

# Wenn es im Projektteam kracht – das Klärungsmeeting

von Jörg Meyer

## Die Situation

Ihr Projekt läuft schon über einige Zeit. Erste Meilensteine konnten erfolgreich bewältigt werden, Zwischentermine und Budgets wurden weitgehend gehalten. Die Stimmung im Team war gut und Sie und die anderen Projektmitarbeiter sind schon ein klein wenig stolz darauf.

Doch je länger Ihr Projekt dauert, um so deutlicher zeigen sich Anzeichen für eine Veränderung. Die Projektmeetings werden nichtssagender, die Teilnehmer weniger und zuweilen kommt es schon mal zu lautstarken Auseinandersetzungen zwischen einzelnen Teammitgliedern. Irgendwie scheinen Motivation und Engagement nachgelassen zu haben. Ihnen ist klar, dass es früher oder später zu ernsthaften Problemen kommen wird, wenn dieser Zustand anhält.

Aber warum ist es überhaupt so weit gekommen?

## Das Problem

Im Laufe eines Projekts treten Veränderungen auf mehreren Ebenen ein: auf der Inhaltsebene, auf der Prozessebene und auf der psychosozialen Ebene.

Auf der Inhaltsebene verändert bzw. entwickelt sich die Zieldefinition. Je länger Sie im Projekt tätig sind, desto besser können Sie einschätzen, wie realistisch Ihre Planung war. Die Erreichbarkeit Ihrer qualitativen Ziele sowie der finanziellen und zeitlichen Planung wird da schon mal in Frage gestellt.

Zusammen mit den inhaltlichen Veränderungen verändert sich immer auch die Prozessebene. Dabei geht es um das "Wie" eines Projekts. Die gewählten Methoden, Werkzeuge und Strukturen werden dabei auf den Prüfstand gestellt.

Auf der psychosozialen Ebene, bei den zwischenmenschlichen Beziehungen, passieren die meisten Fehler. Meist scheitern Projekte nicht an der fehlenden fachlichen Qualifikation der Projektmitarbeiter, sondern an deren sozialen Kompetenzen. Diese können am Start eines Projekts noch gut kaschiert werden, treten im Verlauf des Projekts aber offen zu Tage. Meinungsverschiedenheiten und Konflikte werden als Anlass zu persönlichen Angriffen und Gegenangriffen genutzt. Verletzungen und Enttäuschungen sind die Folge, die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern gerät ins Stocken.

## Die Lösung

Höchste Zeit für ein Klärungsmeeting, auch Clearing genannt. Dabei handelt es sich um ein inszeniertes und methodisches Instrument, das die konstruktive Zusammenarbeit im Projekt verbessern soll. Ein Clearing dient dazu, zielgerichtet und strukturiert die gegenwärtigen Verhältnisse auf allen drei Projektebenen zu erfassen und gemeinsam sinnvolle Lösungsansätze zur Verbesserung der gegenwärtigen Situation zu erarbeiten.

## Eine Investition in das Risikomanagement

Bei der Anzahl von zehn Personen im Projektteam kostet die Durchführung des Klärungsmeetings etwa einen vollen Arbeitstag. Je mehr Konfliktpotenzial sich jedoch auf den Projektebenen angesammelt hat, umso länger dauert das Klärungsmeeting. Je früher dem Projektteam dagegen die Investition in ein Klärungsmeeting gegönnt wird, desto geringer ist der Aufwand und desto weniger störungsanfällig das Projektteam. Somit ist die Durchführung eines Klärungsmeetings eine Investition in aktiv praktiziertes Risikomanagement.

## Die praktische Durchführung

Bevor mit dem eigentlichen Klärungs- und Lösungsinstrument begonnen werden kann, ist es sinnvoll, zwei Schritte vorzuschalten.

### Bedingungen klären

Mit diesem Instrument werden die Weichen für ein konstruktives Miteinander in einer lösungsorientierten Atmosphäre gestellt. Die Frage lautet: Unter welchen Bedingungen arbeiten wir in diesem Klärungsmeeting zusammen? Den meisten Mitarbeitern sind diese gemeinsamen Spielregeln wichtig, um Vertrauen in die Maßnahme und in die teilnehmenden Personen aufzubauen. Einige Regeln können zum Beispiel lauten:

- Ich behandle meinen Kollegen so, wie ich von ihm behandelt werden will.
- Alle Kritik bezieht sich auf die Sache.
- Jeder redet in Ich-Botschaften.
- Alles was gesprochen wird, bleibt im Raum.
- Jeder Redebeitrag ist auf eine Gesamtdauer von 90 Sekunden begrenzt.

