

Tipp

So klappt die Team-Telko

Teammeetings nehmen im Projekt eine wichtige Funktion ein. Hier kommen alle Teammitglieder zum persönlichen Austausch zusammen und erleben sich als Team. Mitglieder virtueller Projektteams verfügen nur selten über die Möglichkeit, an Präsenzmeetings teilzunehmen. Sie arbeiten an verschiedenen Standorten, teilweise auch von zu Hause oder über Ländergrenzen hinweg. Damit sich das Team dennoch regelmäßig abstimmen kann, wird deshalb häufig das Medium Telefonkonferenz gewählt, welches jedoch die Kommunikation im Team grundlegend verändert.

Dieser Tipp zeigt Projektleitern und -mitarbeitern, wie Teammeetings, die als Telefonkonferenz abgehalten werden, strukturiert und lösungsorientiert ablaufen und zu einem wichtigen Bindeglied für das Projektteam werden können.

Das Teammeeting – Informations- und Entscheidungsdrehscheibe im Projekt

Das Teammeeting bildet die Kommunikationsplattform für das gesamte Team. Aber es hat auch eine wichtige emotionale Bedeutung: Hier vertiefen die Teilnehmer ihre Beziehungen und festigen so den Zusammenhalt im Team. Ein Teammeeting erfüllt somit folgende Funktionen:

- Der Projektleiter informiert das Team über Themen, Entscheidungen und Veränderungen, die das Projekt als Ganzes betreffen, z.B. über Änderungen im Projektplan. Die Teammitglieder setzen sich gegenseitig über ihren Arbeitsfortschritt in Kenntnis.
- Inhaltliche Probleme, die alle Teammitglieder betreffen, werden besprochen und Lösungen erarbeitet.
- Entscheidungen, die das gesamte Team angehen, werden vorbereitet oder direkt gefällt.
- Das Team reflektiert die Zusammenarbeit. Persönliche Konflikte werden thematisiert und gelöst.

Während in einem Gespräch zwei Menschen miteinander kommunizieren, sind dies in einem Teammeeting deutlich mehr Menschen. Und alle müssen die Gelegenheit erhalten, miteinander zu sprechen. Dies gilt in besonderem Maße für Telefonkonferenzen. Die Herausforderung ist es, hier für die Mitglieder des Teams den Rahmen zu schaffen, dass diese tatsächlich in einen Dialog zu einander treten.

Autor

**Dr. Tomas Bohinc**

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter: projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

- › [Telefonkonferenzen vorbereiten und durchführen](#)
 - › [Kommunikation in virtuellen Teams - Teil 2: Medien richtig einsetzen](#)
- sowie in den Rubriken:**
- › [Interkulturelle / virtuelle Teams](#)
 - › [Kommunikation](#)

Service-Links



Buch

- › [Telefonkonferenzen erfolgreich führen](#)

Gute Organisation beeinflusst die Qualität des Austauschs positiv

Der Projektleiter sollte deshalb bei einer Telefonkonferenz auch die Rolle des Moderators übernehmen. Er begrüßt die Teilnehmer zu Beginn des virtuellen Teammeetings und achtet im Gesprächsverlauf darauf, dass nicht nur seine Themen besprochen werden, sondern auch jedes Projektmitglied seine Anliegen vorbringen kann. Wenn der Projektleiter sich vollständig auf die Sach- und persönlichen Themen konzentrieren möchte, kann er die Moderation, und damit die Steuerung, des Meetings auch einem Teammitglied oder wechselnden Teammitgliedern übertragen. Für das jeweilige Teammitglied hat dies den Vorteil, dass es im Team sichtbarer wird, indem es von den anderen Teammitgliedern in der Rolle des Moderators mit den entsprechenden Kompetenzen wahrgenommen wird.

Führen Sie das Teammeeting als Telefonkonferenz durch, ist es wichtig, dass alle Teammitglieder ein eigenes Telefon benutzen. Studien haben gezeigt, dass eine ungleiche Situation entsteht, wenn ein Teil des Teams sich um ein Telefon gruppieren muss, während andere Teammitglieder alleine vor ihrem Telefon sitzen (Caulat, 2012). Sitzen mehrere Teammitglieder um ein Telefon, so bilden diese ein Miniteam und kommunizieren zusätzlich visuell miteinander, was die anderen Teammitglieder nicht mitbekommen. Zudem leidet die Qualität der Verständigung, da die Freisprechfunktion genutzt werden muss.

Als wesentlichem Element für die Abstimmung im Projekt braucht die Telefonkonferenz einen guten Platz im Tagesverlauf. Die Teilnehmer sollten ausgeruht sein, möglichst unbelastet von aktuellen Tagesproblemen, weder Hunger noch Durst verspüren, oder "auf heißen Kohlen" sitzen, weil schon der nächste Termin drängt. Widerstehen Sie also der Verlockung, eine Telefonkonferenz zur Abstimmung im Team in eine bei der Planung übrig gebliebenen Zeitlücke zu zwängen.

