

Ihr Logo

# Besprechungsmanagement

SEMINARVERANSTALTUNG

LESERKOPF



*Musterunternehmen  
Deutschland AG*

*(Logo Ihres Auftraggebers)*

**Musterunternehmen Deutschland AG**

*(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)*

Datum

*(Datum der Seminarveranstaltung)*

- **Musterunternehmen**
- Musterstraße 1
- 12345 Musterstadt

- **Telefon:** +49 123 123456
- **Telefax:** +49 123 123457

- **http://www.trainplan.de**
- **E-Mail:** mail@trainplan.de

LESER

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden dürfen. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter [redaktion@trainplan.de](mailto:redaktion@trainplan.de) entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	<b>5</b>
<b>Über Konferenzen, Meetings und Besprechungen.....</b>	<b>7</b>
Die wichtigsten Besprechungsformen .....	7
Das Meeting .....	7
Die Konferenz .....	7
Der Workshop .....	8
Die Informationssitzung .....	8
Die Delegationssitzung .....	8
Die Kantinenbesprechung .....	8
Die zwei Besprechungsarten .....	9
Die wichtigsten Merkmale von Entscheidungs- und Informationsveranstaltungen .....	10
Die häufigsten Kritikpunkte .....	12
... und mögliche Lösungsvorschläge .....	13
Mehr als nur inhaltliche Arbeit .....	15
<b>Die Vorbereitung einer Besprechung .....</b>	<b>18</b>
Checkliste für das Einberufen einer Besprechung .....	22
Inhalte und Tagesordnungspunkte .....	23
Arbeitsblatt zum Sammeln von Tagesordnungspunkten .....	26
Arbeitsblatt für die Ziel- und Zeitvorgabe .....	29
Das Erstellen einer Tagesordnung .....	30
Formular zum Erstellen einer Tagesordnung .....	32
Die Teilnehmerliste .....	33
Ort und Zeit der Veranstaltung .....	35
Mögliche Sitzordnungen für Entscheidungsveranstaltungen .....	38
Mögliche Sitzordnungen für Informationsveranstaltungen .....	39
Checkliste für Veranstaltungsräume .....	40
Einladungen und Teilnehmerunterlagen .....	41
Checkliste für schriftliche Einladungen .....	42
<b>Wie Sie eine Besprechung durchführen.....</b>	<b>43</b>
Grundsätzliches .....	43
Inhaltliches Engagement .....	43
Die Funktion des Besprechungsleiters .....	46
Wichtige Regeln für Besprechungsleiter .....	48
Der Einstieg .....	50
Die Begrüßung .....	50
Organisatorische Hinweise .....	52
Zielsetzung, Aufgaben und Tagesordnungspunkte .....	53
Die Protokollführung .....	54
Checkliste für Protokollinhalte .....	56
Die Erwartungsabfrage .....	57
Die Arbeitsregeln .....	58
Der Hauptteil .....	60
Zehn Schritte zur Behandlung von Tagesordnungspunkten .....	60
Fragen und aufmerksames Zuhören .....	62
Den Arbeitsprozess effektiv gestalten .....	64
Visualisierungen .....	66
Alternativen- und Entscheidungsfindungstechniken .....	69
Der Abschluss .....	72
Der Maßnahmenplan .....	72
Der Erwartungsabgleich .....	74
Feedbackrunde und Verabschiedung .....	75
Hinweise für die Behandlung von Schwierigkeiten und Konflikten .....	76
Die häufigsten Störungsformen .....	78
Die Nachbereitung .....	81
<b>Sonder- und Hightech-Formen der Besprechung .....</b>	<b>82</b>
Open-Space-Veranstaltungen .....	82

Der Ablauf einer Open-Space-Veranstaltung .....	83
Telefon- und Audiokonferenzen .....	85
Was Sie bei der Vorbereitung und Durchführung einer Telefonkonferenz beachten sollten.....	86
Videokonferenzen.....	88
Zwei Formen von Videokonferenzen .....	88
Was Sie bei der Vorbereitung und Durchführung einer Videokonferenz beachten sollten.....	90
<b>Schlussbemerkung .....</b>	<b>92</b>
Japanische Konferenz.....	92
<b>Tages-Clearing .....</b>	<b>93</b>

Leserprobe

## EINLEITUNG

Konferenzen, Meetings, Besprechungen – in unserer modernen Arbeitswelt sind diese Veranstaltungen an der Tagesordnung. Auch im privaten Bereich gibt es eine Vielzahl dieser Sitzungen, z. B. im Kegelclub, bei der Jugendgruppenversammlung oder im Elternverein.

