



*Konferenzen
und Dienstbesprechungen*

Peter H. Lovcik

Konferenz

. . . das ist etwas, wo viele
hineingehen –
und nichts dabei
herauskommt!

Dieses zynische Bonmot wird
einmal dieser, einmal jener
bekannten Persönlichkeit zuge-
schrieben.

Das Tragische daran ist, daß diese
Aussage nur zu oft stimmt, obwohl
die Konferenz eines der wertvollsten
Kommunikations- und Führungs-
instrumente, wenn nicht überhaupt
DAS Führungsinstrument
schlechthin ist.



Eigenverlag Peter H. Lovcik
SALZBURG/ELSBETHEN
Karl-Reisenbichler-Straße 8a

Inhalt

Vorrede	4
Definition	5
Konferenz als Wort	6
etwas Gruppendynamik	7
Ablaufschema	10
Konferenzleitung	11
Ziel	12
Vorbereitung	13
Unterlagen	14
Termin	16
Konferenzort	17
Tagesordnung	18
Teilnehmerkreis	19
Zeitplan	20
Sitzordnung	22
Präsentation	24
Protokoll	25
Auflockerung	26
„Nebensachen“	27
Checklist 1	30
Checklist 2	31

Vorrede

Bevor ich versuche, das komplexe Thema „KONFERENZEN“ oder „BESPRECHUNGEN“ in einzelne verdaubare Bissen zu zerlegen und mundgerecht zu präsentieren, sollte doch vorausgeschickt werden:

Es gibt gar nicht so selten Konferenzen, die bewußt so angelegt sind, das NICHTS dabei herauskommen soll. Gezielt werden

„Fehler“ (im Sinne einer optimalen Konferenzführung) installiert, um das Thema ad absurdum zu führen. Auch in der hohen Politik ist dies eine beliebte Methode, ungeliebte Probleme zu „behandeln“. Bei einem „Ausschuß“ mit passendem Vorsitzenden deponiert, kann man die Sache beruhigt vergessen!

Diese Art von Konferenzen werde ich hier aber NICHT berücksichtigen, sondern als selbstverständlich voraussetzen, daß IHRE nächste Konferenz wirklich wichtig ist und auch ein konkretes Ergebnis erzielt werden soll.

Es gilt also die Sache richtig anzupacken und eine ganze Reihe sogenannter Binsenweisheiten zu berücksichtigen, dann wird es sicher so laufen, wie Sie es sich erwarten.

P. L.

Definition

Beginnen wir von Grund auf:

Eine Konferenz ist ein geplantes Zusammentreffen einer Anzahl Personen, das einem bestimmten Ziel und Zweck dienen soll.

Es ist daher sicher wesentlich diesen (global gefaßten) Zweck voranzustellen und danach verschiedene Arten oder Typen von Konferenzen zu unterscheiden:

- ENTSCHEIDUNGS K.
- KREATIV (Problem-) K.
- INFORMATIONEN K.
- MOTIVATIONS K.
- LEHR K.

Aus dieser vorerst gedanklichen Auswahl und Fixierung „meines“ Konferenztyps leiten sich zwingend einige Konsequenzen ab wie dieses Projekt zu planen, vorzubereiten und zu gestalten ist.

Das Wort Konferenz

Das Wort selbst sagt schon eine Menge aus, es kommt (über das Franz.) von dem lateinischen conferre „zusammentragen“

Bei einer Konferenz gilt es also durch eine Anzahl von Personen, den Teilnehmern: Wissen, Ideen, Erfahrung, Verantwortung usw. zusammenzutragen um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Wir wollen dieses Zusammentreffen der Teilnehmer also KONFERENZ nennen, andere sagen: Besprechung, Tagung, Sitzung, Meeting, Beratung oder Arbeitskreis, Marketingrunde, Klausur, Circle, Ausschuß, Jour fixe oder wie immer die betriebsintern eingeführte Bezeichnung lautet.

