



## Systemische Moderation Erweitern Sie Ihr Repertoire Michaela Stach

**Kennen Sie das auch? Sie werden von einem Unternehmen als Trainer angefragt, doch spätestens beim ersten Briefing stellt sich heraus, dass vielmehr ein Prozessbegleiter gefragt ist. Typische Beispiele sind die Begleitung von Veränderungen, die Arbeit an der Unternehmenskultur oder das Zusammenwachsen im Team. Hier sind die Fähigkeiten eines klugen Vermittlers gefragt, der sich selbst zurücknimmt und die richtigen Fragen stellt. Die systemische Moderation bietet hierfür einen fruchtbaren Ansatz, sich dieser anspruchsvollen Aufgabe zu stellen, indem sie die gruppendynamischen Handlungsoptionen eines Trainers sinnvoll und harmonisch vermehrt. Sie liefert neue Blickwinkel und Fertigkeiten, die sich von klassischen Trainerkompetenzen unterscheiden.**

### Perspektivwechsel durch Moderation

Der systemische Moderator ist in erster Linie der unterstützende Begleiter der Gruppe. Er ist weder Fachexperte noch Alphanatier, das die gesamte Aufmerksamkeit der Gruppe auf sich zieht. Ganz im Gegenteil: Der Moderator überlässt den Teilnehmern die Bühne und hält sich fachlich zurück. Dies kann einen interessanten Perspektivwechsel für Trainer darstellen, die vorwiegend im Modus „Präsentation“ anstatt „Interaktion“ zu Hause sind. Aus unserer gewohnten Rolle herauszutreten, verschafft uns einen ganz neuen Blickwinkel und damit auch zusätzliche Handlungsoptionen. Vergessen Sie also nicht: „Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann!“

Die Rolle des Moderators ist also nicht durch Wissensvermittlung, sondern durch Begleitung der Teilnehmer geprägt. Die Teilnehmer sollen Ergebnisse selbst erarbeiten – der Moderator dirigiert den Prozess und bringt die Gruppe immer wieder auf Kurs, wenn sie droht, davon abzukommen. Er gibt der Gruppe die nötige Struktur und fördert so die Kreativität aller Beteiligten. Wenn der Moderator seinen Job richtig macht, schafft er einen vertrauensvollen und geschützten Rahmen, so dass jeder die Möglichkeit erhält, seine Ziele zu erreichen.

### Die richtigen Fragen stellen

Das Herzstück der systemischen Moderation sind kluge Fragestellungen. Hierbei geht es nicht darum, Bekanntes abzufragen, sondern Neues möglich zu machen. Damit regen Sie Ihre Teilnehmer diskursiv zum eigenständigen Denken an. Der Vorteil: Menschen begreifen Zusammenhänge viel schneller und setzen Ideen auch um, wenn sie sie selbst erarbeiten. Sobald Sie Ihre Teilnehmer befragen, nehmen Sie eine Außenperspektive ein, gewähren ihnen den nötigen Raum zur Reflektion und können nebenbei wertvolle Eindrücke über die Gruppe gewinnen.

Wer reflektierte Antworten erwartet, muss auch die richtigen Fragen stellen. Hierbei sollten Sie die vier entscheidenden Erfolgsfaktoren beachten:

#### Erfolgsfaktor 1:

##### Vermeiden Sie ungeeignete Fragen

Vermeiden Sie Suggestivfragen und geschlossene Fragen, die nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden können.

#### Erfolgsfaktor 2:

##### Fragen Sie offen

Arbeiten Sie lieber mit den offenen W-Fragen, verzichten Sie aber auf wieso, weshalb, warum. Diese Fragewörter provozieren Rechtfertigungen. Beispiel: „Warum bleiben die notwendigen Innovationen aus, die Ihr Unternehmen wettbewerbsfähig machen würden?“ Der Befragte wird sofort in den „Rechtfertigungsmodus“ schalten, was wenig zielführend ist.

#### Erfolgsfaktor 3:

##### Fragen Sie einfach

Fragen Sie in einfacher und verständlicher Sprache, sodass alle Teilnehmer Sie verstehen. Die Teilnehmer sollen sich den Kopf über die Beantwortung der Frage zerbrechen, nicht über die Frage selbst.

#### Erfolgsfaktor 4:

##### Setzen Sie die Teilnehmerbrille auf

Lassen Sie sich auf die Teilnehmer ein und versetzen Sie sich in deren Position, bevor Sie Fragen formulieren. Die Teilnehmerbrille hilft, verschiedene Perspektiven in die Fragestellung einfließen zu lassen.

### Perspektivwechsel auch für Ihre Teilnehmer

Warum ziehen Menschen in bestimmten Lebenssituationen einen Trainer zurate? Im Grunde geht es immer um ein Problem, das gelöst werden will. Die systemische Moderation geht ganz bewusst einen alternativen Weg: Sie verzichtet auf die Problemfokussierung am Anfang des Prozesses und arbeitet stattdessen mit ziel-, lösungs- und ressourcenorientierten Fragen.