Diese Bedingungen sind beispielhaft und lassen sich beliebig erweitern. Wie ausführlich sie erarbeitet werden, hängt vom Vertrauensverhältnis innerhalb des Teams ab, also von den bisherigen Erfahrungen der Teammitglieder im Umgang miteinander. Davon abhängig ist auch die Zeit, die das Team benötigt, um sich zu einigen und alle Bedingungen zu formulieren. Häufig reichen 90 Minuten für diesen Prozess aus.

Die erarbeiteten Bedingungen werden einstimmig beschlossen und auf einem Plakat dokumentiert. Dieses wird für alle Teilnehmer gut sichtbar im Raum aufgehängt. Alle Mitarbeiter haben die Aufgabe, sich entsprechend den von ihnen selbst erarbeiteten Bedingungen zu verhalten. Kommt es zu Regelbrüchen, haben alle Teammitarbeiter das Recht und die Pflicht, auf die Regelverletzung aufmerksam zu machen.

Oft stehen die Teilnehmer einem Klärungsmeeting zunächst zurückhaltend und misstrauisch gegenüber. Sie befürchten, dass alles, was sie sagen, gegen sie ausgelegt wird und glauben nicht wirklich an eine Lösung der Konflikte. Das Eis wird meist gebrochen, wenn einige der Teilnehmer ihren Wunsch nach einem besseren Miteinander offen aussprechen.

Entscheidend ist, dass alle teilnehmenden Personen den Eindruck gewonnen haben:

- Hier geht es fair zu.
- Ich habe nichts zu befürchten.
- Ich werde ernst genommen.
- Hier will ich mich einbringen.

### Bereitschaft zur Mitarbeit klären

Dieser Schritt verdichtet die vorausgegangene Erfahrung mit folgender Fragestellung: Sitzen alle Projektteammitarbeiter tatsächlich in einem Boot?

Alle teilnehmenden Mitarbeiter werden persönlich gefragt, ob sie unter den erarbeiteten Bedingungen bereit sind, aktiv am Klärungsmeeting mitzuarbeiten. Die Antwort darauf gibt jeder gefragte Mitarbeiter einzeln und für alle anderen hörbar. Mit diesem kleinen aber höchst wirkungsvollen Instrument zeigen die Mitarbeiter deutlich mehr Bereitschaft, selbstverantwortlich zu handeln. Wer wird nicht gerne vorher gefragt, bevor etwas von ihm verlangt wird?

Nachdem mit diesen beiden Methoden die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Klärungsmeeting erarbeitet wurden, kann mit der SOFT-Analyse begonnen werden.

## Das Kernstück des Klärungsmeetings – Die SOFT-Analyse

Die SOFT-Analyse ist das Kernstück des Klärungsmeetings und kommt ursprünglich aus der Betriebswirtschaftslehre. Für das Klärungsmeeting wurde dieses Instrument entsprechend angepasst. Das Wort SOFT besteht aus vier Buchstaben, die folgende Bedeutung haben:

- S = Satisfaction (Zufriedenheit)
- O = Opportunities (Chancen)
- F = Faults (Fehler)
- T = Threats (Bedrohung)

An einer Wand werden mit Klebeband vier Felder markiert. Diese SOFT-Felder (Bild 1) sollen alle etwa gleich groß sein und ca. 1,50 Meter mal 1,50 Meter pro Feld umfassen.

### Durchführung der SOFT-Analyse

Jeder teilnehmende Mitarbeiter bekommt zwei Arbeitsblätter (Bilder 2 und 3), die von ihm ausgefüllt werden. Die Bearbeitung der Arbeitsblätter dauert zwischen 40 und 60 Minuten. Die Fragen auf den Arbeitsblättern beschäftigen sich sowohl mit den sachlichen Aspekten im Projektverlauf, als auch mit den persönlichen Auswirkungen.

Mit den Fragen im Feld "Satisfaction" werden die positiven Aspekte eines Projekts genauer beleuchtet, denn oft werden Probleme und Schwierigkeiten im Projekt in Krisenzeiten überbetont und die bisherigen Leistungen und Erfolgserlebnisse unterbewertet. Durch die Fragen fällt den Teilnehmern meist auf, dass es im Projektverlauf doch eine ganze Menge Positives zu berichten gibt.