Stoßen Sie sich nicht an dieser Bezeichnung, denn alle diese „Meetings“ unterliegen im Prinzip einer ganz eigenen psychologischen Gesetzmäßigkeit, der

GRUPPENDYNAMIK

Es muß sein .

etwas **Gruppendynamik**

Wenn mehrere Personen zusammenkommen entsteht eine „GRUPPE“ und es entwickeln sich gesetzmäßig vorhersehbare Verhaltensmuster und Beziehungen.

Diese komplexen psychologischen Vorgänge bezeichnet man als Gruppendynamik.

Ob es mir als Konferenzleiter nun paßt oder nicht, jede Konferenz ist im Sinne der Gruppendynamik eine „GRUPPE“ und unterliegt deren Gesetzen. Wir müssen damit leben und unser Ziel erreichen.

Dazu hilft es uns, die Vorteile einer Gruppe zu kennen und zu verwerten:

Die Gruppe entwickelt:

- AUTORITÄT
- KREATIVITÄT
- MOTIVATION

AUTORITÄT

Durch Anpassung der Mitglieder entsteht eine Ausrichtung auf eine GRUPPENMEINUNG, die zur anerkannten Autorität erhoben wird.

KREATIVITÄT

Die gegenseitige Anregung in der Diskussion von Problemen bewirkt eine Verstärkung der innovativen Leistungen jedes Gruppenmitglieds. Es gibt einen eigenen Konferenztyp, der ausschließlich in konzentrierter Form diesen Faktor nützt, das:

BRAINSTORMING

MOTIVATION

Jede Gruppe entwickelt ein Gefühl der Zusammengehörigkeit (WIR-Gefühl), das durch ein Konkurrenzverhältnis zu anderen Gruppen noch potenziert werden kann. Es kommt zur Abgrenzung gegenüber Außenstehenden, intern entsteht der TEAMGEIST, der sich stark individuell leistungsfördernd und in einer vermehrten Bereitschaft zur Zusammenarbeit auswirkt.

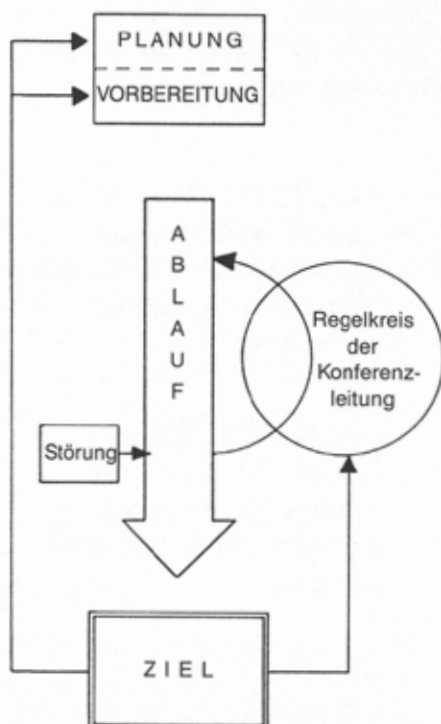
Der Ablauf und die psychologische Wirksamkeit einer Konferenz wird für den einzelnen Teilnehmer von der BEFRIEDIGUNG der 3 Kardinaltriebe bestimmt:

- BESITZTRIEB = Wissen, neue Erkenntnisse, Überblick über laufende Vorhaben, Zukunftssicherung.
- GELTUNGSTRIEB = Dabeisein, Mitarbeit, eigene Meinung vorbringen, dafür bedankt werden.
- KONTAKTTRIEB = WIR-Erlebnis, Teamzugehörigkeit, Motivation.

Werden diese Triebe ausreichend befriedigt, so empfindet der Teilnehmer die Konferenz als ERFOLG!

Ablauf

Jede Konferenz hat ein Ziel, und es lohnt sich wirklich, es einmal exakt zu definieren und dies festzuhalten.



(ausschließlich) das ZIEL bestimmt:

– KONFERENZART

und weiter:

- Planung
- Teilnehmerkreis
- Vorbereitung in Art Umfang
- Ablaufkonzept

Konferenzleitung

Vorrangige Aufgabe der Konferenzleitung ist es, in einem ständigen Regelkreis den Ablauf der Konferenz so zu steuern, daß das geplante Ziel erreicht wird.

