

### **1. Konferenzen**

Eine Reihum-Abfrage bei den 15 Teilnehmern, überwiegend Lehrer an Waldorfschulen, ergibt zwei Fragenschwerpunkte:

1. Wie kann man Konferenzen fruchtbar strukturieren, insbesondere
2. welche Führungs-/Leistungsstruktur kann eine Konferenz haben?

#### *Strukturierung von Konferenzen*

Der Gesprächsleiter sieht sich vor die Aufgabe gestellt, durch seinen Gesprächsleitungsstil selbst schon eine Antwort auf diese Frage zu geben; d. h., nicht nur theoretisch über die Dinge zu reden, sondern auch Einsichten und Anregungen gleich durch seine Konferenz-/ Gesprächsleitung praktisch umzusetzen.

Damit steht ein grundsätzliches Problem jeder Konferenzleitung unmittelbar zur Lösung an: Kann, soll oder darf der Konferenzleiter gleichzeitig auch Fachexperte sein, oder sollte man diese Funktion nicht besser auf verschiedene Konferenzteilnehmer aufteilen?

Der Ablauf ist dann auch durch die zweifache Rolle des Gesprächsleiters gekennzeichnet: einerseits ist er *neutraler Moderator*, der sich nicht inhaltlich einmischt, sondern den Konferenzfluß steuert und Hindernisse aus dem Weg räumt; andererseits erwarten die Teilnehmer sachinhaltliche Anregungen aus seiner Aufgabe als *Experte*.

Es wird versucht, diese beiden verschiedenen Rollen/Funktionen jeweils deutlich voneinander abzugrenzen und dem Gesprächskreis bewußt zu machen.

Die *Experten-Information* besteht im Kern aus der Darstellung und Erläuterung von zwei (ähnlichen) Strukturierungshilfen für Konferenzen, die helfen können, Konferenzsituationen klarer zu diagnostizieren und bewußter, und damit fruchtbarer, zu gestalten.

Die Strukturierungsempfehlungen des Niederländischen Pädagogischen Instituts:<sup>1)</sup>

---

1) NPL, *Lievegoed, B. C. J.*: Organisation im Wandel

1. Gruppenbildung (wir wollen als Gruppe operieren, nicht im Sinne von Verhandlung und Konflikt)
2. Bildgestaltung (alle relevanten Informationen zusammentragen, damit alle das gleiche Bild von der Ausgangslage und der Aufgabe haben)
3. Urteilsbildung (die Gruppe sucht und entwickelt Bewertungskriterien)
4. Entscheidungsbildung (es werden Alternativen gesucht, an den Bewertungskriterien geprüft und Konsequenzen bedacht).

Die Empfehlung von Pullig:<sup>2)</sup>

Konferenzen haben

- eine logisch-methodische (s. unten),
- eine sozialpsychologische (z.B. Kommunikationsregeln und - eine handwerkliche (z.B. Visualisierung, Pausen, Sitzordnung usw.)

Seite, die jeweils aufeinander abzustimmen und zu gestalten sind. Es ist hilfreich, sich vorab bei den anstehenden Konferenzinhalten klarzumachen, ob es sich eher um reine Informationsweitergabe, Beratung, Verhandlung oder gar Konflikte handelt. Problematisch ist jedenfalls, wenn z.B. - wie es in der Realität oft geschieht - jeder Tagesordnungspunkt im Sinne einer Beratung behandelt wird, obwohl die Voraussetzungen für eine der übrigen genannten Inhaltstypen, z.B. eine reine Informationsweitergabe, gegeben sind.

Hinsichtlich der logisch-methodischen Konferenzseite empfiehlt es sich, daß die Konferenzteilnehmer, insbesondere der Konferenzleiter, den Überblick behalten, um zielgerecht und bewußt handeln zu können. Dafür erweist sich die begriffliche Fassung und Kennzeichnung typischer *Konferenzphasen* als nützlich:

