

Die *Kooperative* Konferenz *Kultur*

Eine andere Form der Lehrerkonferenz

Den Anspruch, den Lehrkräfte an Konferenzen haben, in die Wirklichkeit umzusetzen, ist im Schulalltag nicht einfach. Schulleitung und Kollegium der Grundschule Roßtal hat einen erfolgreichen Weg für eine sinnvoll organisierte Konferenzkultur gefunden.

Als ich im Jahr 1999 die Leitung der Schule Roßtal übernahm, hatte ich den Anspruch, **einen kooperativen Führungsstil umzusetzen, bei dem durch flache Hierarchien Partizipation an Entscheidungen ermöglicht und Gestaltungsräume eröffnet werden.** So entstand Handlungsbedarf, als bei der externen Evaluation im Frühjahr 2007 Kritik von den Kolleg(inn)en an der bestehenden Konferenzpraxis geäußert wurde: Die Konferenzen sind

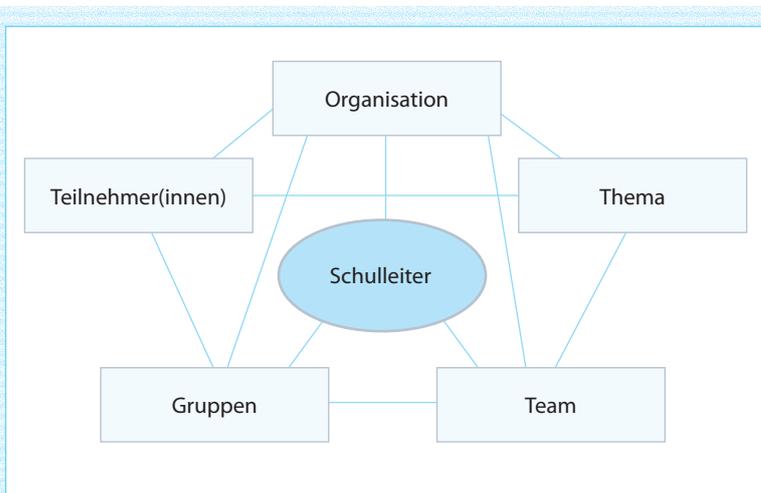
bisweilen ineffektiv, zu lang, oft endlos, es gibt nur wenig aktive Beteiligte, viele Inhalte betreffen oft nur eine Gruppe, deshalb sind sie langweilig. Manchmal wird zu lange über einen Punkt diskutiert, es ist kein zeitlicher Rahmen gesetzt.

Bei einer „normalen“ Lehrerkonferenz trägt der Schulleiter meist die Verantwortung, er muss zur Konferenz einladen, sie vorbereiten, nachbereiten und die Vereinbarungen überwachen. Das heißt, er ist in alle Prozesse vor, während und nach der Konferenz involviert und unersetzlich und wird so zum alleinigen Antriebsmotor. Häufig moderiert er die Konferenz, achtet auf die Zeit, drängt auf Entscheidungen, strukturiert den Inhalt, stellt sicher, dass das Protokoll geschrieben wird, ruft die Redebeiträge auf. Diese Art der „One-Man-Show“ führt zu der logischen Konsequenz, dass Konferenzen abgesagt werden, wenn der Schulleiter nicht anwesend sein kann (s. **Abb. 1**).

In unserer Schule sind langweilige Konferenzen schon lange kein Thema mehr. Wie ist es dazu gekommen?

Fortbildung als Auslöser für Veränderung

Zur gleichen Zeit, als im Kollegium die Kritik an den Konferenzen geäußert wurde, nahm ich am Programm „PROFIS – Programm Führungskompetenz in Schulen“ teil, durchgeführt vom Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e.V. Die Veranstaltungen wurden geleitet von Nadjeschda Hebenstreit und Dr. Katrin Hinz-



1 | Lehrerkonferenz als „One-Man/Woman-Show“ – das muss nicht sein!



2 | Das „KKK-Team“ der Grundschule Roßtal

dorf aus Berlin. Auf einer dieser Veranstaltungen stellten sie den „Delegierten Meeting Prozess – DMP“ vor.