Überlegen Sie sich einmal, ob Sie als Chef die Konferenz wirklich selbst leiten sollen, oder ob es nicht zweckmäßiger wäre, einen geeigneten Mitarbeiter damit zu beauftragen. Sie können sich dann besser auf die Themen konzentrieren und „gleichberechtigt“ mitarbeiten.

Der Konferenzleiter soll:

- Als primus inter pares wirken
- Lenken nicht bremsen
- Eigene Monologe vermeiden
- Den Zeitplan einhalten
- Sich ständig am Ziel orientieren
- Ausufernde Diskussion nicht brutal abwürgen, sondern mit Bezug auf das Ziel wieder in den Ablauf zurückführen.

Ziel

Viele Konferenzen kranken daran, daß der eigentliche Sinn und Zweck, das ZIEL der Konferenz, zu wenig überlegt und nicht schon vorher im Planungsstadium definiert und festgelegt wurde. Somit kann auch die Vorbereitung und Ablaufsteuerung nicht streng zielorientiert erfolgen und das Ergebnis bleibt mehr oder weniger der Routine oder dem Geschick des Konferenzleiters, oder sogar dem Zufall überlassen.

Wenn Sie selbst das Ziel Ihrer Konferenz festlegen, dann stellen Sie sich die Fragen:

- Welches ERGEBNIS sollte die Konferenz erbringen?
- Welchen Verlauf sollte sie nehmen?

Damit Sie NACH der Konferenz selbst zufrieden feststellen können:

**DIESE KONFERENZ WAR EIN
VOLLER ERFOLG!**

... Notieren Sie diese Kriterien und damit haben Sie die ZIEL-Definition schon fast fertig.

Vorbereitung

Ist vom Umfang und Inhalt in vierfacher Art erforderlich:

- für den KONFERENZLEITER
- für die TEILNEHMER
- durch die Teilnehmer selbst
- für Außenstehende, die zur Konferenz (-Organisation) beitragen.

Mit der rechtzeitigen Einladung sollte an den Teilnehmer ergehen:

- Tagesordnung
- Konkrete Aufgaben (Beiträge zur Tagesordnung, Umfang der eigenen Vorbereitung)
- notwendiges Informationsmaterial
- Anweisungen welche Unterlagen mitzubringen sind
- Organisatorische Hinweise und Anweisungen (Anreise, Unterbringung, Spesenregelung usw.)

Unterlagen

Nur in ganz wenigen Fällen, wie beispielsweise dem BRAINSTORMING, braucht man keine vorbereiteten Unterlagen.

Fundierte, repräsentative Unterlagen werden eine Konferenz entscheidend auf und sorgen mit für die so wichtige Motivation der Teilnehmer.

Wir unterscheiden Unterlagen für:

- Vorbereitung und Ablauf
- Präsentation von Fachthemen
- Nachbereitung (!)

Oder nach Bedarfsträger solche für:

- den Konferenzleiter
- die Teilnehmer
- Außenstehende (Organisation)

Die Teilnehmer erhalten bestimmte Unterlagen von der Konferenzleitung, andere Teilnehmerunterlagen sind von ihnen selbst zu erarbeiten und gegebenenfalls an die anderen Teilnehmer zu verteilen.

Fachliche Unterlagen entweder so frühzeitig verteilen, daß sie VOR Beginn durchgearbeitet werden können oder bei Präsentationen NACHHER austeilen!

	mit Einladung versenden in die Teilnehmer-Mappe für die Konferenzleitung Organisation am Konferenzort		
TERMINPLANUNG			x
TAGESORDNUNG/ ZEITPLAN	x	x	x
EINLADUNG	x		x
organisatorische HINWEISE	x	x	x
BEGLEITPROGRAMM		x	x
FACHINFORMATIONEN	x		x
PRÄSENTATIONSVOR- GABEN	x		x
SCHREIBPAPIER		x	
NAMENSSCHILDER			x
HOTEL/ ZIMMEREINTEILUNG			x x
MENÜVORSCHLAG/ PLAN	x	x	x

Termin

Fixieren Sie den Konferenztermin so rechtzeitig, daß den Teilnehmern ausreichend Zeit bleibt, sich auf das Thema vorzubereiten.

