

# Konferenzen, Arten und Durchführung

1. Für eilige Leser
  - 1.1. Fünf Angelpunkte der Konferenz
  - 1.2. Während der Konferenz
  - 1.3. Nach der Konferenz
2. Die Konferenzteilnehmer
3. Konferenzvorbereitung
4. Konferenztypen
  - 4.1. Informationskonferenz
  - 4.2. Problemlösungskonferenz
  - 4.3. Entscheidungskonferenz
  - 4.4. Konfliktkonferenz.
5. Hilfsmittel für die Konferenzleitung
6. Allgemeine Spielregeln für die Verhandlungsleitung
7. Terminbesprechungen
8. Sind Sie ein guter Konferenzleiter?
9. Frageliste zur Konferenzvorbereitung und -durchführung
10. Kurze Schwachstellen-Analyse zum Konferenzwesen

## Einleitung

Die Konferenz gehört neben dem Mitarbeitergespräch und den technischen-materiellen Mitteln zu den wichtigsten Führungsmitteln des Schulleiters. Sie kann daher als ein starkes Motivationsmittel gelten. Andererseits werden am Konferenzwesen einer Schule ihre organisatorische Ausgewogenheit oder aber die »Schwachstellen« der Personalführung und Schulorganisation deutlich sichtbar.

Eine effiziente Konferenzorganisation setzt voraus, daß alle Beteiligten die Regeln oder Vereinbarungen in diesem Bereich kennen und akzeptieren. Mit Effizienz ist immer ein vernünftiges oder vertretbares Verhältnis von Aufwand und Nutzen gemeint. Die (Neu-)Ordnung des Konferenzwesens setzt daher stets Lernprozesse von weiterreichender Wirkung in Gang. So lernen Konferenzteilnehmer beispielsweise zwischen verschiedenen Diskussionsebenen zu unterscheiden, etwa: die persönlichemotionale Gesprächsebene, die sachlich-problematische Gesprächsebene, die Gruppenprozeß-Ebene. Konferenzen bewegen sich stets auf allen drei Ebenen. Zu schwerwiegenden Mißerfolgen im Konferenzwesen kann es kommen,

wenn der Schul- oder Konferenzleiter dies nicht weiß oder nicht beachtet. Umgekehrt gewährleistet die Kenntnis von immanenten Konferenz-gesetzen sowie der Wirkung von Konferenzkräften ein höheres Maß an Produktivität und Konferenzkreativität, außerdem bessere Ergebnisse. Darüber hinaus gehören Schulungskurse in Managementtechniken zu dem Pflichtbereich der Fortbildung für alle Pädagogen mit Leitungsfunktionen. Ein Handbuch(-Artikel) kann sie nicht ersetzen, höchstens Erste Hilfe leisten.

## 1. Für eilige Leser

Die Schulkonferenz bildet ein vielschichtiges Interaktionsgefüge, das nicht durch ein paar Tips überblickt werden kann. Es hat auch keinen Zweck, durch unsystematische Flickschusterei hier und da, mal dies, mal das verbessern zu wollen. Dem Konferenzleiter und Konferenzteilnehmer ist demgegenüber eine konsequente Pädagogisierung der Konferenzabläufe zu empfehlen. Wichtige Mittel sollen hier kurz dargestellt werden. Trotzdem zuvor das Allerwichtigste:

### 1.1. Fünf Angelpunkte der Konferenz

Vor jeder Konferenz müssen sich Konferenzleiter (und vielleicht auch Konferenzteilnehmer) mindestens fünf wichtige Fragen stellen:

1. Welche Zielsetzung hat die Konferenz?
2. Welchen Konferenztyp leite ich?
3. Ist die Konferenz ausreichend vorbereitet?
4. Wie organisiere und kontrolliere ich den Konferenzablauf?
5. Welche psychologischen Momente muß ich beachten?

### 1.2. Während der Konferenz

Hier helfen drei Fragen, den Überblick zu behalten:

1. Was will ich erreichen?
2. Was soll ich erreichen?
3. Was kann ich erreichen?

### 1.3. Nach der Konferenz

Es lohnt sich, folgendes Frageschema zur schriftlichen (!) Selbstkontrolle zu beantworten:

1. Welche Ziele wurden erreicht?
2. Was blieb unerledigt?
3. Welche »Störungen« traten auf welchen »Ebenen« auf?
4. Wie lassen sich die Konferenzergebnisse durchführen/kontrollieren?