Dieses Konzept hat mich sofort überzeugt. Zurück in der Schule, habe ich es für unseren Schulbetrieb umbenannt in „Kooperative Konferenz Kultur“. In der nächsten Konferenz ging ich auf die geäußerte Kritik der Kolleg(inn)en zu den bestehenden Konferenzen ein und stellte gleichzeitig das neue Modell vor (s. Kasten, S. 38).

Umsetzung in der Grundschule Roßtal

Mehrere Kolleg(inn)en erklärten sich bereit, dieses Modell bei der nächsten Konferenz auszuprobieren. Auf Wunsch wurde die Rolle des Moderators doppelt besetzt. Die nächste Lehrerkonferenz fand nun nach dem neuen Modell statt. **Am Ende äußerten sich alle Kolleg(inn)en in einem „Blitzlicht“ äußerst positiv über diese Art der Konferenzführung.**

Es bildete sich ein „Konferenzteam“, das seither die Konferenzen leitet. Vom Konferenzteam werden folgende Rollen übernommen: der Moderator, der Entscheidungstreiber, der Zeitgeber, der Feedbackgeber (s. Abb. 2). Die Rollen Protokollführer, Gastgeber und Techniker werden von allen Kolleg(inn)en wahrgenommen. Nach einer längeren Probephase (5–6 Konferenzen nach diesem Modell) erfolgte eine Überprüfung. Hierbei wurden einige Punkte modifiziert:

- Die Themenliste wurde um eine Spalte „Entscheidungen nötig?“ erweitert (s. Abb. 3).
- Der Punkt „Wünsche und Anregungen“ ist auf zehn Minuten begrenzt worden.
- Redaktionsschluss für die Themenliste ist etwa eine Woche vor der Konferenz.
- Die Rollen des Moderatorenteams wurden in einigen Punkten verändert.

- Der Feedback-Geber gibt direkt nach der Konferenz im Moderatorenteam ein konstruktives, klares Feedback für jede Rolle.
- Ablauf und Zeit teilt der Moderator dem Zeitgeber / Entscheidungstreiber einen Tag vor der Konferenz schriftlich mit.
- Die Abfrage des Moderatorenteams zur Bereitschaft des Kollegiums nach „zusätzlichem Zeitbedarf“ erfolgt nach dem Mehrheitsbeschluss.
- In Punkten des Konferenzverfahrens werden alle Mitglieder des Kollegiums gleichberechtigt behandelt – auch die Schulleitung.
- Die einbringende Lehrkraft gibt bei einem Entscheidungswunsch eine mögliche Formulierung dazu vor.
- Auch die Vorgehensweise des Moderators bei Zeitüberschreitung wurde festgelegt: „Wie lange kann es noch dauern, bis der Beitrag zu Ende ist? Ist die Gruppe bereit, dass die Konferenz um diese Zeit verlängert wird? Gibt es eine andere Möglichkeit, zu einer Entscheidung zu kommen? Welche? Soll der Punkt in der nächsten Konferenz weiter verhandelt werden?“
- Jedes Schuljahr stellt sich das Konferenzteam zu Beginn den neuen Kolleg(inn)en vor, mittlerweile gehören acht Kolleg(inn)en dazu.

Rückmeldungen zur „KKK“

Auf Nachfrage durch die Schulleitung soll das Modell der „Kooperativen Konferenz Kultur“ beibehalten werden. Hierzu einige Stimmen aus dem Kollegium:

- „Seitdem wir diese Konferenz-Kultur haben, verlaufen die Konferenzen gezielter, ruhiger und sind früher zu Ende.“
- „Ich bin voll und ganz mit der Umsetzung zufrieden.“
- „**Sehr sinnvoll, gesamte Konferenz strukturierter, klarer Rahmen in Reihenfolge und Inhalt.**“
- „Die Verantwortung für den Ablauf der Konferenz wird auf mehrere Personen verteilt.“
- „**Gleichberechtigung der Beiträge und der Beteiligten.**“

„Kooperative Konferenz Kultur“³¹

Der delegierte Meeting-Prozess ist ein Instrument der Organisationsentwicklung. Innerhalb eines Meetings – Konferenz, Stufenkonferenz usw. – werden klar definierte Rollen an die Mitglieder delegiert, die jeweils Aspekte von Führungskompetenzen repräsentieren. Angelehnt an den Begriff der „Kooperativen Gruppenarbeit“ nannten wir dieses Instrument „*Kooperative Konferenz Kultur – KKK*“.