Denken Sie bei der Festlegung der Beginnzeit an die Anreise des weitest entfernten Teilnehmers, ermöglichen Sie auch ihm eine positive Einstellung zu Ihrer Konferenz.

Jede Konferenz soll Motivation bringen, vermeiden Sie Frustration durch ungünstige Terminwahl.

Planen Sie nicht nur den Beginn, sondern auch das Ende der Konferenz und fixieren Sie es.

also: TERMIN

- rechtzeitig festlegen
- niemanden frustrieren
- auch das Ende fixieren
- kein Zeitdruck
- gesetzte Termine einhalten

Kurzfristig (womöglich mehrmals) verschobene Konferenztermine tragen bestimmt nicht zur Motivation bei.

Konferenzort

Die richtige Auswahl des Konferenzortes trägt mehr zum Gelingen bei als man oft wahrhaben möchte.

Wenn organisatorisch ein eigener Konferenzraum vorhanden ist, so versuchen Sie diesen so zu gestalten, daß ein konstruktiver Konferenzablauf gewährleistet ist. Die Teilnehmer sollen sich wohlfühlen, bequem und ermüdungsfrei sitzen können, sowie ausreichend Arbeitsfläche zur Verfügung haben. Wichtig ist es, die Konferenz vom täglichen Arbeitsbetrieb abzuschirmen und auch alle anderen Störfaktoren auszuschalten. Schaffen Sie eine freundliche, themenbezogene Atmosphäre (Dekoration).

Nützen Sie auch beim Vorhandensein eines eigenen Konferenzraumes die Möglichkeit, durch Wahl eines externen Konferenzortes gezielt einen starken Motivationsfaktor einzusetzen.

Dazu auch Kapitel: Sitzordnung
Präsentation
Checkliste
„Nebensachen“

Tagesordnung

Sie ist natürlich absolut themen- und ZIEL-abhängig und richtet sich nach dem gewählten Konferenztyp. Sie ist der schriftliche Niederschlag der Themen- und Zeitplanung und somit der organisatorische Ablaufplan.

In vielen Fällen kann die Tagesordnung in folgende Bereiche gegliedert werden:

- EINLEITUNG: Begrüßung, organisatorische Erläuterungen, Vorstellung von Thema und Ziel, Motiv, wenn erforderlich Vorstellen der Teilnehmer, Ablaufmodus.
- INFORMATIONSTEIL sichert einen allgemeinen Informationsstand
- DISKUSSION (kreative Phase) mit allgemeinen Beiträgen, die zu Entschlüssen und Festlegungen führen.
- ZUSAMMENFASSUNG Ausklang, Aufgaben, Dank und Verabschiedung.

Teilnehmerkreis

Eine der wesentlichsten Voraussetzungen für das Gelingen der Konferenz ist die Auswahl der RICHTIGEN Teilnehmer.

Wenn der Teilnehmerkreis nicht aus organisatorischen Gründen festgelegt ist, sollte ich mir dringend die Fragen stellen:

- Wer muß UNBEDINGT dabei sein?
- Wer sollte dabeisein?
- Wer sollte lieber NICHT dabei sein?

Habe ich keine Möglichkeit, die Teilnehmer frei auszuwählen, so läßt sich der Kreis noch am ehesten durch vorsichtige Vorgespräche und gezielte Terminfestlegung in meinem Sinne selektieren.

Prinzipiell gilt hier ausdrücklich das Sprichwort:

**VIELE KÖCHE VERDERBEN
DEN BREI!**

Die Anzahl der Teilnehmer soll daher

- so groß als notwendig
 - so klein wie möglich
- gehalten werden!

Zeitplan

Eingeplanter Zeitdruck ist schlecht, Sie erreichen damit sicher NICHT, daß die Teilnehmer intensiver und zielstrebig mitarbeiten, sondern, daß sie abschalten und nichts mehr beitragen.

