

Konferenzen effektiver gestalten – teilnehmende Beobachtung und Feedback

Auf einen Blick

- | | | |
|---|-----------------|---|
| 1 | WAS? | Konferenzgestaltung |
| 2 | WOZU? | Miteinander organisieren |
| 3 | WANN GELINGT'S? | Rückmeldung, Transparenz |
| 4 | WER? | Kleine Evaluationsgruppe |
| 5 | WIE? | Beobachtung des Konferenzablaufs |
| 6 | WOMIT? | Checkliste für Konferenz, Tipps zur Konferenzgestaltung |

1 WAS? (Gegenstand und Zielstellung)

Schulkonferenzen leiden oft darunter, dass sie im Hinblick auf das erwartete Ergebnis unzureichend vorbereitet sind, dass die Steuerung in der Hand einer einzigen Person liegt, dass der äußere Rahmen für lebendige Prozesse der Kommunikation und Kooperation wenig förderlich und bei den Beteiligten wenig Know-how über Methoden der Prozessgestaltung vorhanden ist. Die Konferenzgestaltung selbst wird selten evaluiert, um aus ihrer Analyse entsprechende Konsequenzen ziehen zu können.

Konferenzen werden aus Lehrer/innen-Sicht aufgrund des Zeitaufwands und der routinierten Abläufe oft als lästige Verpflichtung erlebt. Die Schulleitung, für welche die Schulkonferenz ein wichtiges Instrument der Regelung des Schullebens darstellt, beklagt sich oft über das geringe Interesse und die geringe Beteiligung am Konferenzablauf. Die Verantwortung für das Gelingen einer Konferenz ist an die Schulleitung delegiert, weshalb bei ihr oft der Frust über die als öde, bürokratisch, zeitraubend und unproduktiv empfundene Konferenzgestaltung abgeladen wird – oft wird die Kritik auch nur hinter vorgehaltener Hand geäußert.

Durch die zunehmende Autonomisierung des Schulwesens erhält die Konferenz als Steuerungsinstrument für die Entwicklung der Schule mehr Bedeutung. Pädagogische Konferenzen werden dabei zum Ort der lebendigen Kommunikation und Kooperation, wenn – etwa bei der Erstellung eines Entwicklungsplans – entscheidende Weichen für die Zukunft der Schule gestellt werden sollen. In Veränderungsprozessen kann sie zum Marktplatz der Entwicklung werden, wenn es das Kollegium vermag, aus einem ermüdenden Dauerplenum eine lebendige, kreative und ergebnisreiche Konferenzdramaturgie zu machen.

2 WOZU? (Zweck und Herausforderungen)

Da in der Schule das ganze Kollegium an Entscheidungen direkt beteiligt ist, ist die Konferenzorganisation in der üblichen Struktur überfordert. Es sind daher Veränderungen in den Kooperations- und Beteiligungsformen erforderlich, um das Engagement, d. h. die aktive Einflussnahme und die Veränderungsbereitschaft des Kollegiums, zu ermöglichen. Aus systemischer Sicht von Schule und deren Entwicklung ist eine Verbesserung der Zusammenarbeit im Lehrer/innen-Kollegium eine Aufgabe aller, wozu sie aber auch die Möglichkeit zur aktiven Einflussnahme haben müssen. Dafür braucht es im Kollegium die Kompetenz, erfolgreiche Dramaturgien für Schulkonferenzen zu entwerfen. Dazu gehören u. a.:

- eine intensive Vorbereitung:

- Klärung der Ziele und der gewünschten Ergebnisse der Konferenz
- Erarbeitung des Designs durch ein Vorbereitungs-(Konferenz-)Team
- thematische Aufbereitung der Inhalte (Sichtung, Gewichtung, Standortbestimmung)
- Briefing (Kurzberichterstattung) durch Information an relevante Kontaktpersonen (Wer muss was vorbereiten?)
- Festlegung der Arbeitsformen (Moderationsform, Gruppenaufträge etc.)
- Vorbereitung einer Tischvorlage (Ablaufplan, Zeitleiste, methodische Hinweise etc.)
- eine sach- und personenorientierte Moderation:
 - effiziente, aber dennoch persönlich ansprechende Form der Gesprächsleitung
 - professioneller Umgang mit der vorgegebenen Zeitstruktur (trotz stringenter Abwicklung auch für Atmosphärisches sensibel sein)
 - Klarheit in den getroffenen Entscheidungen (nicht nur Mehrheiten durchsetzen, sondern auch Minderheitenvoten ernst nehmen)
 - Sicherung der Beschlüsse (Verbindlichkeit schaffen, Aktionspläne erstellen ...)
- eine ergebnissichernde Auswertung:
 - Reflexion der Konferenzgestaltung im (Konferenz-)Team (ev. Evaluationsraster)
 - Auswertung der Ergebnisse (Entscheidungen und Beschlüsse)
 - Sicherstellung der Umsetzung (Bindung der Aktionspläne an Personen bzw. Teams)
 - Konsequenzen für Folgekonferenz(en)