- Was läuft im Projekt zur Zufriedenheit? Warum?
- Wo sind Erfolgserlebnisse zu verzeichnen?
- Wie erklären Sie sich diese Erfolge?
- Was läuft für mich persönlich zur Zufriedenheit? Warum?
- Wo liegen meine persönlichen Erfolge im Projekt?

Dinge, die nach Meinung der Teilnehmer fehlerhaft verlaufen sind, konkret zu benennen, fällt oft schwer. Deshalb dienen die Fragen im Feld "Faults" dazu, die aufgetretenen Probleme präzise zu beschreiben:

- Was funktioniert im Projekt nicht?
- Was führt im Projekt zu Konflikten?
- Was verhindert eine bessere Zusammenarbeit im Projekt?
- Wo liegen meine persönlichen Grenzen, Schwächen?
- Was verhindert, dass ich persönlich die Situation besser gestalten kann?

Zum Beispiel könnte ein Teammitglied Probleme damit haben, dass Informationen ungenau oder gar nicht weitergegeben werden, Beschlüsse nicht eingehalten werden und dass der Umgangston im Team schnell unsachlich und beleidigend wird. Hinter jedem Thema sollten konkrete Ereignisse ste-

	positiv	negativ
IST-Zustand	S Satisfaction (Zufriedenheit)	F Faults (Fehler)
SOLL-Zustand	O Opportunities (Chancen)	T Threats (Bedrohung)

Bild 1: SOFT-Analyse – Großtabelle ohne Moderationskarten.

hen, die mitnotiert werden. Schwieriger wird es meist, wenn der eigene Anteil an diesen Situationen bestimmt werden soll. Vielleicht wird die eine oder andere Bemerkung zu sehr auf die Goldwaage gelegt oder es könnte mehr Eigeninitiative erbracht werden, um wichtige Informationen zu erhalten.

IST + Satisfaction <b>S</b>	IST + Faults <b>F</b>
Sachliche Aspekte: Was läuft im Projekt zur Zufriedenheit? Warum? Wo sind Erfolgserlebnisse zu verzeichnen? Wie erklären Sie sich diese Erfolge?	Sachliche Aspekte: Was funktioniert im Projekt nicht? Was führt im Projekt zu Konflikten? Was verhindert eine bessere Zusammenarbeit im Projekt?
Persönliche Aspekte: Was läuft für mich persönlich zur Zufriedenheit? Warum? Wo liegen meine persönlichen Erfolge im Projekt?	Persönliche Aspekte: Wo liegen meine persönlichen Grenzen, Schwächen? Was verhindert, dass ich persönlich die Situation besser gestalten kann?

Bild 2: Arbeitsblatt IST.

SOLL + Opportunities <b>O</b>	SOLL + Threats <b>T</b>
Sachliche Aspekte: Welche Chancen, welche positiven Veränderungsmöglichkeiten im Projekt gibt es?	Sachliche Aspekte: Welche Gefahren für die Zukunft gibt es im Projekt? Was passiert, wenn sich nichts verändert?
Persönliche Aspekte: Welche Chancen, Gelegenheiten stellen sich mir persönlich?	Persönliche Aspekte: Was bedeuten die möglichen negativen Entwicklungen für mich persönlich?

Bild 3: Arbeitsblatt SOLL.

Nach der individuellen Bearbeitung der Arbeitsblätter werden die Inhalte auf Moderationskarten übertragen. Bei zehn Teilnehmern kommen etwa 120 bis 170 Karten zustande. Es gelten folgende Grundsätze:

- Ein Gedanke auf jeder Moderationskarte.
- Maximal drei Zeilen pro Karte. Je kürzer desto besser.
- Stichworte vor Sätze. Breite vor Tiefe.
- Jede Moderationskarte mit dem Buchstaben des Quadranten kennzeichnen.

Auf den Moderationskärtchen mit dem Buchstaben F für "Faults" des zuvor genannten Teammitglieds könnten zum Beispiel folgende drei Aussagen stehen: "Zeitplan Abschnitt B fehlerhaft", "Umgangsform im Team", "Statusberichte zu spät" (Bild 4).

F Zeitplan Abschnitt B fehlerhaft	F Umgangsform im Team	F Statusberichte zu spät
--------------------------------------	--------------------------	-----------------------------

Bild 4: Beispiele für ausgefüllte Moderationskarten.

