

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 7-8/2014. Weitere Infos unter:
iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com,
Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2014 Springer Gabler/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Systemische Moderation setzt neue Potentiale frei

Stadtbibliothek Stuttgart nutzt Vorgehensweise für den Verwaltungsalltag

Die systemische Moderation nimmt Dynamik, kausale Zusammenhänge und die Wechselwirkungen in sozialen Systemen einer Organisation sehr achtsam in den Blick. Ihre wertschätzende Grundhaltung fördert das Miteinander und das gegenseitige Verständnis der Beteiligten, sie bindet verschiedene Sichtweisen und Perspektiven ein und ist dabei stets ressourcen- und lösungsorientiert, wie der Praxisbericht aus der baden-württembergischen Landeshauptstadt Stuttgart zeigt.



Michaela Stach
ist Leiterin der Akademie
für systemische Moderation
in Allmersbach

Die Stadtbibliothek Stuttgart als Abteilung des städtischen Kulturamts ist kein klassischer Bereich der Verwaltung, doch auch hier lebt man in einer schnellen und veränderungsintensiven Zeit, die einen enormen Wandel mit sich bringt. Veränderungen machen vor Bibliotheks- und Verwaltungsaufgaben nicht Halt. Die systemische Moderation bietet ein wertvolles Instrumentarium, um betriebliche Prozesse, Projekte, Vorhaben und Besprechungen gut zu moderieren.

„Das ist eine wichtige Schlüsselkompetenz, um Beteiligte und wichtige Belange in Veränderungsprozessen intensiv einzubinden“, betont Elke Brünle, Leiterin der Stadtbibliothek am Mailänder Platz und stellvertretende Direktorin der Stadtbibliothek Stuttgart. Mit ihren knapp 20 Einrichtungen und weit über 300 Mitarbeitern bietet die Stadtbibliothek ein reiches Betätigungsfeld für solche Moderationen. Auch Fachtagungen oder Kooperationen profitieren von Moderationskompetenz bei Verwaltungskräften.

„Gut zu moderieren heißt, die Potentiale einer Gruppe, eines Teams oder einer Abteilung zu wecken, diese zu Kreativität zu inspirieren und eine tragbare Lösung zu finden“, sagt Elke Brünle. Hintergründe erfragen, verborgene Denkmuster aufdecken, Haltungen erkennen und Team-Meetings mehr Substanz geben – hier liegen Benefits, die die systemische Moderation zu bieten hat, auch für Verwaltungskräfte. Erfolgsentscheidend sind eine systemische Grundhaltung und der systemische Blickwinkel auf das Geschehen: Empathie und Verständnis für die eigenen Mitarbeiter ebenso wie für die Bedürfnisse von

Dienstherr und Leitung sind unverzichtbar. Jede fähige Führungskraft soll die Handlungsmotivationen ihres Gegenübers nachvollziehen können, so die Bibliotheksleiterin.

Systemische Grundlagen

Die systemische Grundhaltung stellt sicher, dass bei Fragestellungen immer auch Außensicht, wesentliche Rahmenbedingungen und Wechselwirkungen mit der Umwelt hinreichend in den Blick genommen werden, statt nur betriebsinternen Notwendigkeiten und Belangen Raum zu geben. Ein systemischer Moderator betrachtet sowohl die Dynamik des Umfelds einer Fragestellung als auch die kausalen Zusammenhängen des maßgeblichen Systems, also einer Organisation, einer Projektgruppe oder eines Teams. Zentrale Komponente dieser Betrachtungsweise ist ein variierender Blickwinkel auf das Geschehen, denn: Objektive Wirklichkeit ist Illusion – die Realität entsteht als Wahrheit des Einzelnen im Auge des Betrachters. Vermeintlich bekannte Dinge werden durch systemische Moderation neu und

anders betrachtet. Querdenken ist erlaubt und sogar erwünscht. Kreativität und Vielfalt finden eine Plattform und werden aktiv angeregt. Selbst für sehr dynamische oder komplexe Aufgabenstellungen lassen sich auf diese Weise neue Handlungsperspektiven entwickeln.