## 2. Die Konferenz-Teilnehmer

Zum Thema Lernprozesse bei Leitern und Teilnehmern von Schulkonferenzen gehört auch das Rollen-Typen-Problem. In jeder Konferenz finden sich beinahe immer dieselben Verhaltenstypen (gelegentlich in Mischformen oder in wechselnder »Besetzung«) wieder. Sie seien hier kurz zusammen mit einigen »»Behandlungstips«« genannt:

**Der Streiter** wünscht sich die Konfrontation; er ist für Fraktionen, in denen er sich profilieren kann. Der Konferenzleiter wird in sachlicher und ruhiger Art die positiven Kräfte der Konferenz veranlassen, die Behauptungen des Streiters zu widerlegen. Hier hilft besonders **der Positive**. Er ist bewußt (evtl.) namentlich in konfliktreichen Diskussions-

momente einzuschalten; man kann ihn auch gut Ergebnisse zusammenfassen lassen

Der **Alleswisser** weist auf seine langjährige Erfahrung an dieser Schule hin, ebenso *der* **Ablehnende**. Beide kommen oft mit Killerphrasen (»das geht nicht«, »das haben wir noch nie so (oder immer schon so) gemacht«, »das mag woanders gehen, bei uns aber nicht«, »da ist das Oberschulamt dagegen« usw.). Ihre Kenntnisse und »Erfahrungen« sollte man zunächst einfach anerkennen; dann laßt man sie durch die übrigen Konferenzteilnehmer prüfen.

Der **Redselige** kennt eine Unmenge von »Fällen«. Eine taktvolle Unterbrechung des Redeflusses und der Vorschlag zur Festlegung der Redezeit hilft meistens den Zeittöter zu bremsen.

Der zurückhaltende (schweigende) Konferenzteilnehmer, *der* **Schüchterne**, muß in seinem Selbstbewußtsein gestärkt werden; das gelingt durch einfache, leichte Fragen an ihn. Dem **»Großen Tier«** begegnet man keinesfalls mit direkter Kritik an seinen Beiträgen, sondern mit der Ja-Aber-Gesprächstechnik.

Der **Uninteressierte** kann durch Beispiele oder Fragen aus seinem Unterrichtsfach aktiviert werden.

### 3. Konferenzvorbereitung.

Eine noch so sorgfältige Vorbereitung durch den Konferenzleiter kann ein absolutes Gelingen der Konferenz nicht garantieren. Andererseits garantiert eine mangelhafte Vorbereitung den Mißerfolg. Der Vorbereitung der Konferenz ist daher große Aufmerksamkeit zu widmen: Die Themen müssen einen organischen Zusammenhang bilden. Daher muß sich der Konferenzleiter fragen, welche Themen müssen jetzt, welche Themen können später in der Konferenz verhandelt werden. Auch die Frage nach den Teilnehmern ist wichtig. Nicht in jeder Konferenz müssen alle Lehrer anwesend sein. Weiterhin muß vorher geklärt sein, welchen Zielen die Konferenz dienen soll. Hier hilft besonders die Unterscheidung nach bestimmten Konferenztypen (s.u.). Die Erfahrung lehrt, daß besonders der Zeitpunkt der Konferenz und ihr geplanter Zeitaufwand von größter Bedeutung sind. Konferenzen vor den Ferien sollten nicht die Lösung von langfristigen Organisationsproblemen zum Ziel haben. Auch der Freitagnachmittag ist ein ungeeigneter Konferenzzeitpunkt. Unterlagen können verschiedene Bedeutung haben. Bei der Vorbereitung muß der