! Legen Sie bereits während des Kick-off-Meetings gemeinsam mit dem Team fest, welches der beste Zeitpunkt für das virtuelle Teammeeting ist.

Telefonkonferenzen, die länger als eine Stunde dauern, erfordern eine zu hohe Konzentration bei den Teilnehmern. Werden Teammeetings als Telefonkonferenzen durchgeführt, gilt das Prinzip "Lieber mehrere kürzere Telefonkonferenzen als eine lange Konferenz". Kurze Telefonkonferenzen lassen sich zudem im Tagesrhythmus besser unterbringen als lange Präsenzmeetings.

Bereiten Sie sich auf das Meeting vor und ermuntern Sie die Projektmitglieder, das Gleiche zu tun. Zur Vorbereitung des Projektleiters gehören Antworten auf die folgenden Fragen:

- Was müssen die Teammitglieder über die Gesamtsituation des Projekts erfahren?
- Was muss ich bezüglich der einzelnen Arbeitspakete wissen?
- Welche inhaltlichen Probleme müssen wir im Team lösen?
- Welche Entscheidungen muss ich mit den Teammitgliedern vorbereiten oder mit ihnen gemeinsam fällen?
- Welche emotionalen Themen habe ich im Team wahrgenommen, die einer Klärung bedürfen, und wie kann ich diese ansprechen?

Die Teammitglieder können sich als gute Vorbereitung die folgenden Fragen stellen:

- Was müssen der Projektleiter und die anderen Teammitglieder von meinem Arbeitspaket wissen?
- Welche Informationen brauche ich von wem, um gut weiterarbeiten zu können?
- Welche inhaltlichen Probleme sehe ich, die wir im Team klären müssen?
- Was freut oder belastet mich und wie kann ich dies in das Meeting einbringen?

Die Telefonkonferenz strukturiert durchführen

Legen Sie im Team gemeinsam einen Ablaufplan für das virtuelle Teammeeting fest und führen Sie dieses immer nach der gleichen Struktur durch. Dies gibt den Teilnehmern Orientierung und sie können sich mit ihren Beiträgen besser auf die Konferenz einstellen.

Eine typische Agenda für eine Telefonkonferenz mit dem Team sieht so aus:

| Thema | Unterlagen | verantwortlich |
|----------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------|
| Begrüßung | keine | Projektleiter / Teammitglied, das die Moderatorenrolle übernimmt |
| Informationen zum Projekt | Themenliste | Projektleiter |
| Statusrunde | keine | alle |
| Hot Topics | keine | alle |
| Informationssammlung zu Entscheidung zum AP1 | Entscheidungsvorlage | Projektleiter |
| Entscheidung über die Erreichbarkeit am Brückentag | keine | alle |
| Abschlussrunde und Feedback | keine | alle |

Tabelle 1: Agenda für ein Teammeeting, das als Telefonkonferenz durchgeführt wird.

Ein Teammeeting als Telefonkonferenz hat damit u.a. folgende Elemente:

Begrüßung und Small Talk: Small Talk löst direkt kein Problem im Projekt, sorgt aber dafür, dass die Teammitglieder eine Beziehung untereinander aufbauen können. Er ergibt sich bei Telefonkonferenzen nicht von alleine. Der Projektleiter kann die Teammitglieder dazu einladen, z.B. indem er danach fragt, was sie am Wochenende erlebt haben oder welche aktuellen Ereignisse sie bewegen. Dabei erhält er ein Stimmungsbild und auch die Teammitglieder erfahren private Aspekte voneinander. Small Talk schafft Anknüpfungspunkte für weitere Gespräche und macht die Teammitglieder als Personen sichtbar. Die Begrüßungsrunde ist dafür sehr gut geeignet.

Darstellung der Gesamtsituation und Statusberichte: Am Ende des Teammeetings sollte jedem Teammitglied klar sein, wo das Projekt als Ganzes steht. Die Situation des Projekts setzt sich wie ein Puzzle aus dem Status der einzelnen Arbeitspakete zusammen, welche die Teammitglieder bearbeiten, sowie aus den Informationen des Projektleiters zum Projekt. Jedes Teammitglied sollte darstellen, was es seit dem letzten Teammeeting erreicht hat, welche Probleme es gab, was die nächsten Tätigkeiten sind. Dabei sollte es die Punkte in den Mittelpunkt stellen, welche die Arbeit anderer Teammitglieder berühren. Noch wichtiger als in einem Präsenzmeeting ist hier der Grundsatz "So viel wie nötig, aber so wenig wie möglich".