Funktion und Aufgaben des Moderators

Dabei ist der Moderator keinesfalls persönlich für die entstehenden Inhalte zuständig – diese erarbeiten die Teilnehmer einer Moderation, er verantwortet lediglich den Lösungsfindungsprozess. Wer einen Prozess treibt, muss nicht automatisch Lieferant der perfekten Lösung sein. Inhaltlich genau keine Führung übernehmen zu müssen und doch für ein brauchbares Ergebnis verantwortlich zu zeichnen, macht einen wesentlichen Reiz des Ansatzes aus. Für bereichsübergreifende Aufgaben liefert die systemische Moderation ein ideales Tool, um gemeinsam mit anderen das Gesamtbild einer Aufgabe abzubilden.

Elke Brünle bestätigt: „Besonders erfolgreich ist der Ansatz der systemischen Moderation im Kontext gemischter Gruppen – wo Menschen in einer unterschied-

Das Geschick als Moderator ist bei vielen Anlässen gefragt: angefangen mit einer simplen Telefonkonferenz über Konflikt-Moderationen bis hin zur Zusammenarbeit von Projektteams. Es gibt viele

Kleinst-Moderationen im Rahmen von Besprechungen. „Ihre Effizienz lässt sich mit Hilfe des Repertoires der systemischen Moderation wesentlich verbessern“, bestätigt Bibliothekschefin Brünle: Mehr



spontane Moderationssituationen – ohne Drehbuch und oft ohne Auftrag –, die eine Führungskraft in der Verwaltung tagtäglich zu bewältigen hat. Workshops und Team-Sitzungen entpuppen sich häufig als verdeckte Konflikt-Moderationen. Wie oft schwelen in Kooperationen oder Teams Hintergrundkonflikte, die Produktivität und Effizienz lähmen! Das Wissen um den passenden Umgang mit diesen Situationen hilft, den Konflikt gezielt zu bearbeiten und so voranzukommen, statt gezwungen am Fachthema weiter zu diskutieren.

Auch Verhandlungen entpuppen sich nicht selten als verdeckte Moderationsaufgabe zwischen den Stühlen.

Systemische Moderation in der täglichen Praxis

Das Gros der Anwendungen von systemischer Moderation bei der Stadtbibliothek Stuttgart sind alltägliche Klein- und

Ziel-Klarheit, eine lösungsorientierte Struktur und der inhaltliche Bezug zum Drumherum machten gerade komplexe Themen für alle Beteiligten greifbarer. Damit verändern sich auch die Dokumentation und das Nachhalten getroffener Entscheidungen und Vereinbarungen.

In einzelnen Teams der Stuttgarter Stadtbibliothek werden in mehrstündigen, halbtägigen oder – in Ausnahmefällen – auch ganztägigen Moderationen aktuell anstehende Fragestellungen des Arbeitsalltags bearbeitet. Dabei geht es beispielsweise um die Überprüfung von Arbeitsabläufen oder der Aufgabenteilung, um die Festlegung von Qualitätsstandards für einzelne Dienstleistungen oder eine Optimierung der Kommunikation. „Sehr gute Erfahrungen haben wir mit so genannten Willkommenstagen für neue Bibliotheksleitungen im Moderationsformat gemacht“, berichtet Elke Brünle. Diese werden seit 2013 bei der Besetzung von Leitungsstellen im Bereich der Stadtteilbibliotheken durchgeführt. Die Veranstaltung fungiert zugleich als Team-Tag in neuer Zusammen-