Konferenzleiter entscheiden, welche Unterlagen er als Tischvorlage während der Konferenz ausgeben will, und welche Unterlagen vor Konferenzbeginn an die Teilnehmer ausgegeben werden müssen. Bei Konferenzthemen, die vielschichtige Probleme enthalten, müssen Sichthilfen eingesetzt werden: Die Tafel mit farbigen Kreiden und der Tageslicht-Schreiber sind bereitzustellen. Zur Vorbereitung der Konferenz gehört auch die Überlegung, wie die nichtteilnehmenden Mitglieder des Lehrerkollegiums von den Beschlüssen und Diskussionsgängen der Konferenz unterrichtet werden. Wird diese Frage nicht rechtzeitig bedacht, dann ergeben sich inoffizielle Informationswege, die zu Mißtrauen und Verstimmungen führen können. Der Konferenzleiter wird mit seinen Kollegen in der Schulleitung bereits vorher überlegen, welche Beschlüsse wünschenswert sind. Es gibt zu jedem Problem stets mehrere Möglichkeiten, so wird der Konferenzleiter auch in der Vorbereitung schon in Alternativen denken müssen. Einer der wichtigsten Merkmale der Konferenzvorbereitung ist die Durchführbarkeitskontrolle. Gelegentlich geraten Konferenzen in einen Entscheidungseuphorismus, und zwar besonders, wenn ein gutes Konferenzklima



herrscht. Bei der Vorbereitung muß bereits bedacht werden, wie die Einhaltung von Konferenzbeschlüssen möglicherweise kontrolliert werden kann.

#### 4. Konferenztypen

In der Regel werden in Schulkonferenzen Tagesprobleme und langfristige Fragestellungen vermischt verhandelt. Das ist unvorteilhaft. Dabei merken nämlich Konferenzleiter wie Konferenzteilnehmer bei der Behandlung von Tagesfragen, daß man eigentlich grundsätzlich einmal darüber sprechen und Lösungen finden müsse. Bei den langfristigen Problemen gerät die Diskussion mitunter in einen so hohen Abstraktionsgrad, daß politische oder weltanschauliche Positionen oder allgemeinere Konzepte einer großen Schulreform die Problemlösung verhindern. Ein Beispiel: Die Information über einen neuen Erlaß ruft Unruhe im Kollegium hervor. Ihm wird mit Argumenten auf einen fehlenden Praxisbezug oder auf die Problematik hinsichtlich dieses oder jenes »Falles«

begegnet. Information, Diskussion, Entscheidung über Interpretation, Konfliktlösung - das alles geht durcheinander. Umgekehrt werden langfristige Organisationsprobleme sehr häufig mit Einzelfällen verknüpft und ihre Lösungen daran geprüft. Es gehört zu den wichtigsten Regeln einer guten Konferenzorganisation, daß Konferenzleiter und Konferenzteilnehmer sich darüber im klaren sind, welchen Konferenztyp sie gerade benutzen. Wer einmal versucht hat, eine Schulkonferenz unter den im folgenden beschriebenen Gesichtspunkten von Konferenztypen zu leiten, wird den großen Nutzen der Unterscheidung erfahren. Sowohl Konferenzleiter wie Konferenzteilnehmer erhalten nämlich Sicherheit über die zu erwartenden Ergebnisse. Das heißt, die Zielsetzungen einer Konferenz werden bedeutend klarer. Dabei ist es nicht erforderlich, jedem Konferenztyp eine eigene Konferenz zu widmen; in einer Nachmittagskonferenz können durchaus zwei bis drei verschiedene Konferenztypen verhandelt werden.

#### 4.1. Die Informationskonferenz

## 4.2. Die Problemlösungskonferenz

Hatte der zuvor beschriebene Konferenztyp das Ziel, Informationen zu sammeln, zu interpretieren oder zu verstehen, so steht hier das Lösen von Problemen im Vordergrund. Ein Problem soll beschrieben oder bewußt gemacht werden. Es sollen möglichst viele Gesichtspunkte zu dieser Fragestellung gesammelt werden. Diese sind von den Protokollanten zu ordnen, z.B. nach organisatorischen, pädagogischen, psychologischen, didaktischen Kriterien. Aus den vorliegenden Daten und Fakten ergeben sich Lösungsalternativen, welche ebenfalls zur Zielsetzung der Problemlösungskonferenz gehören. Es ist nicht vorteilhaft, sofort unter den verschiedenen Alternativen wählen und entscheiden zu lassen. Bei wirklich schwerwiegenden organisatorischen oder personellen Fragestellungen braucht eine gute Entscheidung Zeit zur Reife.

