

## **Workshop 12**

### **Besprechungen und Konferenzen leiten**

Adolf Bartz

2000-2007 Referent für die Schulleitungsfortbildung  
NRW beim Landesinstitut für Schule  
2007-2010 Leiter des Couven Gymnasiums Aachen

#### **Besprechungen: Wichtig, aber wenig effektiv**

- Je mehr Schulentwicklung, umso mehr Besprechungen.
- Je kleiner die (Arbeits- oder Projekt-) Gruppen, umso höher die Gefahr von Informalität.
- Mangel an Verbindlichkeit, Klarheit, Struktur, Zielorientierung und Ergebnissicherung
- Mängel bei der Prozessteuerung und der Arbeitseffektivität
- Unzufriedenheit und Gefühl von Zeitverschwendung

## **Professionalität akzeptieren**

- Effektive Besprechungen setzen Professionalität voraus.
- Professionalität: Selbstkompetenz (z.B. Rollenklarheit), Wissen, Methodenkenntnis und –kompetenz, Kohärenz (Stimmigkeit von Person, Handeln und Situation)
- Professionelle Distanz und Formalität
  - Interaktion in Rollen- und Arbeitsbeziehungen
  - Bewusstheit und Umgang mit Beziehungs- und Gruppendynamik

## **Übersicht zum Ablauf**

- 1) Der Konferenz- und Besprechungsorganismus
- 2) Einen Tagesordnungspunkt vorbereiten
- 3) Den Ablauf der Besprechung strukturieren
- 4) Mit Dissens umgehen
- 5) Mit schwierigen Besprechungssituationen umgehen

## Schulentwicklung: Initiierung und Gestalt

### Initiierung

Ideen generieren und sammeln – Austauschforen einrichten - dem Eigensinn Raum geben

→ Energien wecken und nutzen

### Gestalt

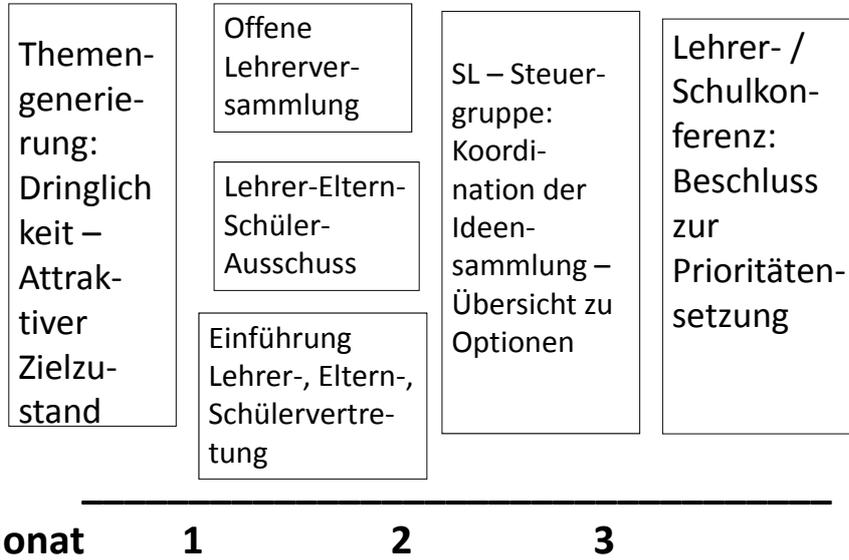
Prozessarchitektur gestalten – Projekt- und Arbeitsgruppen einrichten – Ergebnisse durch die Integration in die Ablauf- und Aufbauorganisation auf Dauer stellen und sichern