Tatsächlich finden so viele dieser Zusammenkünfte statt, dass man davon ausgehen könnte, diese Veranstaltungen sind für alle Beteiligten angenehm und in höchstem Maße effektiv. Leider trifft oft genau das Gegenteil zu: Kaum ein anderes Wort vermag bei den „Betroffenen“ einen solchen Schrecken hervorzurufen, wie die „wöchentliche Personalsitzung“, die „Besprechung zur Leistungsverbesserung in der Firma“ oder die „Fachkonferenz mit den neuen Vertriebspartnern“.

Wer kennt sie nicht, die endlosen Besprechungen, die ergebnislosen Diskussionen oder die getroffenen Entscheidungen, die in späteren Sitzungen doch wieder zerredet werden? Wer musste nicht schon einmal an einer sterbensangeweiligen, aber dennoch „hochwichtigen“ Konferenz teilnehmen, während sich auf dem Schreibtisch die unerledigte Arbeit türmte? Und wer kennt es nicht, das geflügelte Wort von der Besprechung, zu der zwar viele hineingehen, aber dennoch nichts herauskommt?

Wie kommt es zu solchen Situationen? Woran liegt es, dass die wenigsten Besprechungen wirklich effektiv sind? Die Gründe hierfür sind vielfältig. Sie haben ihren Ursprung in einer Reihe organisatorischer, inhaltlicher und/oder zwischenmenschlicher Probleme, die ein kompetenter und gut vorbereiteter Besprechungsleiter vermeiden bzw. bewältigen kann. Leider werden die Vorbereitung und Durchführung einer Besprechung nicht ernst genug genommen.

Oft ist der Besprechungsleiter weder kompetent, noch gut vorbereitet: „Ah, Herr Maier! Gut, dass ich Sie noch treffe! Sie wissen ja, um 10:30 Uhr ist Besprechung. Ich kann heute leider nicht daran teilnehmen. Übernehmen Sie doch mal die Leitung ...“ Dass bei einer solchen „Spontan-Sitzung“ außer gelangweilten und frustrierten Teilnehmern nichts Vernünftiges herauskommen kann, liegt auf der Hand.

Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Besprechung liegt in einer umfassenden Vorbereitung. Sind im Vorfeld dem Besprechungsleiter die zu erreichenden Ziele und die dafür notwendigen Arbeitsschritte bekannt, hat er die Möglichkeit, die Sitzung so zu führen, dass am Ende sinnvolle Ergebnisse erzielt werden.

Voraussetzung ist ein Verständnis der Teilnehmerkultur. Alle Teilnehmer müssen sich bewusst sein, dass neben der inhaltlichen Ebene wesentliches auf der zwischenmenschlichen Ebene abläuft. Besprechungsteilnehmer sind Menschen, die Wünsche, Bedürfnisse, Ziele und Interessen haben.

Der Sitzungsleiter kann aufkommende Probleme frühzeitig erkennen und abwenden und die Kreativität der Teilnehmer in die richtigen Bahnen lenken. Dazu stehen ihm eine Vielzahl von Techniken zur Verfügung, die nur dann funktionieren, wenn der gesamten Besprechung eine vernünftige Basis zugrunde liegt.

Dieses Modul beinhaltet alle wichtigen Hinweise für die Vorbereitung einer Besprechung, Techniken und Methoden zur Durchführung sowie konkrete Tipps für den Umgang mit Störungen und Konflikten. Bei konsequenter Anwendung und Umsetzung lassen sich Besprechungen effektiver und produktiver gestalten. Viel Erfolg!



# ÜBER KONFERENZEN, MEETINGS UND BESPRECHUNGEN

Was genau ist eigentlich eine Besprechung, wie definiert sie sich? Wie kommt es, dass Konferenzen und Meetings von den Teilnehmern häufig als Zeitverschwendung angesehen werden? Was kann der Besprechungsleiter tun, um diesem Umstand entgegenzuwirken und die Effizienz seiner Veranstaltung zu steigern? Im folgenden Kapitel erfahren Sie Antworten auf diese Fragen.

## Die wichtigsten Besprechungsformen

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Veranstaltungsformen, die im Sprachgebrauch als Besprechungen bezeichnet werden. Für einige dieser Formen trifft der Terminus zu, für andere – im engeren Sinne des Themas – nicht. Hier zunächst ein kurzer Überblick über die wichtigsten Veranstaltungsformen:

### Das Meeting

Bei einem Meeting (von engl. „to meet“: treffen, sich treffen) treffen sich die Teilnehmer, um Erfahrungen auszutauschen und Missverständnisse und Abweichungen von der gemeinsamen Vorgehensweise festzustellen. Meetings dienen weniger der gemeinsamen Arbeit, als vielmehr dem Aufrechterhalten von Kontakten, der Information und der Absprache.