Dabei können Sie Ihre Teilnehmer folgende Perspektiven einnehmen lassen:

#### ■ Der Blick des Vorreiters

Ihrer Gruppe fehlt es an Kreativität? Versuchen Sie es einmal mit folgender Frage: „Sie alle kennen Persönlichkeiten, die in ihrer jeweiligen Branche eine Vorreiterrolle einnehmen, die Trends nicht hinterherlaufen, sondern diese selbst prägen. Welche Vorgehensweise würde dieser Vorreiter an Ihrer Stelle wählen?“

#### ■ Der Blick des Kunden

Manchmal hilft es auch, die Perspektive des Kunden einzunehmen. Eine Beispielfrage könnte sein: „Wenn Sie Ihre weiblichen Kunden befragen würden, welche neuen Funktionalitäten würden Sie sich für unser

Produkt XY wünschen?“ Durch die Brille anderer Beteiligten zu sehen bedeutet immer, eingefahrene Denkbahnen zu verlassen und zu neuen Optionen zu gelangen.

#### ■ Der Blick in die Zukunft

Wir alle haben Ziele und Träume, aber wir finden ständig Gründe, warum wir dieses oder jenes Projekt noch nicht angegangen sind. Zäumen Sie das Pferd doch einmal von hinten auf. Lassen Sie die Sektkorken für Ihre Teilnehmer gedanklich doch bereits jetzt knallen und tun Sie einfach so, als ob das Ziel bereits erreicht wäre. Von der Sonnenseite aus betrachtet ist der zu überwindende Berg nämlich längst nicht mehr so hoch. Das Katapultieren in eine positive Zukunft kann den lähmenden Druck nehmen und einen klaren Blick auf die Stellschrauben gewähren, an denen gedreht werden muss. Hierzu bieten sich Fragen an wie „Angenommen, Sie hätten die Bekanntheit Ihres Produktes in der Zielgruppe bereits um 50 Prozent gesteigert, welche Kommunikationskanäle wären hierfür besonders wichtig gewesen?“

#### ■ Das Horror-Szenario

Manchmal hilft es auch, die Dinge auf den Kopf zu stellen. Lassen Sie doch einmal das schlimmste Horror-Szenario zeichnen: „Was können wir tun, um unsere Kunden komplett zu vergraulen?“ Sie werden erstaunt sein, welche kreativen Antworten Sie erhalten.

### Warum systemische Moderation?

Die Weiterbildung zum systemischen Moderator bietet Trainern eine interessante Zusatzqualifikation, die das Repertoire sinnvoll erweitert. Ihre Instrumente schaffen eine wertvolle Form der Multiperspektivität, mit der sich ganz neue Akzente setzen lassen. Natürlich erfordert es eine Menge Mut, die persönliche Komfortzone zu verlassen, in der Sie mit Ihrem Fachwissen punkten. Doch es lohnt sich aber, über den Tellerrand hinauszuschauen!

#### Michaela Stach

Michaela Stach ist seit 1995 als Unternehmerin selbstständig. Nach zahlreichen fundierten Ausbildungen im Bereich Coaching, Change Management, Moderation und Großgruppenmoderation spezialisierte sie sich auf die systemische Moderation und gründete 2011 die Akademie für Systemische Moderation. Ihr Buch „Agil Moderieren. Konkrete Ergebnisse statt endloser Diskussion“ erschien 2016 bei BusinessVillage. Michaela Stach führt selbst Moderationen und Großgruppenmoderationen durch. Vom Dachverband der Weiterbildungsorganisationen (DVWO) wurde ihr 2017 das DVWO-Qualitäts-Siegel für „Geprüfte und ausgezeichnete Fachqualität in der Weiterbildung“ verliehen. Mehr Infos unter:

[www.akademie-fuer-systemische-moderation.de](http://www.akademie-fuer-systemische-moderation.de)



Michaela Stach  
**Agil moderieren**  
Konkrete Ergebnisse statt endloser Diskussion  
254 Seiten  
€ 24,80 (eBook 19,80 €)

Zum Buch: Diskussionsrunden, Meetings oder Projektbesprechungen produzieren oftmals keine verwertbaren Erkenntnisse. Man redet unkonkret aneinander vorbei und dreht sich im Kreis. Tragfähige Lösungen können aber nur entstehen, wenn ein kühler Kopf die verschiedenen Perspektiven und Expertisen im Raum nutzbar macht. Michaela Stach zeigt in ihrem neuen Buch, wie Sie Ihr Repertoire im Trainermarkt mithilfe der systemischen Moderation effektiv erweitern. Basierend auf den Erfolgen der systemischen Moderation erläutert sie, wie die Teilnehmer durch gezielte Fragen aktiviert und einbezogen werden, damit aus Gesprächen Erkenntnisse und aus Ideen Ergebnisse werden.