## 4.3. Die Entscheidungskonferenz

Zu einem späteren Zeitpunkt werden die erarbeiteten Problemlösungsalternativen geprüft, bewertet und erst dann

entschieden. Die Entscheidungskonferenz hat also die Wahl der günstigsten Lösung zum Ziel. Das kann Fragen der Schulpädagogik, der Schulorganisation, Personalfragen oder auch Fragen des Schulmanagements betreffen. Die Argumente sind allen Konferenzteilnehmern bekannt, Ziel der Konferenz ist ihre Bewertung. Die so häufig vorkommenden Achtwochenentschlüsse (weil sie nur acht Wochen gelten und dann wieder revidiert werden müssen) sollen vermieden werden. Die Entscheidungskonferenz hilft, nur gefühlsmäßig getroffene Entscheidungen zu verhindern. In der Entscheidungskonferenz wird auch über die Durchführbarkeit und Kontrollierbarkeit von Beschlüssen mitentschieden. Der Konferenzleiter wird der Konferenzleiter Kriterien vorschlagen, mit denen die Kontrolle durchgeführt werden kann. Schließlich werden Kontrollabläufe vereinbart.

#### 4.4. Die Konfliktkonferenz

Zu Unrecht werden Konflikte in der Schule häufig negativ bewertet. Es wird angenommen, Konflikte seien vermeidbar. Es geht aber nicht darum, Konfliktsituationen von konfliktfreien Situationen zu unterscheiden, sondern es sind eher die Bedingungen verschiedener

Ausdrucksformen von Konflikten zu untersuchen. Das ist eine Aufgabe der Konfliktkonferenz. Eine andere Aufgabe besteht in der Bewältigung von Konflikten. Unter Bewältigung ist nicht immer die Lösung, sondern viel häufiger die Regelung zu verstehen. Konflikte sind in kontrollierbare Bahnen zu lenken. Der Konflikt ist ein wichtiges Element jeder sozialen Interaktion. Aufgabe der Konfliktkonferenz ist es, Wege zu suchen und zu finden, wie Konflikte in der Schule zur Festigung interpersonaler Beziehungen dienen können. Dabei werden Konflikte auf allen Ebenen des Managements, und nicht nur zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern entstehen. Konfliktmöglichkeiten bieten sich im Bereich der Planung, der Zielsetzung, der Organisation, der Information, des Einsatzes von Mitarbeitern usw. Ängste, Unsicherheiten, Hoffnungen oder Unkenntnis in bezug auf den Inhalt, die Bedeutung, die Gültigkeit von Zielsetzungen müssen von der Konfliktkonferenz beseitigt werden. Ihr Hauptziel ist daher die Klärung von Positionen, die mit verschiedenen pädagogischen, weltanschaulichen, politischen oder schulischen Zielsetzungen verbunden sind. So können Konflikte für die Schule ein Motor zur Verbesserung der Schulorganisation sein, wenn die Vorteile und Nachteile des Konflikts sorgfältig erwogen werden.

Verschiedene Interessen, unterschiedliche wissenschafts-theoretische Voraussetzungen und menschliche Eigenarten (Alter, Herkunft, Geschlecht etc.) machen die Schule zu einem Aktionsfeld, in dem jeden Tag irgend etwas passiert. Das ist unvermeidbar. Wie aber werden Konflikte geregelt, ausgetragen und gelöst? Die Konfliktkonferenz enthält bei Kenntnis (mindestens beim Konferenzleiter) der Gesetze über Entstehung, Abläufe und Regelmechanismen von Konflikten eine starke Innovationskraft, die es zu nutzen gilt. Aus der Konfliktkonferenz kann eine Schlichtungskonferenz werden, deren Ziel Konfliktlösung durch Interessenausgleich ist. Konfliktsteuerung ist daher eine Führungsaufgabe des Schul- oder Konferenzleiters, in einer verantworteten Schulorganisation jedoch auch der Konferenz als Gruppe.