Der ZEITBEDARF richtet sich nach den Themen und der Tagesordnung, ein Rezept gibt es nicht, nur eigene Erfahrungswerte.

Der ZEITABLAUF soll durch eine exakte Pauseneinteilung gegliedert werden:

nach etwa 45–60 Minuten Arbeit eine ca. 10 minütige Pause vorsehen.

Jeder Körper verlangt sein Recht! Möglichst den Themenablauf mit der Pauseneinteilung koordinieren.

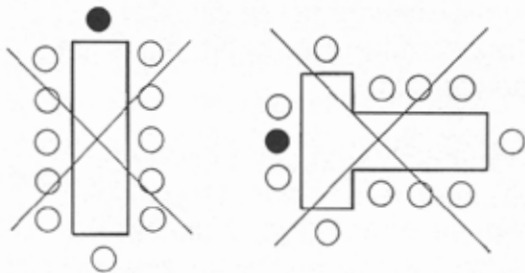
Auch der KONFERENZSCHLUSS soll geplant und pünktlich eingehalten werden! Die Teilnehmer sollen sich mit ihren Terminen (z.B. Rückreise) darauf verlassen können.

Da je nach Diskussionserfordernissen der Zeitablauf schwierig vorherzusehen ist, bauen Sie zweckmäßigerweise bei passenden Tagesordnungspunkten einen Zeitpolster ein.

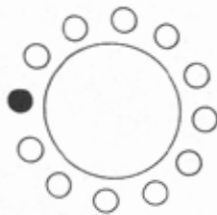
Gefährlich sind die beiden ersten Stunden nach dem Mittagessen! Es ist fast unmöglich alle Teilnehmer wach und beim Thema zu halten! Nach Möglichkeit beginnen Sie nachmittags erst um 16 Uhr, oder planen Sie in den Stunden vor 16 Uhr viel Aktivität mit körperlicher Bewegung.

Sitzordnung

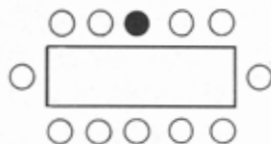
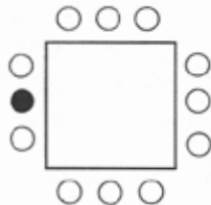
ABZULEHNEN:



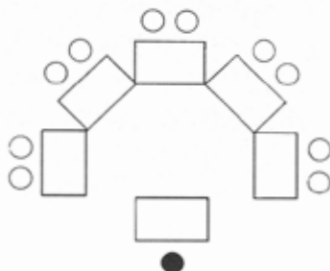
IDEALFORM:
wo immer
möglich, streben
Sie diese Sitz-
ordnung an!



brauchbarer
KOMPROMISS:



Anordnung
für
LEHR-
KONFERENZ



Will man die positiven gruppendynamischen Effekte nützen, so soll die Sitzordnung **GLEICHBERECHTIGUNG** ausdrücken.

IDEAL ist die sprichwörtliche Konferenz „am runden Tisch“

Eine Sitzordnung mit klar erkennbarem „Präsidium“, womöglich erhöht (!) betont das hierarchische **OBEN** und **UNTEN**, provoziert Opposition oder Desinteresse, sollte daher vermieden werden.

Wo der runde Tisch nicht vorhanden ist, lassen sich meist doch die Tische und Stühle so umstellen, daß ein brauchbarer Kompromiß erzielt wird.

Bei einer **LEHRKONFERENZ** ist der Platz des Konferenzleiters (= Vortragenden) durch die Position der audio-visuellen Präsentationsmittel vorgegeben. Auch hier sollte eine möglichst halbkreisförmige Anordnung der Arbeitstische eine offene, die aktive Mitarbeit erleichternde Atmosphäre schaffen.

Ungünstig sind Mehrfachreihen, ganz rückwärts sammelt sich sicher eine Opposition!

Präsentation

Geben Sie den Teilnehmern die Möglichkeit und fordern Sie sie dazu auf, mit modernen Präsentationshilfsmitteln zu arbeiten.

