

# Besprechungs- und Konferenzmanagement

Gastautorin Ortrud Tornow,  
Tornow + Partner



**Unprofessionelle Besprechungen und Tagungen sind Hauptursachen für Frust und stellen unnötige „Zeitdiebe“ dar. Ärgerlich sind ergebnislose und langatmige Besprechungen.**

**Professionell durchgeführt, können Konferenzen, Meetings, überhaupt jegliche Form von Gruppenzusammenkünften dagegen eine ideale Plattform bieten, in kurzer Zeit Informationen zu sammeln oder effektiv und effizient weiterzugeben und konkrete Ergebnisse zu erzielen.**

Konferenzen und Meetings unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit betrachtet, bedeutet für jeden Beteiligten zunächst, das eigene Besprechungsverhalten zu reflektieren, zu analysieren und zu perfektionieren. Wichtig und sinnvoll sind feste Regeln für den Ablauf von Konferenzen und Besprechungen. Morgendliche Impulsbesprechungen beispielsweise werden an runden Tischen im Stehen abgehalten – ohne Kaffee und Softgetränke. Schon die äußere Form zeigt: Hier soll klar strukturiert und schnell ein Informationsaustausch vonstatten gehen.

Übrigens: In einer Konferenz ausschließlich Probleme anzusprechen, zerstört das Engagement der Beteiligten, Lösungsansätze zu suchen. Daher sollte jeder „Problemlieferant“ eine Lösung bieten und in der Gruppe zur Diskussion stellen.

## **Tipp 1:** **80 Prozent des Erfolges liegen in einer guten Vorbereitung:**

- Der Verantwortliche bestimmt den Leiter
  - a) die eigene Person
  - b) ein Mitarbeiter
  - c) ein „Fremder“
- Alle Teilnehmer erhalten grundsätzlich eine schriftliche Einladung vom Verantwortlichen
- Die Einladung enthält immer: Termin, Ort, Beginn, Ende, Teilnehmer, Leiter, Protokollführer
- Besprechungspunkte in Frageform (beabsichtigte Wirkung)
- Erforderliche Unterlagen und Informationen
- Der Leiter stellt den reibungslosen Ablauf sicher.
- Jeder Teilnehmer sichert Störungen aus seinem Arbeitsbereich ab.
- Jeder Teilnehmer bestätigt seine Teilnahme.

## **Tipp 2:** **Jede Besprechung / Konferenz ist zeitlich begrenzt**

- Der Anfangstermin steht auf der Einladung.
- Die Besprechung beginnt pünktlich.
- Der Besprechungsbeginn und die zeitliche Verspätung von Teilnehmern wird im Protokoll festgehalten.
- Die Besprechung wird alle 50 Minuten für 10 Minuten Pause unterbrochen.
- Tagesbesprechungen haben 90 Minuten Mittagspause.
- Besprechungen sind um 19 Uhr beendet.
- Der Endtermin steht auf der Einladung.
- Die Besprechung endet pünktlich.

## **Tipp 3:** **Gefahren des üblichen Verhandlungs- und Diskussionsverhaltens**

- Ohne Leitung ist systematisches Vorgehen schwierig.
- Ohne gezielte Vorbereitung können nicht ausreichend Argumente gesammelt werden.
- Ohne gleichen Informationsstand ist gemeinsames Arbeiten schwer.
- Unklare Begriffsdefinitionen erschweren die Verständigung.
- Wenn einzelne Standpunkte nicht bekannt sind, ist eine gezielte Überzeugung nicht möglich.
- Themenformulierung in Pro und Contra provoziert starre Fronten.
- Der Leiter lässt Diskussionen laufen.
- Teilnehmer kümmern sich nur um ihren Beitrag und nicht um den gesamten Verlauf.
- Einladungen enthalten nicht ausreichende Informationen.
- Es fehlt eine vereinbarte Systematik.
- Fakten sind im Vorfeld nicht bekannt.

## **Tipp 4:** **Achtung: Besprechungskiller**

- Jede Zusammenkunft ist überflüssig, wenn:
- sie der Besprechung nicht lösbarer Probleme dient.
  - Probleme besprochen werden, über die bereits entschieden ist.
  - sie nur der Befriedigung persönlicher Machtbedürfnisse dient.
  - sie der Intensivierung leistungsmindernder Faktoren dient.
  - sie in ungezielte Schwätzereien ausartet.
  - die „verkehrten“ Teilnehmer anwesend sind.
  - ein wichtiger Teilnehmer fehlt.
  - allen schon bekannt ist, welches Ergebnis mit welchen Mitteln erreicht werden soll.
  - wenn Gerüchte, Vermutungen und Fehleinschätzungen Tatsachen ersetzen müssen.