Anwendungsfelder der systemischen Moderation

- innovative Ideen entwickeln
- passende Lösungen finden
- fokussierte Entscheidungen herbeiführen
- gemeinsame Ziele und Strategien finden
- Konflikte klären
- Umsetzungspläne skizzieren
- Vergangenheit bewältigen
- Zukunft gestalten

lichen Altersstruktur, mit verschiedenen Wissensschwerpunkten, persönlichen Hintergründen, formalen Qualifikationen oder kulturellen Erfahrungen zusammenarbeiten, liefert der Ansatz eine Plattform für systematische Partizipation. „Vielfalt werde zur Bereicherung, statt die ganze Angelegenheit endlos aufzuhalten. Ein große Zustimmung der Beteiligten für die Sache gibt es in der Regel gratis dazu.“

setzung: Im Idealfall findet der Willkommenstag unmittelbar am ersten Arbeitstag der neuen Leitung statt.

Ausnahmen und doch zugleich Highlights im Moderationsportfolio der schwäbischen Bibliotheksmanager stellen Großgruppe-Moderationen dar: Im Frühjahr 2012 fand der Auftakt des Prozesses zur Weiterentwicklung der Profile der 17 Stuttgarter Stadtteilbibliotheken statt. „Der Veränderungsprozess wurde mit einem ‚World Café‘ unter Teilnahme von etwa 80 Kollegen aus den Stadtteilbibliotheken sowie der Zentralbibliothek eingeläutet und in der Folge weiter begleitet und moderiert, das hat sehr gut geklappt“, lobt Brünle die Praxistauglichkeit der systemischen Moderation. Ebenfalls zu wichtigen Einzelthemen setzt sie, beispielsweise im Rahmen der regelmäßigen Bibliotheksleitersitzungen mit rund 40 Teilnehmern, das Format der Großgruppen-Moderation als Partizipationsinstrument ein.

Auch wenn man beim Stichwort „Moderation“ eher an eine größere Menge von Menschen denkt: Es ist nicht nötig, den Ansatz auf größere Skalierungen zu limitieren. Selbst das innere Team, das gerade für Führungskräfte beim Treffen von Entscheidungen eine große Rolle spielt, kann mit dem Ansatz arbeiten. Wer sich im gewohnten Denken auf eine andere Spur bringen will, wird hier fündig. Ebenfalls als hilfreich erweist sich systemische Moderation in der Projektarbeit: In viel zu vielen Projekt-Meetings agieren Projekt-

Workshops zu Zielfindung oder Projektstart sind an dieser Stelle Beispiele für sinnvolle Anwendungen der systemischen Moderation.

derationsaufgabe explizit geklärt werden. Vier Aspekte liefern hier Orientierung: Die Handlungsenergie einer Gruppe sagt viel über die Relevanz einer

Praxisbeispiel: „Willkommenstage“ für neue Bibliotheksleitungen

Seit 2013 führt die Stadtbibliothek Stuttgart bei Leitungswechseln im Bereich der Stadtteilbibliotheken so genannte Willkommenstage durch, die zugleich als Team-Kick-off dienen. Am Ende jedes Willkommenstags stehen ein weitgehend fertiger Einarbeitungsplan für die neue Leitung und ein nachhaltiges, positives und verbindendes Gemeinschafts- bzw. Team-Erlebnis als Ausgangspunkt für ein gutes Miteinander in der neuen Zusammensetzung. Dabei werden folgende Ziele verfolgt:

- gegenseitiges Kennenlernen für Mitarbeiter und neue Leitung
- die Stadtteilbibliothek und ihr Umfeld kennenlernen bzw. reflektieren
- Einarbeitung der Leitung I – Was? Ermittlung der Themenfelder, die bei der Einarbeitung der neuen Bibliotheksleitung Berücksichtigung finden müssen
- Einarbeitung der Leitung II – Wann? Priorisieren und Terminieren der gesammelten Themenfelder. Welche Themen sind dringlich? Was kann warten?
- Einarbeitung der Leitung III – Wer? Für die dringlichsten Themenfelder werden Verantwortlichkeiten geschaffen. Wer informiert zu welchem Thema? Wer ist Pate für welche Fragestellungen?
- einen gemeinsamen, symbolischen Startpunkt für alle miteinander setzen – in spielerischer, kreativer und lockerer Art und Weise