Der Mensch nimmt im Schnitt seine Informationen zu:

- 80-85% mit dem Auge
- 10-15% mit dem Ohr
- ca. 5 % mit anderen Sinnen auf!

Bereiten Sie Ihre eigenen Präsentationen sorgfältig vor, oft ist es wichtiger brilliant zu präsentieren, als den Inhalt aufzuwerten. Nützen Sie alle zur Verfügung stehenden Medien.

- ein TAGESLICHTPROJEKTOR (Overhead)
- ein Flipchart

sollte immer bereitstehen.

Wo immer es möglich ist, arbeiten Sie mit ORIGINALEN (Produkte, Geräte, Muster) und lassen die Teilnehmer damit arbeiten.

Protokoll

Über jede Konferenz sollte den Teilnehmern kurzfristig ein Ergebnisprotokoll zur Verfügung gestellt werden. Notizen sowie das Konzept fertigt zweckmäßigerweise der Konferenzleiter selbst aus. Er kennt Problematik und Ziel besser als jeder andere, er weiß worauf es ankommt.

Das Protokoll ist zugleich Rechenschaftsbericht über die Konferenzarbeit sowie Anweisung wie es weitergeht.

Das Protokoll sollte auch an betroffene Personen, die nicht teilgenommen hatten, verteilt werden.

Es ist zulässig, dem Protokoll auch zusätzliche Informationen anzuschließen oder zwischenzeitlich erfolgte Erledigungen oder Änderungen einzubeziehen, natürlich mit Hinweis auf die zeitliche Reihenfolge. So wird das Konferenzprotokoll zu einem wichtigen internen Informationsinstrument mit aktueller Geltung.

Wie bei allen schriftlichen Informationen gilt auch hier:

KURZ und PRÄGNANT,
dann wird es auch wirklich gelesen!

Auflockerung

Konferenzen mit vorrangigem MOTIVATIONSZIEL sollten vom Zeitplan her eher locker angelegt werden. Zur Gestaltung der gemeinsamen „Freizeit“ bieten sich kleine sportliche oder pseudosportliche Team-Wettbewerbe an. Auch fachbezogene Wettbewerbe sind positiv (wenn sie objektiv beurteilbar sind): Bei der Siegerehrung unterbrechen Sie die Reihung rechtzeitig und nennen Sie nie die Schlechtesten! Höchstens bei einem reinen Glücks- oder Juxwettbewerb sollte man einen Trostpreis vergeben.

Streng sachliche Konferenzen gewinnen oft sehr durch ein Fachreferat eines außenstehenden anerkannten Fachmanns.

Routinekonferenzen einer geschlossenen Gruppe (z. B. Vertriebsstab) können zweckmäßigerweise zur systematischen Weiterbildung genutzt werden. Wählen Sie dazu ein in sich geschlossenes, prägnantes Thema von allgemeinem Interesse.

„Nebensachen“

Viele Faktoren, die streng genommen gar nichts mit dem Thema zu tun haben, tragen aber einiges zum Gelingen oder Mißlingen einer Konferenz bei.

- PÜNKTLICHKEIT

Geben Sie ein gutes Beispiel und fordern Sie auch von allen anderen pünktliches Einhalten aller Zeiten.

- DISZIPLIN

Bei wichtigen Themen können in der Diskussion gewaltige Emotionen aufbrechen. Als Konferenzleiter müssen Sie diese im Prinzip positiven (weil starkes Engagement zeigenden) Beiträge in zielorientierte Bahnen lenken und verhindern, daß persönlich verletzend Argumente eingesetzt werden.

- KLEIDUNG

Hier gibt es keine allgemeingültige Empfehlung, wenn es aber nicht wirklich allen ganz klar ist, so sind die Teilnehmer immer für einen Hinweis dankbar: z.B.. Freizeitkleidung – Dienstanzug, oder bei

längerdauernden Konferenzen:
„Dunklen Anzug für Festabend mit-
nehmen“ oder Hotel mit Hallenbad:
„Badehose nicht vergessen“ usw.

