

Gliederung

Abbildungsverzeichnis	10
Verzeichnis der Fallbeispiele	12
1 Konferenzen als wichtiges Führungs- und Problemlösungs- instrument	13
1.1 Konferenzen sind teuer	13
1.2 Konferenztypen	14
1.21 Informationskonferenz	15
1.22 Motivationskonferenz	16
1.23 Konfrontationskonferenz	17
1.24 Problemlösungskonferenz	18
1.3 Drei Aspekte der Konferenz: Der intellektuelle, der (sozial-)psycholo- gische und der organisatorisch-handwerkliche Aspekt	19
2 Der intellektuelle Aspekt von Konferenzen (Methoden)	21
2.1 Phasen des Problemlösungsprozesses	21
2.2 Die Problemanalyse	27
2.21 Charakterisierung der Problemanalyse	27
2.22 Spezielle Denkmethode in der Phase Problemanalyse: Situations- analyse	28
2.3 Die Problemdefinition	30
2.31 Charakterisierung der Problemdefinition	30
2.32 Spezielle Denktechnik in der Phase Problemdefinition: Problem- neudefinition	32
2.4 Die Suchphase	33
2.41 Charakterisierung der Suchphase	33
2.42 Spezielle Denktechniken in der Suchphase	35
2.421 Die vier grundlegenden Prinzipien: (1) Entfernung vom Pro- blem, (2) Fremde Elemente mit in die Überlegung einbe- ziehen, (3) Aufgeschobenes Urteil, (4) Nein-Barriere durch- brechen	35
2.422 Einige ausgewählte kreative Techniken: Brainstorming, Brainwriting, morphologische Methode	39

2.5	Die Bewertungs- und Entscheidungsphase	43
2.51	Probleme bei Entscheidungen in Gruppen	43
2.511	Vor- und Nachteile von Gruppenentscheidungen	44
2.512	Konflikte bei Entscheidungen	46
2.513	Zentrale oder dezentrale Koordination der individuellen Entscheidungen	48
2.52	Wege/Methoden der Gruppenentscheidungen bei Konferenzen	50
2.53	Denkmethode und Hilfsmittel zur Entstörung der Bewertungs- bzw. Entscheidungsphase	51
2.531	Suchphasen einschieben	51
2.532	Individual- bzw. Kleingruppenarbeit einschieben	53
2.533	Rechtzeitiges Beenden der Konferenz bzw. Auslagerung der Bewertungsphase	53
2.534	Anwendung «objektiver» Entscheidungsverfahren	55
2.535	Teilnehmerzentrierte Teamleitung	62
2.6	Der Aktionsplan	63
2.7	Der Kontrollplan	63
3	Der (sozial-)psychologische Aspekt von Konferenzen	65
3.1	Individuelle Motive der Teilnehmer	65
3.11	Übereinstimmende Motive bei Konferenzen	65
3.12	Wie äussern sich die Motive bei Konferenzen?	67
3.13	Wie verhalten sich Teilnehmer, wenn sie grundlegende Motive nicht befriedigen können?	68
3.14	Schlussfolgerungen für die Konferenzgestaltung	71
3.2	Zum Umgang mit «Emotionen» bei Konferenzen	72
3.21	Möglichkeit: Gefühle unterdrücken	73
3.22	Möglichkeit: Einfach sagen, was man fühlt	74
3.23	Möglichkeit: Gefühle kultivieren	74
3.231	Regeln für die Teilnehmer zum Umgang mit Gefühlen	75
3.232	Regeln für den Konferenzleiter zum Umgang mit Gefühlen	76
4	Der organisatorisch-handwerkliche Aspekt von Konferenzen	79
4.1	Die Teilnehmerzahl	79
4.2	Anordnung im Raum	81
4.3	Zeitplanung	85
4.31	Biologische Rhythmik	85
4.32	Pausen	86
4.4	Visualisierung	88
4.41	Die Notwendigkeit der Visualisierung	88
4.42	Visualisierungsmittel	89

4.43	Regeln für die Visualisierung von Konferenzabläufen	89
4.431	Regeln für den Umgang mit Text	91
4.432	Regeln für den Umgang mit Bildern	91
4.433	Darstellung von Zusammenhängen	94
4.434	Spezielle Visualisierungstechniken für die Entscheidungsfindung in der Konferenz	101
4.435	Checkliste für die Ausstattung von Konferenzen mit Visualisierungsmitteln	106
5	Zusammenfassung: Der Konferenzleiter als Prozesssteuerer	107
5.1	Konferenzleitung und Führungsstil	107
5.11	Konferenzleitung als Ausdruck des Führungsstils	107
5.111	Kooperative und direkte Führung	109
5.112	Die Wirkung von Gruppensprachen auf die Einstellung der Mitarbeiter zur Arbeit und auf die Produktivität	111
5.113	Die Wirkung kooperativer gegenüber direkter Führung auf die Konferenzatmosphäre und auf das Teilnehmerverhalten	115
5.12	Die konventionelle Konferenzleiter-Rolle	120
5.13	Situationsgerechte Vorgesetzten- und Konferenzleiter-Rollen	123
5.2	Regeln für die effiziente Leitung von Problemlösungs-Konferenzen	125
5.21	Anwendung der methodischen Hilfsmittel (intellektueller Aspekt)	125
5.22	Die Beachtung des (sozial-)psychologischen Aspekts	129
5.221	Berücksichtigung von Grundbedürfnissen	129
5.222	Zum Umgang mit Gefühlen	130
5.223	Teilnehmerzentrierte Konferenzleitung	131
5.23	Die Handhabung organisatorischer Hilfsmittel	132
5.3	Wer soll die Konferenzleitung übernehmen?	133
5.31	Der Ranghöchste als Konferenzleiter	133
5.32	Der Fachexperte als Konferenzleiter	133
5.33	Der Konferenzexperte als Konferenzleiter	134
5.4	Schwierigkeiten bei der Ausübung der neuen Konferenzleiter-Rolle	135
5.41	Das Verhältnis zum Fachexperten	135
5.42	Angeblicher Macht- bzw. Autoritätsverlust	135
5.43	Als-Ob-Problemlösungs-Konferenz	136
5.44	Diskrepanz zwischen allgemeinem Führungsstil und Konferenzleitungsstil	137
5.45	Unsicherheit bei der Anwendung der neuen Spielregeln und Techniken	137
6	Verfahrensregeln für «politische» Konferenzen	139
7	Literaturverzeichnis	146