Erfolgsmerkmale der Moderation

Absolutes Kernstück jeder erfolgreichen Moderation sind die richtigen Fragen. Sie setzen die Kommunikation zu einem Thema in Gang, indem sie den gewünschten Perspektivwechsel einläuten und die Beteiligten für ein Thema gewinnen. Hier gilt: „Wer die richtigen Fragen stellt, wird auch die richtigen Antworten bekommen.“ Offen formuliert, sprachlich unmissverständlich aufgebaut und von der Flughöhe dem angesteuerten Ziel angemessen, entscheiden sie maßgeblich über Erfolg oder Scheitern eines Moderationsprozesses.

Ob ein Thema überhaupt moderierbar ist, muss vor Aufnehmen jeder Mo-

Aufgabenstellung im jeweiligen Umfeld aus. Auch die Komplexität eines Problems steuert die Auswahl möglicher Bearbeitungsmethoden. Besonderes Augenmerk muss auf der Rolle der Beteiligten im Geschehen liegen: Wie hoch sind die Freiheitsgrade einer Gruppe, um die entwickelten Schritte umzusetzen? Und nicht zuletzt: Wie stehen die Chancen für die Realisierung des erarbeiteten Lösungsansatzes? „Nur wer hier gründlich in der Vorbereitung ist, kann bereits weit im Vorfeld der eigentlichen Moderation präzise das Ziel klären und durch eine entsprechende Zusammensetzung des Teilnehmerkreises darauf hinwirken“, teilt Bibliotheksleiterin Brünle ihre Erfahrung. Wo systemische Moderation hingegen zur Alibiveranstaltung verkomme oder ein Auftraggeber im Vorhinein wisse, was hinten herauskommen solle, sei es besser, die Finger von dem Ansatz zu lassen.

Systemisches Denken und Handeln

- Menschen im System sehen
- zirkulär denken
- Auswirkungen antizipieren
- zielorientiert vorgehen
- Ursachen- und Vergangenheitsklärung unterlassen
- Denkmuster anderer akzeptieren
- Prozesse steuern

leiter, die sich zwar über den fachlichen Input Gedanken machen, aber das System völlig außer Acht lassen. Dabei ist gerade Projektarbeit meist durch eine intensive interdisziplinäre Zusammenarbeit gekennzeichnet. Professionelle

Egal ob klassischer Ablauf, Moderation mit oder ohne Visualisierung, als Live-, Telefon- oder Videokonferenz, im Projekt-Management, als Konflikt-Moderation, Workshop oder als Moderation großer Gruppen: Wer als Moderator den Schatz einer Gruppe heben will, muss seine eigene Grundhaltung hinterfragen, sich selbst reflektieren und seine Aufmerksamkeit auf das Geschehen lenken, um herauszufinden, welche Intervention den aktuellen Gruppenprozess optimal weitertreibt. Eine Vorgehensweise, die sich auch für die Umsetzung von harten Themen wie beispielsweise Restrukturierungen oder Personalabbau bewährt hat. Alle Arten von Veränderungsprozessen können professionell und konstruktiv begleitet werden. Vorsicht ist jedoch geboten, wenn ein Moderator zu sehr mit den Anliegen eines Systems verstrickt ist: Wer aufgrund seiner Rolle für die Organisation nicht mehr neutral sein kann und sich das nicht eingestehen will oder kann, kommt als Moderator an seine Grenze.