– STÖRFAKTOREN

Alles was den zielorientierten
Ablauf stören könnte, sollte schon
vorausschauend vermieden
werden. Zuspätkommen, Telefo-
nate, Lärm oder Nebengeräusche
von außen, Servieren von Erfri-
schungen während der Konferenz,
Rauchen, schlechte Luft, Zugluft,
unangenehme Raumtemperatur,
schlechte Beleuchtung, unbe-
queme Sitzgelegenheiten.

– PERSÖNLICHE SITZORDNUNG

Wird mit vorbereiteten Namens-
schildern gesteuert. Cliquenbil-
dung ist störend, nebeneinander-
sitzende Freunde werden sicher
öfters Privatgespräche führen.
Nicht hierarchisch gliedern! Vorge-
setzte oder Ranghöhere im
Plenum verteilen.

– SCHREIBZEUG, PAPIER

In ausreichender Menge bereit-
halten.

– UNTERLAGEN

Überlegen Sie, welche zusätzli-
chen Unterlagen noch dringend
erforderlich sein könnten? Ist
jemand in der Zentrale greifbar,
der Auskunft geben könnte, oder
noch Unterlagen beibringen
könnte?

– SPESENREGELUNG

Festlegen: Welche Reise- bzw.
Aufenthaltsspesen hat wer zu
tragen?

In Hotels: Welche Konsumationen
übernimmt die Firma, der Veran-
stalter direkt, was ist individuell zu
bezahlen?

Eindeutige Regelungen verhin-
dern unangenehme Überra-
schungen.

Checkliste - Organisation

PLANUNG:

- Thema
- Ziel
- Termin
- Teilnehmerkreis
- Ort
- Zeitablauf

VORBEREITUNG (an die Teilnehmer):

- Einladung mit Ort, Termin
- Vorbereitung / Aufgaben
- erforderliche Unterlagen
- organisatorische Hinweise

KONFERENZLEITUNG:

- Themenübersicht
- Präsentationsunterlagen
- Zeitplanung im Detail
incl. organisatorische Kriterien
- Rahmenprogramm
(wenn vorgesehen)
- Unterlagen für externe
Organisation

VORBESPRECHUNG:

mit externen Referenten oder organisatorisch mittätigen Mitarbeitern und Verantwortlichen.

KONFERENZORT:

- Prüfung der Vorbereitungen und technischen Hilfsmittel

Checkliste

KONFERENZORT - KONFERENZRAUM

Wahl des Ortes

- Lage in Bezug auf die Anreise der Teilnehmer?
- Verkehrslage?
- Öffentliche Verkehrsmittel?
- Parkplätze?

Für mehrtägige Konferenzen:

- Unterbringung - Zahl - Qualität?
- Ist hoher Freizeitwert erwünscht?
(= Ablenkung / Zerstreuung)
- Kosten?
- Termin frei? Fixiert? Bestätigt?

Beurteilung des Konferenzraumes

- Entspricht die Größe?
- Gibt es Störfaktoren? Lärm?
- Beleuchtung?
- Belüftung?
- Vernünftige Sitzordnung möglich?
- Tische variabel anzuordnen?
- Entsprechen die Sitzgelegenheiten?
- Tagungsraum abschließbar?
- Raumdekoration?
- Getrennter Pausenraum verfügbar?
- Abstellraum für eigenes Material?
- Heizung / Klimatisierung? 18-20°

- Verdunkelung möglich? Funktion?
- Projektionswand?
- Projektionsgerät?
- Flip Chart?
- Lautsprecheranlage?
- Stromanschluß wo? Spannung?
- Wo sind die Sicherungen?
- Verlängerungskabel?
- Garderobe?
- Erfrischungen - Getränke - Kaffee
wo? wann? wie? wer?
- Toiletten?
- Gemeinsames Essen vorbestellt?
Für wann?
- Menü-Auswahl?

Unter dem Titel

„Tips für Sie“

erscheint im CAMPANIV-Verlag
eine Serie von Taschenbüchern
die zu Themen aus Beruf und
Freizeit kurzgefaßte, praktisch
verwertbare Tips enthalten.

Bisher erschienen: Rhetorik
Konferenzen

In Vorbereitung: Verkaufen
Körpersprache