Diese Form ist besonders nützlich, wenn ein kooperativer Führungsstil gepflegt wird und der Schulleiter ein Interesse an der Entwicklung der Selbstverantwortlichkeit seiner Mitarbeiter(innen) hat. **Der delegierte Meeting-Prozess wird als ein „systemisches Instrument“ bezeichnet. Systemisch in dem Sinne, als er darauf abzielt die Zusammenarbeit zwischen den Menschen zu verändern, nicht die Menschen selbst. Er stellt die Beziehungen in den Mittelpunkt. Er stärkt die Kooperation in einem Team und erhöht die kollektive Verantwortlichkeit aller Mitglieder für die Ergebnisse der gesamten Organisation.**

Die Meetings (Konferenzen) sind in einer Organisation (Schule) von zentraler Bedeutung. Ist diese Form erst einmal eingeführt, breitet sie sich in andere Teambesprechungen aus. An unserer Schule arbeiten die Steuergruppe „Schulentwicklung“, die Jahrgangsstufenteams und auch der Elternbeirat nach diesem Modell. Um Konferenz-Funktionen zu delegieren werden klare Rollen definiert, die jeweils Aspekte von Führungskompetenz repräsentieren.

Der Moderator

Der Moderator ist verantwortlich für den Ablauf, die Atmosphäre und die Energie der ganzen Gruppe während der Konferenz. Er ist wie der Dirigent eines Orchesters, der zuständig ist für die Koordination der einzelnen Einsätze, für das Tempo und den generellen Ton der Aufführung. Er muss immer alle Teilnehmer(innen) und ihre Beiträge im Blick haben, er sollte auf Ausgewogenheit der Redebeteiligung achten und störende Unterbrechungen

unterbinden. Der Moderator kann auch eigene Beiträge einbringen, allerdings sollte er dann hierfür kurz seinen „Moderatorenhut“ ablegen und als „normaler“ Teilnehmer sprechen. Er wird in seiner Funktion unterstützt von den beiden anderen aktiven Rollen, dem „Zeitmanager“ und dem „Entscheidungstreiber“. Wenn der Moderator Hinweise von einer der beiden Funktionsträger bezüglich des Zeitmanagements oder des Managements von Entscheidungsprozessen erhält, so sollte er diese berücksichtigen, um die Effektivität der Konferenz zu sichern. Die beiden anderen Rollen sind die wichtigste Unterstützung für den Moderator.

An unserer Schule hat es sich als günstig erwiesen, dass die Moderatoren immer zu zweit auftreten, im Krankheitsfall ist immer ein Ersatz anwesend. Auch für den Einstieg eignet sich das Tandem-Modell recht gut.

Der Zeitgeber

Seine Aufgabe besteht darin, das Kollegium an die vorher definierten Zeitvorgaben je Tagesordnungspunkt zu erinnern und es darin zu unterstützen. Sind für einen Punkt 30 Minuten vorgesehen, kann er z. B. fünf Minuten vor Ablauf der Zeit ansagen: „*Uns bleiben noch fünf Minuten.*“ Sollte überzogen werden, so ist es die Aufgabe des Zeitgebers, alle fünf Minuten daran zu erinnern, durch „*Wir sind nun zehn Minuten über unseren vereinbarten 30 Minuten.*“

Der Zeitgeber ist jedoch kein „Zeit-Polizist“, der die Gruppe drängt oder stoppt, wenn die vereinbarte Zeit überschritten wird; er ist nichts weiter als eine Art „Kurzzeit-Wecker“. Er entscheidet nicht über die angemessene Dauer bestimmter Themen. Diese Verantwortlichkeit für Zeitentscheidungen liegt letztlich bei der gesamten Gruppe. Verlängert sich die angegebene Zeit, kann der Moderator die Gruppe fragen, ob sie mit der Verlängerung einverstanden ist.

| Thema | Lehrkraft | Zeitdauer | Entscheidung nötig? |
|-----------------------|--------------|-----------|---------------------|
| Comenius-Projekt | Fr. Porley | 20 min | nein |
| Märchenprojekt | Fr. Melchert | 30 min | ja |
| Wünsche u. Anregungen | | 10 min | |

³¹ Eine Tagesordnungs-Liste hängt sofort nach einer Konferenz an der „weißen“ Tafel im Lehrerzimmer. Jede/r kann Themen eintragen.