## 5. Hilfsmittel für die Konferenzleitung

Neben Tafel und Tageslichtschreibern sind große weiße Papierblätter, die jede Druckerei für wenig Geld liefert, für die Visualisierung von Konferenzergebnissen oder Informationen unerlässlich. Visuelle Mittel konzentrieren den Konferenzablauf und

haben, wie andere technische Mittel, versachlichende Wirkung. Was für Textvorlagen sollte der Konferenzleiter verschiedene Farben wählen. Z.B. Organisation gelb, Konflikt oder Problem rosa, Personalfragen grün usw. Die graphische Darstellung von Problemen «der Informationen gelingt am besten auf dem Tageslichtschreiber mit vorbereiteten Folien. Für die Problemkonferenz ist besonders das Brainstorming geeignet, über das in der Literatur viele Hinweise zu finden sind.

Für alle technischen Hilfen gilt: Langsam und logisch vor bzw. während der Konferenz einsetzen. Sonst entsteht beim Konferenzteilnehmer das Gefühl der Manipulation.

In der Entscheidungskonferenz bietet die Plus-Minus-Methode ein gutes Hilfsmittel:

In der Informations- oder Problemlösungskonferenz wurden bereits alle Argumente für oder gegen eine Lösungsalternative gesammelt. Diese Argumente werden den Teilnehmern der Entscheidungskonferenz (jeder dasselbe Blatt in derselben Farbe) auf Umdruckpapier vorgelegt, geordnet nach: plus links, minus rechts; jedem Argument ist ein Plus oder ein Minus zuzuordnen; am Schluß

wird addiert. So können sachgerechte Entscheidungen in kurzer Zeit getroffen werden.

Für die Konfliktkonferenz sind Konfrontationstechniken besonders geeignet, wenn ein erfahrener Berater zur Verfügung steht. Meinungen und Stereotypen sollen zu einer konstruktiven Handhabung geführt werden. Bei der Konfrontation von Gruppen formulieren die Konfliktparteien spezielle Selbst- und Fremdbilder:

- Wie sehen wir uns im Verhältnis zu den anderen?
- Wie sehen die anderen uns?
- Wie sehen wir die anderen?

Allerdings kann keine Konflikttechnik alle Aspekte und alle Phasen von Konfliktprozessen auf einmal berühren. Bei der Konfrontation in Gruppen wird jeder profilierte Konferenzteilnehmer aufgefordert, spezielle Diskussionspunkte oder Problemlösungen, die für ihn und für das Schulsystem wichtig sind, einzubringen und/oder die Gruppendiskussion hierüber zu leiten. Ein Tonband konfrontiert die Konferenzteilnehmer damit, wie sie sich gegenseitig das Wort abschneiden, manipulieren, Druck ausüben usw.



<b>Versprochen..</b>
Wem:
Was:
Erledigt:

Merkzettel

Ausgezeichnete Hilfen zur Konferenzleitung bietet auch ein System ausgewählter Formulare. Die Firma memo-form, Mühlstraße 25, 8918 Dießen, liefert auf Anforderung kostenlos ein Sortiment gebräuchlicher Formulare.

**Nicht !!  
vergessen**

Mo Di Mi Do Fr Sa So

den: \_\_\_\_\_

Uhrzeit: \_\_\_\_\_

Wer – Wo – Was:

An \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_ Uhrzeit \_\_\_\_\_

**WAS WAR INZWISCHEN?**

Herr / Frau / Fr.

von \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

rief an \_\_\_\_\_ erbittet Rückruf \_\_\_\_\_

war hier \_\_\_\_\_ ruft wieder an \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_



Der Konferenzleiter hat folgende Funktionen:

- Verbesserung der Kommunikation
- Ringriffe zur Förderung des Dialogs zwischen den Parteien
- Motivation zur Konfliktregelung bei den Beteiligten erzeugen
- künftige Konflikthandhabungen planen.

Es empfiehlt sich in diesem Falle, auch in der Sitzordnung Gruppen (Fraktionen) zu bilden; damit werden die Spannungen deutlicher und ein Interessenausgleich eher möglich.