---

2) Pullig, K.-K.: Brevier der Konferenztechnik, Bern: Haupt, 1981

## Gesprächsgruppenprotokolle

Konferenzsituation	dazugehörige Prozeßfragen	Problemlösungsphase
1. Beginn. Einstieg in unübersichtlichen(s), komplexen(s) Tagesordnungspunkt (Thema)	-worum geht es heute? -wie können wir die Situation beschreiben? -wer hat noch Hintergrund-Informationen, Fakten beizusteuern?	Situationsanalyse bzw. Problemanalyse
2. Festlegung auf einen enger eingegrenzten Diskussionspunkt. Beschreibung eines realistischen Ziels für die heutige Sitzung. Genaue Formulierung des TOP	-mit welchen Fragen/Punkten/Aspekten befassen wir uns anschließend? -welche Fragen wollen wir heute klären?	genaue Problemdefinition
3. Es müssen Lösungsalternativen entwickelt, neue Ideen, Lösungsansätze gefunden werden. Es müssen Bewertungs- Entscheidungskriterien gefunden werden.	-gibt es Lösungsansätze? -hat jemand eine Idee? -welche Kriterien/Ziele sollten wir bei unserer Entscheidung zugrundelegen	Suchphase
4.a) Man muß sich auf bestimmte Lösungsvorschläge einigen; aus verschiedenen Alternativen ist eine auszuwählen; die Vorschläge sind kritisch zu bewerten.	-welche Vor- und Nachteile haben die einzelnen Vorschläge/Konzepte usw.?	Bewertungsphase
4.b) Eine abschließende Entscheidung über die gegeneinander abgewogenen Lösungsalternativen ist zu treffen	-für welche Lösung sollen wir uns entscheiden	Entschlußphase
5. Die nach der Konferenz erforderlichen Aktivitäten sind festzulegen	-wer/macht was/bis wann?	Aktionsplan
6. Planung von Kontroll-/Meßinstrumenten, um die Einhaltung des Aktionsplans zu kontrollieren.	-was geschieht bei Abweichungen von unseren Beschlüssen, -wer sorgt für die Einhaltung/Überwachung	Kontrollplan

Typische Phasen einer Problemlösungskonferenz (Pullig, 1981, S. 126)

Mit dieser Phaseneinteilung wird *nicht* empfohlen, in jeder Konferenz diese Reihenfolge einzuhalten, sondern sich bewußt zu machen, in welcher Konferenzsituation man sich jeweils befindet, und mit welchen Fragen und methodischen Hilfsmitteln man gezielt weiterführen kann.

Als besonders problematisch wird von den Teilnehmern die Phase der Entscheidungsbildung (*Lievegoed*) bzw. die Bewertungs- und Entschlußphase (*Pullig*) geschildert. Deshalb skizziert der Gesprächsleiter beispielhaft eine mögliche Methode, Bewertungsgesichtspunkte übersichtlich und nachvollziehbar zu machen: die sog. Entscheidungsmatrix (vgl. Abb. 2, S. 120).

Sollen beispielsweise 100 neue Stühle für eine Schule angeschafft werden und stehen hierfür max. 10.000,- DM zur Verfügung, so formuliert man zunächst Bewertungskriterien bzw. Ziele (diese kann man noch in unbedingt zu erfüllende und möglichst quantifizierbare *Muß-Ziele* und lediglich erwünschte *Wunsch-Ziele* einteilen). Die Ziele werden anhand einer Skala von 1 – 10 gewichtet, wobei 10 sehr wichtig und 1 geringes Gewicht bedeutet.

Anschließend betrachtet man die zur Verfügung stehenden Entscheidungsalternativen (in unserem Beispiel verschiedene Angebote an Stühlen) und bewertet hinsichtlich der einzelnen Kriterien/Ziele. Es werden wiederum Bewertungsziffern von 1 – 10 vergeben, wobei diejenige Alternative immer die höchste Wertzahl bekommt, die, verglichen mit den anderen Alternativen, das jeweilige Kriterium/Ziel relativ am besten erfüllt. Die anderen Alternativen erhalten dementsprechend abgestufte geringere Wertzahlen. Schließlich multipliziert man die Wertzahlen mit den Gewichten der Kriterien/Ziele. Die Summe der gewichteten Wertzahlen ergibt dann den Zielerfüllungsgrad der einzelnen Alternativen. In unserem Beispiel hat Alternative A einen minimalen Bewertungsvorsprung.

Es wird deutlich, daß mit dieser Methode kein Entscheidungsautomatismus geschaffen wird, sondern lediglich die subjektiven Bewertungen und Gewichtungen transparenter und nachvollziehbarer werden.