- „Die Aufgabenverteilung im Konferenzteam gibt eine Struktur vor, die für das Gesamtkollegium durchschaubar und hilfreich im Ablauf ist. Zeitgeber und Entscheidungstreiber unterstützen, damit der Zeitrahmen eingehalten wird.“
- „Mitsprachemöglichkeit des Kollegiums in der Konferenz voll gewährleistet.“
- „Wenig Zeitaufwand für die Mitglieder des Konferenzteams.“

Auswirkungen auf die Schulentwicklung

Die „Kooperative Konferenz Kultur“ passt wesentlich besser zu dem kooperativen Führungsstil, den ich als Schulleiterin an meiner Schule versuche zu verwirklichen, als die bisherige Art und Weise, Konferenzen durchzuführen.

Der kooperative Führungsstil zeichnet sich im Wesentlichen dadurch aus, dass Schulleitung und Kollegium sowohl in der Entwicklung von Ideen, als auch in der Umsetzung eng zusammenarbeiten und sich in ihren Fähigkeiten und Kompetenzen ergänzen.

Bei diesem Führungsstil sind das Delegieren von Verantwortung und die Motivation der Mitarbeiter(innen) wichtige Be-

Der Entscheidungstreiber

Die Verantwortlichkeit seiner Rolle liegt darin, wenn Entscheidungen notwendig sind, diese einzufordern. Er muss die Gruppe darauf hinweisen, dass eine Entscheidung benötigt wird und den Zuständigen für den Konferenzpunkt bitten, diese konkret zu formulieren. Fragen hierbei könnten sein: „Nähern wir uns einer Entscheidung?“, „Könnten wir uns darauf konzentrieren, zu einer Entscheidung zu kommen?“ oder „Wie können wir dies als klare Entscheidungen formulieren?“. Der Entscheidungstreiber ist dafür verantwortlich, dass die Gruppe sich auf das Treffen konkreter Entscheidungen konzentriert und diese zum richtigen Zeitpunkt auch tatsächlich trifft.

Während der Konferenz trägt diese Rolle dazu bei, die Teilnehmer mit sanftem Druck zu einer Entscheidung zu drängen. Stellt er z. B. fest, dass sich die Diskussion im Kreise dreht, sich Argumente wiederholen, kann er das beenden, wenn keine neuen Gesichtspunkte weiter auftreten. Stellt er fest, dass sich neue Punkte ergeben und dadurch eine Entscheidung in dieser Konferenz nicht möglich ist, kann er zusammen mit dem Moderator das Kollegium fragen, ob diese Entscheidung vertagt werden soll.

Der Feedback-Geber

Am Ende jeder Konferenz sollten einige Minuten reserviert werden, damit der Feedback-Geber jedem Konferenzteam-Mitglied ein konstruktives Feedback mitteilen kann. Er soll Beobachtungen mitteilen und gewünschte Verhaltensänderungen benennen.

Weitere Rollen

Der „Techniker“ wird immer dann benötigt, wenn während der Konferenz technisches Equipment bedient werden muss. Dies bewahrt vor Zeitverlusten, wenn der Sprecher mit dem gleichzeitigen Vortragen

und z. B. dem Bedienen des Beamer überfordert sein sollte. Er erbittet benötigte Technik beim Moderator und stellt sie rechtzeitig bereit (Overhead, Beamer, Stifte usw.). Gegebenenfalls unterstützt er den Moderator oder andere Teilnehmer beim Visualisieren und räumt alle technischen Hilfsmittel nach der Konferenz wieder auf.