Formulare sind auch einsetzbar für die in oder nach Konferenzen häufig anfallenden Aufträge, (s.a. Stichwort: Vordrucke)

Eine Ideenkartei bietet sowohl für den Schul- oder Konferenzleiter, als auch für die Mitglieder eines Lehrerkollegiums die Möglichkeit, während der Konferenz Verbesserungsvorschläge festzuhalten. Dabei ist es jedoch erforderlich, wieder farblich nach bestimmten Organisation- oder Problembereichen zu unterscheiden.

## 6. Allgemeine Spielregeln für die Verhandlungsleitung

- Für die Einhaltung der klaren Linie und für das Erreichen der Ziele ist

der Verhandlungsleiter verantwortlich.

- Zu Beginn der Verhandlung sind die Besprechungspunkte entweder bekannt oder Ergänzungen bekanntzugeben.

- Wünsche oder Vorschläge der Konferenzteilnehmer sind, sofern sie in den organischen Konferenzablauf passen, einzufügen, andernfalls muß um Zustimmung dafür geworben werden, diesen Besprechungspunkt in einer späteren Konferenz abzuhandeln.

- Schwierige Konferenzverhandlungen sollten vorher (mit Zeitplan) durchgespielt werden.

- Der Konferenzleiter muß vorher genau prüfen, welche Vorteile er bieten kann und was er als Äußerstes erreichen kann.

- Es ist zwecklos, in einer Konferenz zu verhandeln, ohne den Nutzen von Vorschlägen zu nennen, die angenommen werden sollen.

- Wichtig ist, daß der Konferenzleiter die vorbereitete Linie einhält, aber -- je nach Situation - die Absichten der Konferenzteilnehmer erfaßt und sich anpaßt.

- Vereinbarungen sind immer sofort schriftlich festzulegen und in der Konferenznachbereitung den Konferenzteilnehmern schriftlich zu übermitteln.

## 7. Teambesprechungen

Die Teamarbeit kann dadurch gefördert werden, daß regelmäßig mit den Mitarbeitern kürzere — ausnahmsweise auch längere Teambesprechungen durchgeführt werden. Es können dabei Probleme aus allen Zielsetzungen vorkommen: Information, Problemlösung, Entscheidungsvorbereitung, Auftragserteilung, Zielsetzung (aus allen Bereichen), Anerkennung»- oder Kritikgespräche.

Unter Teambesprechungen ist die Kleinkonferenz von betroffenen Lehrern zu verstehen. Auch hier ist wieder zuerst das Ziel und der Zweck der Besprechung genau festzulegen: Was soll erreicht werden?

Dann muß eine Tagesordnung entworfen werden, Unterlagen, Informationen und Demonstrationsmaterial müssen bereitgestellt werden: Stoffliche Vorbereitung.

Weiterhin ist der Sitzungsleiter und Protokollführer festzulegen. In Großkonferenzen wird bereits vor Beginn der Konferenz vereinbart, wer in welcher Form ein Protokoll anfertigt. Zur organisatorischen Vorbereitung gehört auch die Gewährleistung eines störungsfreien Ablaufs der Besprechung, die Festlegung von Terminen (Tag, Anfang und Ende).

Mit der Einladung an die Teammitglieder ist die Bitte verknüpft, sich

entsprechend auf die Diskussion und die Tagesordnungspunkte vorzubereiten: Vorbeugung gegen Leerlauf während der Sitzung.

Kurz vor Beginn der Teambesprechung ist es zweckmäßig, noch einmal kurz die wesentlichsten Punkte gegenseitig abzustimmen. Für die Durchführung von Teambesprechungen gelten im großen und ganzen dieselben Regeln wie für alle übrigen Konferenzen (Vorbereitung, technische Hilfsmittel bereitstellen, Konferenztypen entscheiden, Kontrollierbarkeit von Ergebnissen prüfen, Ergebnisse bekannt machen).