Abb. 2:

Beispiel einer "Entscheidungs-Matrix"								
Kriterien/ Ziele	Ge- wicht	A l t e r n a t i v e n						C
		A	Wertzahl	gew.Wertz.	B	Wertzahl	gew.Wertz.	
Ansch.Preis <100,- DM (Muß- ziel)		90,-			100,-			120,-
möglichst preiswert	3	95,-	10	30	100,-	8	24	Alternative C entfällt, da Mußziel nicht er- füllt.
möglichst stabil	10	mittlere Stabilität	5	50	sehr stabil	10	100	
gute Sitz- eigenschaft	9	gute Sitz- eigensch.	8	72	sehr gute Sitz- eigensch.	10	90	
schöne Form	8	sehr an- sprechend	10	80	erträg- lich	2	16	
				232			230	

### Zur Konferenzleitung

Tendenziell sprechen viele Überlegungen und Erfahrungen dafür, daß sich der Konferenzleiter ganz darauf konzentriert, für solche Konferenzbedingungen zu sorgen, die überflüssige Konflikte und zeitvergeudende Wiederholungen und Irrwege, wenn nicht vermeiden, so doch reduzieren. Das bedingt, daß er sich selbst möglichst wenig inhaltlich beteiligt und sich nicht zur Partei macht, sondern daß er Gedanken integriert, Konflikte moderiert, und so Bedingungen für die zielgerechte Konferenzarbeit herstellt.

Mit dieser Aufgabe ist eine Person in der Regel auch *ausgelastet*. Inhaltliches Mitdiskutieren führt erfahrungsgemäß zur Vernachlässigung der Konferenzleitertaufgabe. Eine weitere Bedingung ist natürlich, daß der Konferenzleiter Kompetenzen bezüglich der methodischen, sozialpsychologischen und handwerklichen Aspekte von Konferenzen besitzt.

Als kleines Demonstrationsbeispiel für den handwerklichen Aspekt der Konferenz schließen wir unsere Konferenz mit einer Kartenabfrage ab: die Teilnehmer schreiben auf eine DIN-A 5-Karte ihre Antwort auf die Frage: „Welches war für mich das wichtigste Ergebnis dieser Konferenz zum Thema Konferenz?“ und heften sie für alle sichtbar an die Wand.

Die Antworten auf den Kärtchen lauteten:

- Für die Konferenzstrukturierung ist die bewußte Gliederung notwendig (verschiedene Schemata)
- Konferenzleiter (Moderator) sollte sich in den Hintergrund stellen
- Wichtigkeit einer gründlichen Vorbereitung durch die Konferenzleitung
- Disziplin der Konferenzteilnehmer
- Arbeiten der Konferenzteilnehmer in der eigenen Schule, um u. a. effektiver zu arbeiten
- Wir sind in unserer Einrichtung bereits auf dem richtigen Weg mit der Art, wie die Konferenzen vorbereitet und strukturiert werden
- Es lohnt sich, wenn man über Vorbereitung/Strukturierung immer wieder nachdenkt bzw. sich verständigt
- Neue Erkenntnisse über die Konferenzführung: 7-teilige Prozesse, visuelle Informatik, handwerkliches Geschick
- Betonung der Prozeßorientierung
- Techniken
- Reihenfolge bei Entscheidungsfindungsprozessen
- Sammlung und Präzisierung des Problemspektrums
- Anregungen und Hilfen bei der Vorbereitung und Durchführung der Konferenzen vor allem als Konferenzleiter
- Es war erkennbar, daß andere Gruppenteilnehmer gleiche Schwierigkeiten bei Konferenzen haben
- Deutlich wurde, daß es unterschiedliche Verknüpfungen von Konferenzen gibt
- Hilfsmittel zur besseren Durchführung einer Konferenz wurden genannt
- Ich fand interessant, methodische Kniffe (Matrix, Delegationsprinzipunkte wie Situationsanalyse usw.) aufgelistet *mitnehmen* zu können

## *Gesprächsgruppenprotokolle*

- Es ist unglaublich schwer, ein Thema einzukreisen und ergebnisorientiert zu verfolgen
- Typisches Konferenzergebnis: viel zu viel bleibt liegen
- Interessant waren für mich die verschiedenen *Wege*, zu einem Ergebnis kommen (*Lievegoed/Pullig*) zu können
- Konferenzformen - der verschiedenen Institutionen
- Meine Vorurteile über Waldorfschulkonferenzen haben sich bestätigt
- Ich habe Ansätze (Methoden) erfahren, die ich in meiner Praxis anwenden kann.