Hot Topics: Die Schilderung des Status von Arbeitsergebnissen ist immer wieder damit verbunden, dass Probleme erkannt und diskutiert werden. Trennen Sie dabei die Diskussion der Probleme von den Statusberichten. Führen Sie dafür sog. "Hot Topics" ein und diskutieren Sie diese im Anschluss an die Statusrunde. Damit vermeiden Sie, dass Sie sich in Detailthemen verzetteln und für die Berichte der anderen Teilnehmer nicht genügend Zeit bleibt. So sollten auch persönliche Probleme als Hot Topic vom Projektleiter wie den Teammitgliedern eingebracht werden.

 Zeigen sich jedoch persönliche Probleme erst während des virtuellen Teammeetings, sollten diese sofort angesprochen werden. Nur so lassen sie sich klären und beeinflussen nicht die gesamte Stimmung, in der die Telefonkonferenz stattfindet, negativ.

Entscheidungen: Nicht jede Entscheidung im Projekt muss im Team getroffen werden. Aber für viele Entscheidungen benötigt der Projektleiter Informationen von den Projektmitgliedern und deren Meinung. Dinge, die alle Teammitglieder betreffen, sollten wenn möglich auch im Team gefällt werden. Ein Projektleiter sollte von Anfang an klar machen, welchen Beitrag er von den Teammitgliedern erwartet: Ob er nur Informationen einholen will, damit er die Entscheidung besser treffen kann, oder ob er mit dem Team eine Entscheidung vorbereiten, aber selbst "das letzte Wort" haben will, oder ob das Team die Entscheidung trifft und der Projektleiter sich selbst dann auch an diese Entscheidung gebunden fühlt.

In einem (virtuellen) Teammeeting trägt das Team auch Wissen über das Projekt zusammen. Es werden Arbeitsaufträge erteilt, Informationen weitergegeben und Entscheidungen getroffen. Eine kontinuierliche Dokumentation dieser Teammeetings im Rahmen eines fortlaufenden Themenprotokolls, das zentral für alle zugänglich auf einem Laufwerk abgelegt wird, ist deshalb hilfreich. So können der Projektleiter und alle Teammitglieder jederzeit auf diese Wissensbasis zugreifen, Informationen und getroffene Entscheidungen nachlesen und auch den Status der Aufträge verfolgen. Dem Artikel ist eine Vorlage und ein Beispiel für ein solches Protokoll mit der entsprechenden Anleitung zur Handhabung beigelegt (Excel-Datei).

Vor allem in der Anfangsphase sind Feedbackrunden ein wichtiges Instrument, um die Wirkung der Telefonkonferenz auf die einzelnen Teammitglieder zu besprechen. Nur so können Sie im Team herauszufinden, was verändert werden muss, damit jeder die Telefonkonferenz als eine wertvolle Möglichkeit zum Austausch im Projektteam erlebt.

Fazit

Teammeetings, die mit einer Telefonkonferenz durchgeführt werden, können das Gleiche leisten, wie ein Präsenzmeeting, wenn das Team gelernt hat, seine Belange über das Telefon zu klären. Hierfür ist ein entsprechender organisatorischer und struktureller Rahmen erforderlich.

Fortlaufendes Themenprotokoll der Teammeetings des Projekts "Orion"

| Nr. | Thema | Status | Ausführender | Thementyp | Datum | Erläuterung |
|---------------------------|----------------------------------------------------------|----------------|--------------|--------------|------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Teammeeting am 30.10.2012 | | | | | | |
| 1 | Kundenworkshop vorbereiten | offen | Kim | Auftrag | 30.10.2012 | Konzeption und Organisation des Kundenworkshops |
| 2 | Projektmanagement-Software bestellen | in Bearbeitung | Jan | Auftrag | 30.10.2012 | drei Versionen von MS Projekt für neue Projektmitarbeiter bestellen |
| 3 | Master-Projektpräsentation erstellen | erledigt | Petra | Auftrag | 30.10.2012 | Zusammenstellung aller relevanten Folien über das Projekt. |
| 4 | Vorstellung der Arbeitszeitregelung für Weihnachten | | Peter | Information | 30.10.2012 | Heiligabend und Silvester sind arbeitsfrei. |
| 5 | Moderation der Teammeetings wird rotierend durchgeführt. | | alle | Entscheidung | 30.10.2012 | Die Teammeetings werden jeweils von einem anderen Teammitglied moderiert. |

Bild 1: Beispiel eines fortlaufenden Themenprotokolls.

Literatur

- Bohinc, Tomas: Telefonkonferenzen erfolgreich führen, Linde Verlag 2012
- Bohinc, Tomas: **Telefonkonferenzen vorbereiten und durchführen**, Projekt Magazin 9/2009
- Caulat, Ghislaine: Virtual Leadership, Libris, 2012

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter www.projektmagazin.de/ausgaben/2012 oder klicken Sie **hier**, um direkt zum Artikel zu gelangen.