3 WANN GELINGT'S? (Förderliche Bedingungen)

Strukturen, die über Jahre in einer bestimmten Form gewachsen sind, können nicht von heute auf morgen verändert werden. Sie bieten in gewisser Weise auch Sicherheit, was eine wichtige Voraussetzung für eigenständiges Handeln darstellt. Daher können zu rasche Eingriffe in das bisher übliche Konferenzdesign auch zu Verunsicherung, Abwehr und gegenläufiger Solidarisierung führen, wie das z. B. ein Schulleiter erlebte, als er die in einem Fortbildungsseminar gewonnenen Erfahrungen 1:1 umsetzen wollte: Zur „Stärkung des Wir-Gefühls“ an der Schule führte er gleich bei der nächsten Konferenz den Sitzkreis (anstatt der gewohnten Tischaufstellung in U- Form) ein, was bei den Lehrer/innen zu einer noch größeren Distanz führte, als sie im alten Sitzarrangement vorgeherrscht hatte ...

Daher sollten sich mit dem ersten Schritt zur Veränderung von eingespielten Abläufen bei der Durchführung von Konferenzen möglichst viele Mitglieder des Kollegiums identifizieren. Dies ist etwa dann der Fall, wenn „Belege“ für die Unzufriedenheit mit der bisherigen Durchführung gesammelt und diskutiert werden – auf der Grundlage einer Checkliste (siehe [6]). So lassen sich Neuerungen anbahnen, die zunächst von einem kleinen Team, dann aber von der Gesamtkonferenz getragen werden.

4 WER? (Personen)

Die Evaluation der Konferenzgestaltung sollte dem ganzen Kollegium ein Anliegen sein, allerdings sind die ersten Schritte für Veränderungen – besonders in großen Kollegien – schwer in der Gesamtgruppe zu leisten. Daher empfiehlt es sich, wie bereits erwähnt, mit einer kleinen Zahl von Konferenzmitgliedern zu beginnen, welche eine bestimmte Evaluationsaufgabe übernehmen (am

besten beim Aushang der Tagesordnung eine Liste dazu hängen, auf der sich Interessent/innen für die Konferenzbeschreibung und -beurteilung melden können). Wenn sich im Vorhinein keine Freiwilligen melden, kann der Rückgriff auf bestehende Strukturen sinnvoll sein. Es ist nicht ratsam, erst am Beginn der Konferenz mit der Frage nach freiwilligen Evaluator/innen zu beginnen; die betreffenden Personen sollten sich vorher absprechen, um ihre Beobachtungen möglichst gezielt vornehmen zu können.

5 WIE? (Durchführung)

Die Schulleitung hängt rechtzeitig die Tagesordnung für die Konferenz aus (inkl. Fristen für Beitragswünsche für spezielle Tagesordnungspunkte und für Änderungswünsche für die Tagesordnung) und fügt einen Hinweis bei, dass sie die Gestaltung der Konferenz evaluieren möchte. Dazu sucht sie vier Freiwillige aus dem Kollegium, welche den Ablauf anhand von Checklisten beobachten und die Konferenz mit ihr gemeinsam auswerten. (Falls sich niemand freiwillig meldet, spricht die Schulleitung noch vor der Konferenz vier Kollegiumsmitglieder an und bittet sie persönlich, beim ersten Evaluationsversuch diese Aufgabe zu übernehmen.) Sie erhalten die beiden Checklisten 1 und 2 (siehe [6]), die ihnen als Grundlage für die teilnehmende Beobachtung dienen; sie können problemlos an die jeweilige Situation angepasst werden. Bei vier beobachtenden Mitgliedern ist eine Aufteilung in Tandems zielführend, die jeweils eine Checkliste übernehmen („Wer ...?“ und „Wie ...?“). Vor Beginn der Konferenz sprechen sich die beiden Tandems ab, auf welche Weise sie Antworten auf die einzelnen Fragen erhalten können.

Am Beginn der Konferenz weist die Schulleitung auf die Durchführung der Evaluation hin, Begründung: Hoffnung auf größere Effizienz und auf mehr Zufriedenheit im Kollegium. Die beiden Beobachtungs-Tandems werden kurz vorgestellt und skizzieren, was ihr Schwerpunkt bei der Beobachtung sein wird. Die Schulleitung weist darauf hin, dass alle Mitglieder des Kollegiums eingeladen sind, bei der Auswertung der Checklisten und vor allem bei der Planung der nächsten Konferenz auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse mitzuarbeiten. Diese Einladung wird am Ende der Konferenz nochmals ausgesprochen und ein Termin dafür bekannt gegeben.