## **2. Selbstverwaltung**

Das Thema Selbstverwaltung behandelt die Gesprächsgruppe anhand der Frage einer Teilnehmerin: „Wie sind Eltern und Lehrer bei welchen Entscheidungen an Waldorfschulen u.ä. Einrichtungen beteiligt?“

Eine spontane Bestandsaufnahme bei sechs verschiedenen im Gesprächskreis vertretenen Organisationen ergibt folgendes (wahrscheinlich unvollständige!) Bild:

*Bramsche:*

Vorstand des Vereins (Mitarbeiter und zwei Nicht-Mitarbeiter; ist gleichzeitig Träger der GmbH)

Geschäftsführungskonferenz (9 von insgesamt 20 Mitarbeitern; diese wird vom Verwaltungskreis vorbereitet).

Arbeitskollegium (alle Mitarbeiter) mit technischer und pädagogischer Konferenz

Jugendvertretung

*Dortmund*

Elternrat, 2 x 24 Mitglieder; tagt einmal monatlich und nach Bedarf; 2 delegierte Lehrer und die jeweils Betroffenen;

Vorstand des Schulvereins

mindestens ein Elternvertreter in der Internen Konferenz  
verschiedene Arbeitskreise mit Elternbeteiligung

*Oldenburg:*

Eltern-Lehrer-Rat, 14-tägig tagend

Vorstand des Schulvereins

verschiedene Arbeitskreise

*Magdeburg*

Der Vorstand wird von den vier Gründern gebildet

9 Lehrer sind gleichzeitig auch Eltern

es gibt kaum entwickelte Strukturen

*Nordheide*

Im Vorstand des Trägervereins sind 3 Lehrer und 3 Eltern, der Vorstand ist auch Träger der GmbH

verschiedene Arbeitskreise mit Elternbeteiligung (Bau-, Finanz-, Oberstufen-, Eltern-Lehrer-Arbeitskreis)

*Wolfsburg*

Ähnlich wie Nordheide; zusätzlich gibt es einen Personalkreis sowie eine Schulentwicklungs-Planungsgruppe, die anfänglich nur aus Lehrern bestand, derzeit aber neu strukturiert wird.

Es wird darauf hingewiesen, daß die Struktur wohl vom Alter der Institution abhängig sei (Gründungs-, Jugend-, Reife-Phase).

**3. Organisationsentwicklung**

Aufgrund des allgemeinen Informationsbedarfs charakterisiert der Gesprächsleiter kurz das Konzept der Organisationsentwicklung: Man kann unterschiedliche (Re-) Organisationsstile unterscheiden<sup>4)</sup>, je nach dem, wie stark die Betroffenen selbst an den Organisationsmaßnahmen beteiligt werden, d.h. nach dem Maß der Selbstbestimmung.

Abb. 3:

Reorg. durch U.-Ltg.		Beteiligung der Betroffenen				
autoritär	Patriarchalische	informierende	berührende	kooperative	partizipierende	demokratische Reorg.

4) Tannenbaum/Schmidt, 1958

## *Gesprächsgruppenprotokolle*

Das Konzept der Organisationsentwicklung, in den fünfziger Jahren von Sozialwissenschaftlern wie Kurt Lewin und von dem sog. sozio-technischen Systemansatz des Tavestocks Instituts of Human Relations in London impulsiert und von Beratungsinstituten wie dem Niederländischen Pädagogischen Institut (Lievegoed) in Europa verbreitet, gehört zu denjenigen Organisationskonzepten, die eine möglichst weitgehende Beteiligung der Betroffenen anstreben. Seit 1980 gibt es in Deutschland eine Gesellschaft für Organisationsentwicklung, die seit 1982 auch eine Zeitschrift *Organisationsentwicklung* herausgibt.