Der „Gastgeber“ ist verantwortlich für eine Tisch- und Sitzordnung. Er richtet Tische / Geschirr her, sorgt evtl. für Getränke und einen kleinen Imbiss, achtet auf „klimatische“ Raumverhältnisse wie Lüftung oder Sonnenschutz und räumt nach der Konferenz auf.

Der „Protokollführer“ dokumentiert die Entscheidungen. Alle Entscheidungen der Gruppe sollten so detailliert wie möglich aufgelistet werden, inklusive der spezifischen Verantwortlichkeiten, die mit jeder Entscheidung verbunden sind. Diese müssen messbar und zeitlich begrenzt formuliert werden. Die Verantwortlichkeiten sind jeweils mit einer bestimmten Person verbunden, die als Ansprechpartner für dieses Projekt für alle anderen dient.

Das Zirkulationsprinzip

Es hat sich in der Praxis gezeigt, dass es wichtig ist, die beschriebenen Rollen nach einem Rotationsprinzip von allen Teammitgliedern übernehmen zu lassen. Dies sollte ohne Ausnahmen geschehen und in einem verbindlichen Ablauf organisiert werden. Wenn immer die gleichen Teammitglieder die gleichen Rollen übernehmen, führt dies zu einer Zentralisierung der Macht auf bestimmte Personen.

Die Zirkulation der Rollen fördert die gemeinsame Verantwortlichkeit und stärkt den Teamgeist. Nach einigen Durchläufen können Teammitglieder ihre Rollen immer besser wahrnehmen, wodurch gleichzeitig zentrale Führungskompetenzen erlernt und geübt werden. Es ist wichtig, dass alle lernen, jede Aufgabe zu beherrschen. Um die Rotation der Rollen zu garantieren, wird ein Zeitplan aufgestellt, der für alle Konferenztermine die einzelnen Rollen im Voraus besetzt.

standteile. Aufgabe der Schulleitung ist es, dafür zu sorgen, dass alle „an einem Strang“ ziehen, um möglichst gemeinsam gute Ergebnisse zu erzielen. Richtiges Delegieren bedeutet Abgeben von Aufgaben. Damit verbunden ist auch die Abgabe von Verantwortung an denjenigen, dem die Aufgabe übertragen wurde. Genau dies ermöglicht die kooperative Konferenzkultur. Aufgabe des Schulleiters ist es eben nicht, alles selbst zu machen, sondern dafür zu sorgen, dass die richtigen Personen die Arbeitsabläufe an der Schule optimal managen.

Für alle ist es eine motivierende Wertschätzung, wenn anspruchsvolle Aufgaben an sie delegiert werden. Eine Kollegin hat sich in einem Mitarbeitergespräch einmal so geäußert: „Als sie mich für diese Aufgabe ausgesucht haben, habe ich mich darüber gefreut, dass sie mir das zutrauen.“ Durch mehr Transparenz und Mitarbeit in vielen Bereichen des Schullebens erhöht sich so der Wissensstand des Kollegiums über die Organisation Schule, die Verantwortung für das gemeinsame Ganze wächst. Es entsteht auf diese Weise eine Mitverantwortung für die Gesamtqualität der Schule. Nicht mehr „Ich und meine Klasse“, sondern „Ich und unsere Schule“! Dadurch entsteht das Gefühl, dass „alle

in einem Boot“ sitzen. Außerdem können alle Beteiligten am Erfolg aktiv mitwirken, das schafft wiederum Motivation.

Die höchste erreichbare Stufe des Delegierens liegt vor, wenn die Kolleg(inn)en die volle Mitverantwortung tragen. In der Literatur wird die Fähigkeit des Vorgesetzten, seine Mitarbeiter(innen) zu diesem Ziel hin zu entwickeln, „Empowerment“ genannt. An unserer Schule finden im Notfall Konferenzen inzwischen auch mal ohne Schulleitung statt: Dies zeigt, dass wir dem Empowerment ein ganzes Stück näher gekommen sind!

Anmerkung

¹ Nach Nadjeschda Hebenstreit und Dr. Katrin Hinzdorf



CHRISTINE GERHARDT

ist Rektorin der Grundschule in Roßtal.