Bei der Information über Konferenzergebnisse (Berichte über Konferenzen) ist folgendes zu beachten:

- Anfälligkeit des Berichts für Irrtümer
- Einfachheit und Übersichtlichkeit
- Klarheit der Begriffe (Verständlichkeit)
- Wirkung des Berichts auf das Arbeitsklima
- Termine, Verteiler

## 8. Sind Sie ein guter Konferenzleiter?

---

<sup>1</sup> Franz Goosens; Erfolgreiche Konferenzen und Verhandlungen, München 1969

Sind Sie ein guter Konferenzleiter: Richtig oder falsch?<sup>1</sup>

Die folgenden 12 Fragen sind ein Test Ihrer Fähigkeiten als Konferenzleiter. Geben Sie an, von welchem Standpunkt Sie glauben, daß er richtig oder falsch ist.

---



	<i>richtig/falsch</i>	
1. Sie stellen, abgesehen von der Einführung und der Zusammenfassung, nur Fragen und damit leiten Sie die Konferenz richtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Meinungsverschiedenheiten behindern im allgemeinen eine Konferenz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wenn Sie die Antwort wissen, sollten Sie diese, um Zeit zu sparen, den Konferenzteilnehmern mitteilen und nicht die langsamere Methode wählen, die darin besteht, sie an die Antwort heranzuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Der Leiter sollte seinen Standpunkt darlegen, um die Konferenzteilnehmer zu ermutigen, den ihrigen zu sagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Wenn ein Konferenzteilnehmer falsch liegt oder eine unpopuläre Meinung vertritt und dadurch von der Gruppe attackiert wird, haben Sie die Aufgabe, ihn zu verteidigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Eine Nebendiskussion kann gestoppt werden, ohne die Teilnehmer zu verletzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Abstimmung ist die einzig richtige Methode, um Meinungsverschiedenheiten zu beseitigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Selbst dem Konferenzteilnehmer, der sehr weitschweifig ist, sollte Gelegenheit gegeben werden, seine Meinung darzulegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Eine Veränderung der Konferenzatmosphäre kann aufgedeckt werden, bevor sie wirklich in Erscheinung tritt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Die beste Anzahl von Konferenzteilnehmern ist 25.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Eine Gliederung ist die beste Hilfe für den Konferenzleiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Der Leiter ist eine »Null«, wenn ihm die Konferenz aus der Hand gleitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. **Richtig:** Audi Sokrates hielt sich an diese Methode und seine Weisheit ist bis heute unbestritten. Auch dem modernen Leiter steht damit eine effektvolle Methode zur Verfügung.
2. **Falsch:** Sie sind ein wichtiger Bestandteil. Bei völliger Übereinstimmung verläßt jeder die Konferenz genauso klug wie er gekommen ist.
3. **Falsch:** Die von Ihnen gefundene Antwort erweckt den Eindruck, als wollten Sie den anderen Ihre Meinung mehr oder weniger aufzwingen.
4. **Falsch:** Es gibt immer eine Reihe von unsicheren Personen, die sich nach der Meinung der anderen richten und sei es nur, um sich bei dem Chef oder dem Leiter lieb-Kind zu machen.
5. **Richtig:** Er tut damit der Gruppe einen Gefallen, weil er sie zum Denken anregt.
6. **Richtig:** Wenn Sie z.B. annehmen können, daß sie über das Konferenzthema sprechen, sollten Sie den Standpunkt vertreten, daß jeder gern die von ihnen diskutierte Idee hören möchte.
7. **Falsch:** Je mehr Nichtübereinstimmung herrscht, desto notwendiger ist eine Diskussion.
8. **Falsch:** Unkontrollierte Weitschweifigkeit ist die größte Gefahr bei einer Konferenz. Sie müssen ihm dabei helfen, seinen Standpunkt kurz und bündig darzulegen.
9. **Richtig:** Wenn Sie in der Lage sind, zwischen den Worten zu hören, negative Aktionen erkennen und Meinungen an die Oberfläche bringen, können Sie bestimmte Entwicklungen voraussehen und lenken.
10. **Falsch:** Die Erfahrung hat gezeigt, daß 6 bis 12 Teilnehmer in den meisten Fällen das Maximum sind.
11. **Falsch:** Legen Sie die Gliederung auf keinen Fall offen auf den Tisch, da sie die meisten Teilnehmer zu Denkfaulheit stimuliert.
12. **Falsch:** Die Tatsache, daß sich eine Konferenz gelegentlich von der Tagesordnung löst, ist ein Beweis für ihre Spontaneität. Und es ist selten ein Problem, die ursprüngliche Ruhe wieder herzustellen und den Ablauf zu steuern.