Alle Teilnehmer heften die erstellten Karten an die entsprechenden Koordinatenfelder der Großtabelle (Bild 5). Im Anschluss daran werden die Bereiche "Faults" (F) und "Threats" (T) gemeinsam strukturiert. Dazu wird jede Karte laut vorgelesen und entsprechend zugeordnet. Auf diese Weise entstehen Themenbereiche. Identische Karten werden abgehängt. Als Strukturierungshilfe beim Sortieren bietet sich vor allem bei den Feldern "Faults" (F) und "Threats" (T) die Untergliederung in die drei Ebenen Inhalt, Prozess und Psychosozial an (Bild 6).

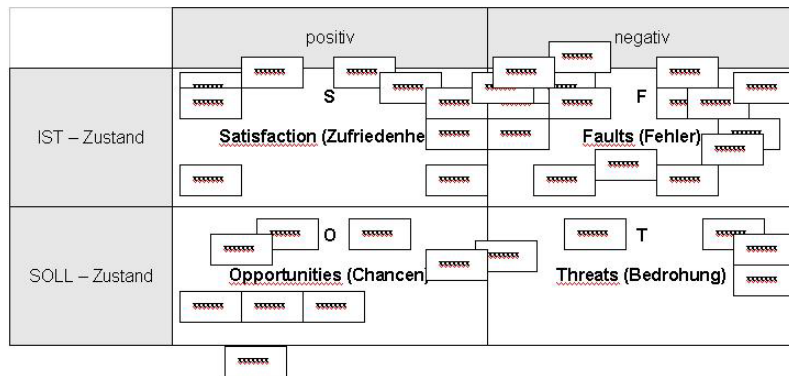


Bild 5: SOFT-Analyse – Großtabelle mit Moderationskarten.

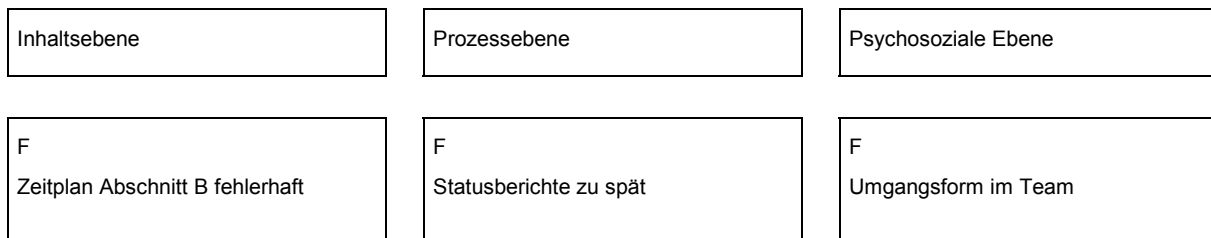


Bild 6: Beispiele für sortierte Moderationskarten.

## Auswertung der SOFT-Analyse

Zur Auswertung werden die einzelnen Quadranten systematisch abgearbeitet. Karte für Karte wird nochmals vorgelesen und vom Autor erläutert. Rückfragen sind erlaubt, bewertende Kommentare sollten ausbleiben. So wird jeder Teilnehmer mit seiner Meinung ernst genommen und auch zurückhaltendere Projektmitarbeiter kommen mit ihrer Meinung zu Wort, was bei ausschließlich verbalorientierten Methoden oft nicht der Fall ist.

### S = Satisfaction (Zufriedenheit)

Die Auswertung beginnt mit dem oberen linken Quadranten S (Satisfaction). Alle Projektmitarbeiter werden mit den positiven Ereignissen des Projekts konfrontiert und sehen, dass während des Projektverlaufs durchaus Erfolgserlebnisse zu verzeichnen sind, die nur allzu gern vergessen werden.

### O = Opportunities (Chancen)

In diesem Feld werden die Chancen für die Zukunft formuliert. Alle Mitarbeiter kommen auf den gleichen Stand, denn auch unausgesprochene Erwartungen werden bei diesem Vorgehen aufgezeigt. Denn wer nicht sagt, was er will, bekommt selten, was er möchte. Die beiden bearbeiteten Felder dienen zur ganzheitlichen Wahrnehmung des Projektverlaufs.