### Die Konferenz

Als Konferenz (neulat. = Besprechung) wird eine in gleichmäßigem Turnus wiederkehrende oder aus besonderem Anlass anberaumte Sitzung zum **allgemeinen Erfahrungsaustausch** oder **Diskussion** über ein bestimmtes Problem bezeichnet. Bei einer Konferenz stehen klare Zielvorgaben im Vordergrund, deren Ergebnisse in einer geleiteten oder moderierten Diskussion gemeinsam erarbeitet werden. Konferenzen laufen häufig sehr **sachlich und hierarchiekonform** ab. Eine Konferenz stellt eine Besprechungsart dar. Dieser Begriff wird auch für größere Veranstaltungen wie z. B. Symposien, Tagungen verwendet. Das entspricht nicht der Begriffsdefinition.

Die wichtigsten  
Besprechungsformen

## Der Workshop

Bei einem Workshop (von engl. „to work“: arbeiten) steht das **gemeinsame Erarbeiten von Ergebnissen** im Vordergrund. Anders als bei der Konferenz müssen die zu bearbeitenden Probleme oder Zielvorgaben nicht unbedingt klar definiert sein. Workshops sind grundsätzlich Hierarchie übergreifend und bedienen sich bestimmter Techniken und Methoden, um die Problemlösung zu erleichtern.

## Die Informationssitzung

Diese Veranstaltung wird meistens von der Führungsebene einberufen, um einen **gemeinsamen Informationsstand** aller Beteiligten zu bestimmten Entscheidungen o. ä. zu gewährleisten. Diskussionen gibt es dabei nicht. Den Teilnehmern steht es frei, Fragen zu bestimmten Themengebieten zu stellen. Eine Informationssitzung kann auch zur Motivation der Teilnehmer dienen.

## Die Delegationssitzung

Eine Delegationssitzung wird von einer übergeordneten Ebene einberufen, um **bestimmte Aufgaben an eine untergeordnete Ebene weiterzugeben** (zu „delegieren“). Eine gemeinsame Vorgehensweise wird festgelegt. Die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche sind im Vorfeld geklärt, so dass es im Normalfall zu keiner Diskussion kommt. Fragen der Teilnehmer sind erlaubt und erwünscht, um Missverständnissen vorzubeugen.

## Die Kantinenbesprechung

Darunter versteht man das **zwang- und formlose Gespräch** in der Kaffeeküche, Kantine usw., bei dem oft wichtige Informationen ausgetauscht und Absprachen getroffen werden. Dieses Gespräch ist meist effektiver als eine stundenlange Besprechung. Die Stärke dieser Treffen liegt jedoch in ihrer **Spontaneität** und der lockeren und angenehmen Atmosphäre, in der sie stattfinden.

## Die zwei Besprechungsarten

**Besprechungen lassen sich in zwei verschiedene Arten unterteilen:**

- **Entscheidungsveranstaltungen** (Konferenzen und Workshops)
- **Informationsveranstaltungen** (Informations- und Delegationssitzungen)

**Meetings** bilden eine eigene Kategorie, bei der der gesellschaftliche Aspekt im Mittelpunkt steht, weniger die Lösung von Problemen oder das Vermitteln bestimmter Inhalte.

Leserprobe

Die wichtigsten Merkmale von Entscheidungs- und Informationsveranstaltungen

	Entscheidungsveranstaltungen	Informationsveranstaltungen
<b>Generelle Merkmale</b>	Festlegen von Zielen; Lösen von Problemen	Weitergabe von wichtigen Informationen an die Teilnehmer
<b>Effektivster Durchführungsstil</b>	partnerschaftlich-kooperativ	autoritär
<b>Was im Vordergrund steht</b>	Problemlösung und Interaktion	Informationsinhalt
<b>Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung</b>	offene Arbeitsatmosphäre, die freie Meinungsäußerungen ermöglicht und fördert	gründliche Vorbereitung der Inhalte, die an die Teilnehmer weitergegeben werden sollen
<b>Typische Teilnehmer</b>	alle, die Entscheidungen treffen können und die an der Problemlösung beteiligt sein sollen	alle, die von den getroffenen Entscheidungen betroffen sind und/oder für die die Informationen relevant sind
<b>Anzahl der Teilnehmer</b>	wenige, nicht mehr als 10 bis 12 Teilnehmer, da die Veranstaltung sonst schwer überschaubar wird	viele; Veranstaltungen mit oft vielen Teilnehmern
<b>Sitzordnung</b>	Teilnehmer und Leiter können einander jederzeit sehen; „Konferenzordnung“	Teilnehmer blicken nach vorne zum Veranstaltungsleiter, ähnlich wie im Klassenzimmer
<b>Kommunikationsfluss</b>	interaktive Diskussion zwischen allen Teilnehmern; Besprechungsleiter eingeschlossen	Besprechungsleiter referiert, Teilnehmer hören zu; Fragen können gestellt werden

Entscheidungs- und Informationsveranstaltungen und ihre Merkmale