→ für die Umsetzung in Könnens- und Handlungsroutinen sorgen

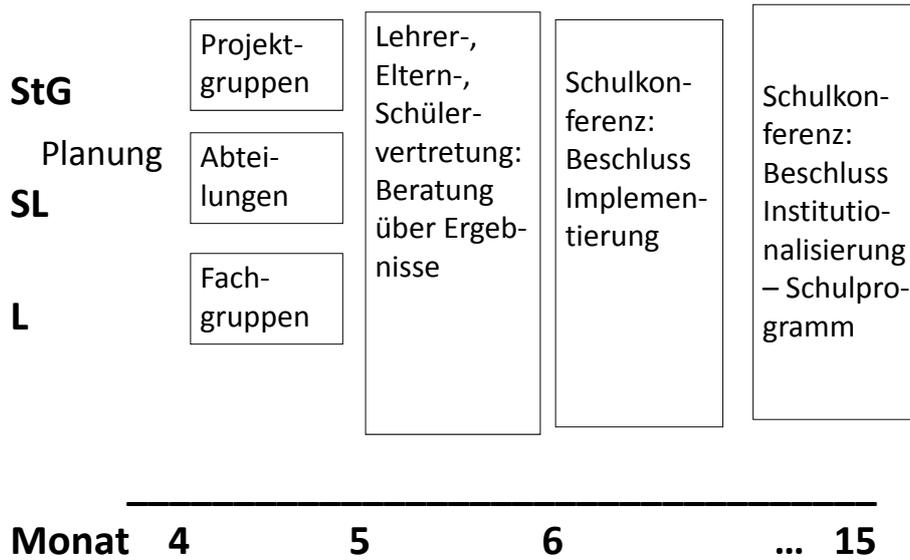
## Gruppen bei der Initiierung und Implementierung

- **Initiierung:** Austauschforen (Konferenzen bei Themeneinführung, offene Lehrerversammlung, Lehrer-Eltern-Schüler-Ausschüsse ...)
  - **Reflexion / Planung:** Konferenz (Beschluss), Steuergruppe
  - **Implementierung:** Arbeits- und Projektgruppen, Koordination durch Steuergruppe
- Besprechungen und Konferenzen phasengerecht gestalten, Gruppen und Gremien passend beteiligen!

## Konferenzorganismus (1)



## Konferenzorganismus (2)



## **Konferenzorganismus planen**

- Partizipation : Wer ist wie betroffen? Wer ist zu beteiligen? Wer kann zur Problemlösung beitragen?
- Reihenfolge : Initiierung → Beratung → Beschluss
- Stellenwert der einzelnen Besprechungen: Warum ist die Besprechung erforderlich? Was trägt sie zur Problemlösung bei?
- Besprechungsergebnisse zusammenführen: Wie werden die Ergebnisse genutzt? Wie werden sie auf gemeinsame Ziele ausgerichtet?

### ***Beispiel:***

#### ***Schüler/innen mit Schwierigkeiten***

*Tauschen Sie mit Ihren Nachbarn Ideen aus, wie der Konferenzorganismus zum Thema „Umgang mit schwierigen Schülern“ gestaltet werden kann:*

- *Partizipation*
- *Initiieren → Beraten → Beschluss*
- *Sinn und Beitrag der einzelnen Besprechungen*
- *Zusammenführung der Beiträge und Orientierung auf eine gemeinsame Zielrichtung*

## Planung eines Tagesordnungspunktes

- Thema: Worum genau geht es?
- Anlass / Auftrag: Warum soll das Thema beraten werden? Warum ist es bedeutsam?
- Normative Vorgaben: Welche Vorgaben sind zu beachten und nicht verhandelbar? Welche Themenaspekte können ergebnisoffen beraten werden?
- Informationsgrundlage: Welche Informationen sind für die Bearbeitung relevant?
- Einführung: Wer informiert über den Stand der Bearbeitung?

- Verfahren und Methoden: Geht es um Information, Konsultation, Ideensammlung, Ideenbewertung, Prioritätensetzung, Beschluss?
- Ergebnis: Was soll am Ende der Beratung geklärt und erreicht sein?
- Fristen: Bis wann müssen welche Ergebnisse vorliegen und Maßnahmen umgesetzt sein?
- Umgang mit dem Ergebnis: Wie kann das erwartete Ergebnis in eine Aktionsplanung (wer was mit wem wie bis wann?) umgesetzt werden? Was sollen die nächsten Schritte sein?
- Zeit: Wie viel Zeit ist für die Beratung des TOP vorzusehen?

## Formulierung eines TOP

Nr.	Thema	Anlass, Auftrag, Frist	Information / Material, Vorgaben	Einführung	Ziel / Ergebnis	Zeit
1						
2						
3						

## Konferenzleitungsstile

### Die Inhaltslenkung

- Die Besprechungsleitung ist auf ein Ergebnis festgelegt.
  - Ziel: Das Einverständnis der Beteiligten mit dem vorab festgelegten Ergebnis erreichen
  - Grund: Festlegung durch Vorgaben – Durchsetzung einer Position, die die Besprechungsleitung für zwingend erforderlich hält
  - Mittel: Ergebnislenkende inhaltliche Wertungen und Stellungnahmen
- Akzeptanz durch Transparenz: Vorgaben und Interessen offenlegen

