So entscheiden die Auftraggeberschaft und die Auftragnehmerschaft die Planungsphase noch vertragsgemäss abzuwickeln und die anstehende Projektierungs- und Bauphase mit neuen Auftragnehmenden durchzuführen.