*Glasl/de la Houssaye*<sup>5)</sup> verstehen Organisationsentwicklung als gezielten und gelenkten Prozeß einer Selbsterneuerung. Dabei ließen sich vier Subprozesse unterscheiden:

1. Analyse- und Bewußtwerdungsprozesse (Selbstdiagnose).
  2. Willensbildung- und Selbstentwurfsprozesse (dabei arbeitet man mit offenen Zielvorstellungen und nicht mit festen Modellen).
- Diese Prozesse werden durch zwei weitere vertieft und unterstützt:
3. Psychosoziale Veränderungsprozesse (sozialpsychologisch- und organisationswissenschaftlich fundierte Konzepte über Führung, Organisation, Konflikte etc. helfen, den sonst allzu chaotisch und von Zerreißproben bedrohten Prozeß zu moderieren).
  4. Gezielte fachliche Lernprozesse (in der Regel sind Weiterbildungsmaßnahmen notwendig, die allerdings von den Betroffenen selbst initiiert und kontrolliert werden).

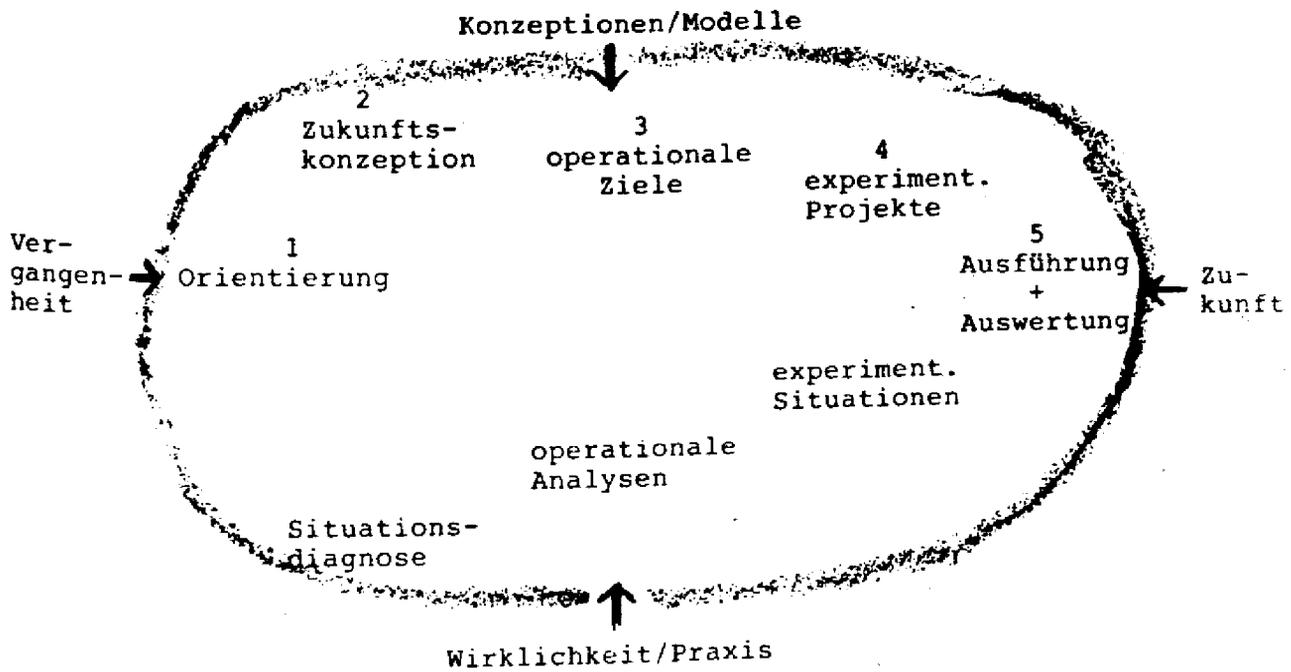
Für diese Aufgaben muß i. d. R. ein externer Organisationsentwicklungsberater gewonnen werden.

Gemäß dem NPI-Modell (*Glasl/de la Houssaye, 1975*) durchläuft ein Organisationsentwicklungsprozeß typischerweise fünf Phasen:

---

5) *Organisationsentwicklung*, Bern, 1975

Abb. 4:



Diese Grundinformationen zur Organisationsentwicklung werden durch einen kurzen kritischen Erfahrungsbericht eines Teilnehmers ergänzt, der über die konkrete Organisationsentwicklungsplanung in der Waldorfschule Wolfsburg berichtet.