### **Die Prozesslenkung**

- Phasenspezifische Prozesssteuerung durch Fragen und Interventionen
  - Überwachung der phasenspezifischen Regeln
  - Neutralität hinsichtlich der Sachinhalte und des Konferenzergebnisses
  - keine Sachbeiträge, keine Wertungen
  - Kontrolle der eigenen Sympathien und Antipathien - emotionale Gelassenheit
- Empfehlung: So viel Prozesslenkung wie möglich, so wenig Inhaltslenkung wie nötig
- Deshalb: Vorgaben klären – Verhandlungsrahmen klar und verbindlich festlegen

## **KONFERENZPHASEN**

<b>PHASE</b>	<b>FUNKTION</b>
(1) Verfahrensfragen / Festlegung der Tagesordnung	Orientierung – Klärung von Vorgaben und Material
(2) Situationsbeschreibung	Thema klären
(3) Zielpräzisierung	Ziel und Ergebnis festlegen
(4) Ideensammlung	Vielfalt von Vorschlägen zur Problemlösung
(5) Ideenbewertung	Prioritäten setzen
(6) Entscheidung / Beschluss	Ergebnis oder weiteres Verfahren sichern
(7) Aktions- und -Sicherungsplan	Wer macht was mit wem bis wann? Wiedervorlage?

## **Großgruppendynamik**

- Konferenz = Bühne für das Aushandeln von Macht- und Einflusspositionen im Kollegium
- Je größer die Gruppe, umso bedeutsamer die Bühne
- Platz auf der Bühne für immer gleiche 10 – 12 Personen
- Teilnehmer: Gefühl der Unsicherheit und Angst im Hinblick auf Zugehörigkeit (Loyalitätskonflikte, da Mitglied in verschiedenen Kleingruppen – zentrifugale Kraft in Richtung Gruppe: Zugehörigkeitssehnsucht, zentripetale Kraft in Richtung auf sich selbst: Zugehörigkeitsangst, Flucht, Totstellen
- Tendenz der Äußerungen zu Vereinfachung, Stereotypien, Polarisierung, Emotionalisierung, Ultimaten
- Dynamik durch Sogwirkung für oder gegen Positionen und Menschen, die sie vertreten

## **Strukturinterventionen**

- Zwischenbilanz: Konsens-Dissens-Stand
- Unterbrechung durch Pausen oder Zeit zum Nachdenken
- Substrukturierung durch Austausch in Murren-Gruppen oder Kleingruppen (mit Arbeitsauftrag)
- Bei Widerstand: Bedenkenphase einschieben
- Teilnehmende bei Rückzug aus Beratung aktivieren
- Ergebnis: Folgewirkungsabschätzung – Worst case-Belastungstest
- Umgang mit verbleibendem Dissens klären

## **Umgang mit Dissens**

- Konsens nicht erzwingen, sondern Dissens klären:  
Wo genau Dissens? Auf welcher Ebene: Mittel oder Ziele?
- Dissens entbindet nicht von Loyalität –  
Voraussetzung:
  - Recht auf Dissens und seine Vertretung
  - Anspruch, dass Dissens angehört und ernst genommen wird
  - Hinreichend aussichtsreiche Perspektive auf eine Revision von Beschlüssen
  - Beschlüsse als „Kompromiss auf Zeit“

## **Schwierige Besprechungssituationen**

- 1) Auf „Totschlagargumente“ reagieren
- 2) Für die Beachtung der Phasenregeln sorgen
- 3) Engagierte Vielredner bremsen
- 4) Dissens in der Besprechung klären
- 5) Mit Besserwisserei umgehen
- 6) Mit Konkurrenz zur Leitung umgehen

## ***Aufgaben für die Murrelgruppen***

- *Jede Murrelgruppe klärt für einen Typ von schwierigen Situationen, wie die Besprechungsleitung damit umgehen kann (Handout).*
- *Notieren Sie ein bis zwei Empfehlungen für den Umgang mit solchen Situationen.*
- *Zeit: 10 Minuten*

## ***Aufgaben für die Austauschgruppen***

- *Gruppenbildung:*
  - *Gruppe 1 platziert sich im Raum*
  - *Gruppe 2 (und anschließend die weiteren Gruppen) ordnen sich zu*
- *Präsentieren Sie die Empfehlungen aus Ihrer Murrelgruppe für den Umgang mit solchen Situationen – Nachfragen oder Stellungnahmen erst, wenn alle Gruppen präsentiert haben*
- *Zeit: 20 Minuten*

# Konferenzcharaktere