### F = Faults (Fehler) und T = Threats (Bedrohung)

In diesen beiden Feldern, die gemeinsam ausgewertet werden, finden sich erfahrungsgemäß die meisten Kärtchen. Hier tauchen wir in die Problemzonen des Projekts ein. Jede Karte und jeder Themenbereich wird besprochen. Jeder Teilnehmer liest zunächst seine Karte vor und stellt dann seine persönliche Sichtweise des Problems, sowie seine damit verbundenen Befürchtungen dar. Zum Kritikpunkt "Umgangsform im Team" (Bild 4) würde der entsprechende Teilnehmer vielleicht erklären, dass der

aggressive Ton und die ständigen Schuldvorwürfe in der letzten Zeit für ihn nicht mehr akzeptabel seien. Wichtig ist hier, konkret auf die auftretende Fragen einzugehen, wie zum Beispiel welche Situation hier genau gemeint ist.

## Lösungsphase

Nachdem die Problemsicht aller Beteiligten klar ist, geht es im folgenden Schritt um Lösungen. Alle Lösungsversuche sollten sich auf die Zukunft richten, denn die Vergangenheit lässt sich nicht mehr verändern. Lösungsorientierte Fragestellungen lauten beispielsweise:

- Was tun wir, damit wir diesen Zustand in den Griff bekommen?
- Was tun wir, damit es nicht wieder so weit kommen kann?
- Wie schaffen wir dieses Problem aus der Welt?
- Wie gehen wir in Zukunft mit diesem Problem um?

Im Fall "Umgangsform im Team" gestehen einige Teammitglieder möglicherweise ein, dass sie in den angesprochenen Situationen wohl überreagiert haben und entschuldigen sich. Um diesem Misszustand in Zukunft zu begegnen, beschließen die Mitarbeiter beispielsweise, dass sie sich gegenseitig an einen respektvollen Umgangston erinnern, wenn es wieder zu solchen Entgleisungen kommen sollte. Des Weiteren sollen alle Sitzungen durch einen Gesprächsleiter aus den eigenen Reihen moderiert werden, der auch auf die Umgangsformen achtet.

Die dargestellten Probleme weisen in ihrer Lösung oft unterschiedliche Schwierigkeitsgrade auf. Erfahrungsgemäß ist die Erfolgsquote bei dieser Methode jedoch hoch: Über 70% der erarbeiteten Probleme können direkt während des Klärungsmeetings gelöst werden.

## Die zehn Vorteile eines Klärungsmeetings

Für die Durchführung eines Klärungsmeetings sprechen folgende Vorteile:

- Die Beteiligten orientieren sich an der Lösung der Projektprobleme und bleiben nicht auf der Problemebene stecken.
- Die Themen werden konkret benannt und können somit auch konkret bearbeitet werden.
- Durch die Kartenstruktur ist ein roter Faden vorgegeben. Es wird ein Thema diskutiert, ohne auf Nebenschauplätze auszuweichen.
- Alle Beteiligten bringen ihr Know-how zur Lösung der Probleme ein.
- Die Sichtweisen aller Projektbeteiligten werden in die Lösungsansätze einbezogen.
- Viele der angesprochenen Probleme können während des Klärungsmeetings gelöst werden.
- Erfolgserlebnisse können erlebt werden.
- Gemeinsam erarbeitete Lösungsansätze werden auch gemeinsam getragen und durchgeführt. Sie gelten als verbindlich für alle.
- Es wird vermittelt, dass sich eine gemeinsame Klärung lohnt. Das verbessert das Kommunikations- und Konfliktverhalten; die Bereitschaft zur Kooperation wächst.
- Erfolgserlebnisse motivieren und steigern das weitere Engagement.

Ein Klärungsmeeting wirkt wie ein Ruck, der durch das gesamte Projektteam geht. Unklarheiten, Missverständnisse, Konflikte wurden nicht mehr unter den Teppich gekehrt. Um in diesem Bild zu bleiben: Man stolpert nicht nur über den unebenen Teppich und ärgert sich darüber. Vielmehr wurde der Teppich angehoben und alles, was sich im Laufe der Zeit angesammelt hat, systematisch entsorgt. Diese aktiven Prozesse erfahren eine hohe Wertschätzung bei den Projektbeteiligten und spornen dazu an, sich weiterhin voll zu engagieren. Ein Engagement, von dem der Erfolg des Projekts abhängt.

Eine Checkliste zur Durchführung des Klärungsmeetings finden Sie in der Datei CL\_Klärung.doc.