2.3.2018

Second Thought

Eine der wichtigsten Aufgaben eines Projektleiters besteht darin, dafür zu sorgen, dass es vorangeht. Einer der typischen Gründe für Verzögerungen entsteht dadurch, wie im Team mit Entscheidungen umgegangen wird.

Das sieht nämlich in der Praxis häufig so aus, dass zunächst eine Frage diskutiert wird. Irgendwann kommt dann der Punkt, an dem eine Entscheidung getroffen wird. Der Vorgesetzte entscheidet. Ein Gremium stimmt ab. Der Vorstandsvorsitzende gibt etwas frei. Und was der Möglichkeiten mehr sind. Anschließend freut man sich vielleicht – so, der Punkt wäre erledigt – und wendet sich der nächsten Aufgabe zu.

Nicht so die Teammitglieder. Plötzlich und unerwartet kommt, gern Sonntagnachmittag, eine Mail, in der der bereits fix und fertige und freigegebene Text „doch noch einmal" geändert wurde. Gern mit Verteiler „an alle". Verbunden mit der Erwartung des Absenders, dass jetzt selbstverständlich noch einmal die ganze Diskussion von vorn aufgerollt wird. Das ist dann und *nur* dann ok und sogar wichtig, wenn sich neue Erkenntnisse ergeben haben, die die Lage grundsätzlich ändern und eine neue Entscheidung notwendig machen. Ansonsten könnte man eine Kombination aus Rechtbehaltenwollen und versteckter Prokrastination diagnostizieren.

Wie geht man nun damit um?

Erstens gilt „Wehret den Anfängen". Wer nicht gleich klar macht: Das ist bereits entschieden und die Diskussion Schnee von gestern, kann sich von seinem Projektplan gleich verabschieden.

Zweitens gilt, dass dieses Verhalten einen Grund hat. Der kann darin bestehen, dass im Team die Entscheidungsstrukturen und die Gültigkeit von Entscheidungen nicht klar kommuniziert sind. Darin, dass das in der Vergangenheit oft geklappt hat und man durch die Hintertür doch noch seine Meinung durchsetzen konnte. Darin, dass ein Teammitglied nicht aufgeben kann und seine untergeordnete Rolle bei Entscheidungen noch nicht akzeptiert hat. Oder aber darin, dass man als Projektleiter in der Diskussionsphase Meinungen unterdrückt hat und Teamkollegen das Gefühl gegeben hat, nicht gehört worden zu sein. Es gibt noch zahlreiche weitere mögliche Gründe. Die Tatsache aber bleibt, dass man dieses Thema angehen sollte, und zwar so früh wie möglich und auch, wenn dazu vielleicht unangenehme Gespräche oder noch unangenehmere Selbsterkenntnis gehören.

Zu den Kennzeichen eines gut organisierten Teams, in dem alle vertrauensvoll zusammenarbeiten, gehört, dass eine Entscheidung jeder als gegeben empfindet, sich alle gemeinsam der nächsten Aufgabe widmen und mit dem Zustand zufrieden sind – auch und gerade, wenn sie anderer Meinung waren.

Petra Sonne-Neubacher