## 9. Frageliste zur Konferenzvorbereitung und -durchführung

### 1. Welche Ziele sollen erreicht werden?

- Ziele schriftlich vor der Konferenz formulieren
    - Ziele nach Bereichen ordnen
- (z.B. Informationsziele, Entscheidungsziele, Konfliktziele etc.)

### 2. Wer muß eingeladen werden?

- Ist eine Vollkonferenz erforderlich?
- Welche Konferenzteilnehmer können zur Lösung beitragen?
- Habe ich den günstigsten Termin im Auge?

### 3. Welche Vorlagen, Unterlagen, Sichthilfen etc. muß ich bereitstellen?

### 4. Welcher Konferenztyp ergibt sich aus der Zielsetzung?

- **Informationskonferenz**: Sind die technischen Vorbereitungen getroffen?
- **Problemlösungskonferenz**:

Ist das Problem klar umschrieben?

Stehen alle wichtigen Informationen bereit?

Habe ich das Problem in einem kleineren Kreis vorbesprochen?

- **Entscheidungskonferenz:** Sind alle wichtigen Argumente gesammelt?

Geht es um eine kurzfristige oder langfristige Entscheidung?

Welche Entscheidungsalternativen sind vorteilhaft?

- **Konfliktlösungskonferenz:** Welche Vorteile bietet die gegenwärtige Situation?

Welche Nachteile? Welche Vorgeschichte hat der Konflikt? Welchen Nutzen bringt die Konfliktlösung?

**5. Ist mir der Konferenzablauf (auch zeitlich) klar?**

- Wann setze ich eine Pause an?

- Reicht auch eine Kurzkonferenz (letzte Unterrichtsstunde)?

**6. Wer, außer mir könnte die Konferenz leiten?**

**7. Wen beauftrage ich als »stillen Beobachter«, der mir die**

Konferenzfehler (Zeitplan, unklare Beschlüsse etc.) nach der Konferenz sagt?

**8. Wie fasse ich das Konferenzergebnis zusammen?**

Für mich selbst, für die übrigen Konferenzteilnehmer

**9. Welche Beschlüsse müssen sofort (später oder bis zu welchem Zeitpunkt) durchgeführt werden?**

## 10. Kurze Schwachstellen-Analyse zum Konferenzwesen

- Schlechte Vorbereitung (personell, thematisch)
- Zu große Zahl der Konferenzteilnehmer
- Mangelhafte Nachbereitung der letzten Konferenz, fehlende Kontrolle der Beschlüsse, keine Nachinformationen
- Falscher Ort (Lehrerzimmer zu klein, zu warm 'Sonnenseite', zu wenig Luft: Raucherproblem)
- Falsche Zeit (Korrekturbelastung wichtiger Konferenzteilnehmer, ein ganzer Nachmittag für ein kurzes Thema, vor den Feiertagen)
- Mangelhafte technische Vorbereitung (Informationen fehlen, keine Unterlagen, Vorlagen nicht genügend geordnet)
- Keine Vorstellungen über den Ablauf und die Dauer der Konferenz (Zeitplan, Pause, zu lange Diskussionszeiten, zu fest formulierte Beschlußerwartungen etc.)
- Zu wenige Konferenzen: Keine Kontinuität
- Zu viele Konferenzen: Konferenzmüdigkeit
- Zu starre Konferenzleitung (bewirkt Unlust der Konferenzteilnehmer)

- Zu lasche Konferenzleitung (Konferenzleiter kommt zu spät, er kennt nicht die Teilnehmertypen)
- Unfähigkeit des Konferenzleiters, Ziele zu setzen und den Ablauf zu steuern (Konferenzleitung wechseln)

Es werden gewiß nicht immer alle Fehler und nicht in der gleichen Häufigkeit angetroffen. Will man aber das Führungsmittel Konferenz möglichst vorteilhaft einsetzen, empfiehlt sich eine Diagnose mit der o.g. Frageliste.

**Zum Schluß ein Tip: Augen auf, wo sich jemand ärgert!**