Überzeugung als Grundlage

Damit systemische Moderation ihre Wirksamkeit entfalten kann, müssen die Verantwortlichen einige Grundlagen schaffen: „Ohne die Überzeugung, dass Mitarbeiter, Kollegen oder Projektpartner einen bereichernden Beitrag zur Lösung einer Fragestellung leisten können, ist systemische Moderation vergebene Liebesmüh“, ist Verwaltungsführungskraft Brünle überzeugt. Das Gleiche gilt für das Stichwort „Beteiligung“: Der Ansatz wird nur in Verwaltungen funktionieren, die grundsätzlich bereit sind, sich auf Vielfalt einzulassen, und diese nicht als ausschließliche Quelle von Problemen sehen. Wo die vermeintliche Teilhabe als Feigenblatt eingesetzt wird, verschärft sie durch Erwartungen, die bei den involvierten Menschen geweckt werden, Probleme nur weiter.

Der Kollegenkreis der Stadtbibliothek Stuttgart gibt dem Ansatz und dem

Instrumentarium der systemischen Moderation sehr positive Rückmeldungen. „Insgesamt ist die Offenheit unseres Bibliothekskollegiums für eine derartige Arbeitsweise durchweg sehr groß, da sich die Bibliothek seit den 1990er Jahren als ein lebendiges lernendes System begreift, das sehr innovativ und ausgesprochen konzept- und zielorientiert arbeitet“, ist Bibliotheksleiterin Brünle sehr zufrieden. Die Beteiligten fühlten sich durch die Vorgehensweise sehr wertgeschätzt, da sie mit ihrem eigenen Erfahrungsschatz und ihrem eigenen Blickwinkel in Themen, Prozesse oder Projekte eingebunden würden. Vor allem aber schätzten sie die Möglichkeit, ihr kreatives Potential auf diesem Weg einbringen zu können und dabei selbst ganz andere Perspektiven und Sichtweisen kennenzulernen.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der **Landeshauptstadt Stuttgart, Stadtbibliothek, Elke Brünle, E-Mail: elke.bruehle@stuttgart.de**. ●

Anzeige



WIR FÖRDERN KOMMUNALE KOMPETENZ

Unter diesem Motto trifft sich die kommunale Welt vom 17. bis zum 19. September 2014 in Dresden auf dem KGSt®-FORUM 2014, dem europaweit größten kommunalen Innovationskongress.

In rund 80 Veranstaltungen präsentiert die KGSt gemeinsam mit kommunalen Experten und erfahrenen Praktikern Trends, Lösungswege und Praxisbeispiele zu acht wichtigen und aktuellen Themenfeldern:

Innovative Kommune	Wir fördern professionelles Management, Führung und Wandel
Nachhaltige Kommune	Wir fördern zukunfts- und generationsgerechtes Handeln
Zukunftsfähige Kommune	Wir fördern langfristiges Denken und konsequentes Tun
Bürgerkommune	Wir fördern Teilhabe und Engagement der Bürger
Soziale Kommune	Wir fördern soziale Teilhabe und wirkungsorientierte Steuerung
Vernetzte Kommune	Wir fördern die Zusammenarbeit mit öffentlichen und privaten Partnern
Konzern Kommune	Wir fördern Strategie und Steuerung
Mobile Kommune	Wir fördern neue Wege für Services und Menschen

Das ausführliche Veranstaltungsprogramm und alle weiteren Informationen einschließlich der komfortablen Online-Anmeldung stehen unter www.kgst.de/kgst-forum-2014/ zur Verfügung. **Eine schnelle Registrierung sichert die Teilnahme an zwei weiteren attraktiven Events des KGSt®-FORUMS:**

- am sportlich-kulturellen Abend der Stadt Dresden, am 17. September 2014
- am KGSt®-Abend im Internationalen Congress Center Dresden, am 18. September 2014

BESUCHEN SIE DAS KGSt®-FORUM 2014 IN DRESDEN!



KGSt
Kommunale
Gemeinschaftsstelle für
Verwaltungsmanagement
Gereonstr. 18-32, 50670 Köln
forum.kgst.de