Nach Beendigung der Konferenz tauschen zunächst die beiden Tandems ihre Beobachtungen jeweils intern aus und stimmen gegebenenfalls ihre Erfahrungen ab. Wo sie noch nicht während der Beobachtung Kommentare anfügen konnten, ergänzen sie sie in dieser Phase. Wenn sie bereits Vorschläge haben bzw. auf mögliche Konsequenzen hinweisen wollen, fügen sie diese ebenfalls in die Checkliste ein. Darauf erfolgt eine Aussprache der beiden Tandems mit der Schulleitung (und gegebenenfalls anderen Interessierten, die sich dafür gemeldet haben, und/oder, wenn vorhanden, einer Steuergruppe für die Schulentwicklung). In diesem Gespräch werden die Aufzeichnungen ausgetauscht und vor allem Konsequenzen für die Vorgangsweise bei künftigen Konferenzen vorgeschlagen. Die Beobachter/innen können auch Mitglieder der Vorbereitungsgruppe der nächsten Konferenz werden, um aufgrund der mit der Evaluation gemachten Erfahrungen entsprechende Vorschläge umzusetzen. Folgende 10 Tipps sollen als Anregung für die Konferenzgestaltung dienen.

10 Tipps für die Konferenzgestaltung

1. Formulieren Sie die Ziele, die mit der Konferenz (bzw. einzelnen TO-Punkten) erreicht werden sollen. (Welche zeitlichen, sachlichen, personellen Möglichkeiten stehen überhaupt zur Verfügung?)
2. Informieren Sie bereits vor Konferenzbeginn jene Personen, die bei einzelnen Tagesordnungspunkten eine tragende Rolle spielen (sollen), damit sie sich entsprechend vorbereiten können („Ownership“).
3. Minimieren Sie in der Vorbereitung die Zeit für das Gesamtplenium! Was lässt sich anders – z. B. schriftlich – an alle vermitteln? Was kann bereits vorher (außerhalb der Konferenz oder durch jemand anderen) erledigt werden?
4. Eröffnen Sie die Konferenz mit einer Visualisierung (Übersicht, Schwerpunkte, Zielstellung u. Ä.), die bereits am Anfang zu Transparenz und Identifikation beitragen soll.
5. Verwenden Sie unterstützende Medien, wenn Sie die Meinung von möglichst vielen Mitgliedern kennenlernen wollen (Moderationskarten, Flipchart, elektronische Medien u.a.m.).
6. Delegieren Sie die Moderation einzelner Tagesordnungspunkte, um Verantwortung zu verteilen und Identifikation zu stärken.
7. Halten Sie sich an den vereinbarten Zeitplan, halten Sie aber nicht starr daran fest, wenn es „Störungen“ gibt: Achten Sie auf die Kommunikation auf der Beziehungsebene! (Was „sagt“ die Person außer dem Inhaltlichen noch?)
8. Setzen Sie – wie im Unterricht – flexible Methoden ein (Partner/innen-Gespräch, Kleingruppenarbeit, Blitzlicht, Kurzinfos (auf Moderationskarten).
9. Verwenden Sie bei der Meinungsbildung Klebepunkte auf einer gemeinsamen Vorlage. (Das Aufstehen bringt Bewegung in die Gruppe und das gemeinsame Ergebnis schafft Transparenz.)
10. Sichern Sie die Ergebnisse durch das Festhalten von Terminvorgaben und Verantwortlichkeiten etc.

Zusätzlich kann am Ende der Konferenz ein kurzes Feedback von allen Teilnehmenden eingeholt werden, um noch breitere Rückmeldungen zu bekommen.

Eine sehr einfache Methode dafür besteht darin, ein paar Plakate mit gegensätzlichen Begriffspaaren, die sich an den Zielen der Konferenz orientieren, als Pole aufzuhängen; die TN markieren mit Stiften, wo zwischen den jeweiligen Polen sie sich mit ihrer Einschätzung einordnen würden (Beispiele für Begriffspaare: Konferenz spannend – langweilig; klare – unklare Zielsetzung; Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung sehr häufig – fast nie; etc.)

6 WOMIT? (Instrumente)

[Checkliste 1&2 für Konferenzgestaltung: Beobachtungs-Checkliste](#)

[10 Tipps für die Konferenzgestaltung](#)

Quelle: Überarbeiteter Text aus den [Verfahrensvorschlägen]/[Offenen Methoden] von Q.I.S. – Qualität in Schulen; vgl. auch Schratz, M./Iby, M./Radnitzky, E.: Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente. Beltz 2000