



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen  
und kirchlichen Organisationen

[www.kviid.de](http://www.kviid.de)

**KVI** im **DIALOG**

3 | August 2017

**Management & Organisation**

Kommunikation und Information -  
Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen  
von Kirchengemeinden

**Recht**

Weichenstellung im Vereinsrecht -  
Bundesgerichtshof beendet  
sogenannte Kitarechtsprechung

**Finanzen**

Kirchliches Finanzmanagement -  
Mit welchen Daten können und wollen  
Ehrenamtliche steuern?

**Energie und Umwelt**

Zehn Jahre EMAS beim Deutschen  
Evangelischen Kirchentag

**Informationstechnologien**

Nachhaltig und effizient: Deutscher  
Katholikentag optimiert Druckprozesse

**Personalmanagement**

Die Generation Y -  
Eine Herausforderung für Arbeitgeber  
und Führungskräfte?



**Titelstory**

Mit elektronischen Prozessen  
zu höherer Wirtschaftlichkeit

**Nachbericht**

12. KVI Kongress 2017  
„Sich dem Wandel stellen“

Abb.: Evelin Frenk

## Haltung als Nährboden konstruktiver Kommunikation

Ein Beitrag von Michaela Stach

Haltung bewahren! So klingt nicht nur die Aufforderung, den Rücken für einen aufrechten Gang durchzustrecken, sondern auch eine innere Einstellung an den Tag zu legen, die uns als Kompass in schwierigen Lebenslagen dient.

Auch als Moderator einer Gruppe ist der Fokus auf die persönliche Haltung wichtig. Das Auftreten des Moderators, was er ausstrahlt, wie er seinen Teilnehmern begegnet und mit ihnen kommuniziert - das alles färbt auf die gesamte Gruppe ab und ist ausschlaggebend für den Erfolg des Moderationsauftrags in Meetings oder Workshops.

### Neutraler Vermittler

In der systemischen Moderation gilt eine wertschätzende Haltung gegenüber allen Teilnehmern als Grundvoraussetzung für produktive Meetings. Der Moderator ist in erster Linie unterstützender Begleiter und nicht inhaltlicher Experte. Das bewusste Heraushalten aus fachlichen Diskussionen ist Pflicht.

Dem Moderator kommt die Aufgabe zu, den Überblick zu bewahren und jederzeit alle Ideen und Meinungen der Teilnehmer fruchtbar zu integrieren. Voraussetzung hierfür ist die eigene Überzeugung, dass alle Mitarbeiter, Kollegen und Projektpartner einen bereichernden Beitrag zur Lösung einer Fragestellung leisten können.

Die wesentliche Basis, um als Moderator einen guten Job zu machen, liegt also im Bereich der eigenen Authentizität und der Haltung gegenüber den Teilnehmern.



Michaela Stach führt Moderationen und Großgruppenmoderationen durch und ist auf die sogenannte systemische Moderation spezialisiert. 2011 gründete sie die Akademie für Systemische Moderation.

### Effizienz durch Moderation

Haltung und Wertschätzung sind aber kein Selbstzweck der Moderation und keinesfalls Gegenpole einer effizienten Arbeitsweise! Denn die systemische Moderation ist ein stark lösungsorientiertes Vorgehen, das Kommunikationsabläufe und -strukturen optimiert. Hierdurch können wertvolle Ressourcen im Unternehmen eingespart werden.

Meetings gelten vielerorts als unangenehme Zeitfresser: Sie dümpeln vor sich hin, die Konversation dreht sich im Kreis oder alle Teilnehmer reden durcheinander

- es ist sprichwörtlich kein Land in Sicht. Grund dafür ist oftmals eine fehlende Struktur und damit einhergehend die fehlende Konkretisierung der Rahmenbedingungen.

Abhilfe schafft der Ansatz der systemischen Moderation, der bewusst auf die Problemfokussierung verzichtet und stattdessen mit ziel-, lösungs- und ressourcenorientierten Fragen arbeitet. Denn Meetings sind komplexer als ein standardisierter Informationsaustausch zwischen Personen. Für die Schaffung effizienter Arbeitsweisen sind klare Strukturen notwendig.





Abb.: Colourbox

Die richtige Haltung der Moderatorin bzw. des Moderators ist eine wichtige Grundlage für einen guten Verlauf einer Gruppendiskussion.

### Der Moderations-Check schafft Klarheit

Ob offizieller Workshop oder Meeting im kleinen Kreis - um die Teilnehmer zielführend begleiten zu können, ist es erfolgsentscheidend, sich in der Vorbereitung einen Überblick über die Gruppe und die Ziele der Moderation zu verschaffen. Denn jede Moderation braucht ein klar formuliertes Ziel: zum Beispiel die Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Teams. Das Ziel ist sozusagen das Gefäß, das mit Inhalt - dem von der Gruppe erarbeiteten Ergebnis - gefüllt wird.

Außerdem ist es wichtig, alle zur Erreichung des Moderationszieles notwendigen Teilnehmer mit ins Boot zu holen - darüber hinaus lohnt es sich oftmals, auch Geschäfts- und Kooperationspartner einzubeziehen.

Falls diese aus Zeitmangel, Distanz- oder Organisationsgründen nicht anwesend sein können, kann der Moderator diese Personen mithilfe gezielter Fragestellungen dennoch gedanklich in die Runde einbringen: „Wenn jetzt der Kooperationspartner XY anwesend wäre, was würde er zu den geplanten Umstrukturierungsmaßnahmen sagen?“

Die wichtigste Frage für den Moderator ist allerdings: Wie weit reicht der Einflussbereich der Anwesenden? Anders ausgedrückt: Sind die zu erarbeitenden Ergebnisse und Zielvorstellungen wirklich von den Teilnehmern umsetzbar?

### Fragetechniken - die Königsdisziplin des Moderators

Aus dem Beeinflussungsgrad der Gruppe leiten sich auch die Fragen des Moderators ab. Nur unter Berücksichtigung dieser Handlungsreichweite entstehen Lösungen, die von den Anwe-

senden getragen und umgesetzt werden können. Spezielle Fragetechniken gehören zum Hauptrepertoire eines jeden Moderators. Dazu sind verschiedene Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

### **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 Ihre Organisation 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.

Diese weiteren Perspektiven ermöglichen Ihren Teilnehmern zusätzliche Handlungsoptionen:

### **Der Blick des Zuschauers**

Gespräche drehen sich im Kreis – die Teilnehmer sind völlig in der eigenen Sicht gefangen. Der alltägliche Wahnsinn im Meeting? Das muss nicht sein! Gewähren Sie Ihren Teilnehmern den Blick des Zuschauers, damit sie Abstand gewinnen und dem Tunnelblick entfliehen.

Folgende Beispielfrage kann dabei helfen: „Angenommen, es käme genau in diesem Moment ein Fremder zur Türe herein. Wie würde sich ihm die Situation darstellen? Und welche Lösungsansätze hätte er?“

### **Der Blick des Vorreiters**

Oftmals verlieren Gruppen sich im Klein-Klein – ihnen kommt der Blick auf das große Ganze abhanden. Die Gruppe kommt sprichwörtlich nicht vom Fleck. Hier kann die Rolle des Vorreiters helfen: „Sie alle kennen Persönlichkeiten, die in ihrer jeweiligen Branche eine Vorreiterrolle einnehmen, die Trends nicht hinterherlaufen, sondern diese selbst prägen. Welche Vorgehensweise würde diese Person an Ihrer Stelle wählen?“

### **Der Blick der Partner**

Manchmal hilft es auch, die Perspektive eines Akteurs einzunehmen, der aus unserem eigenen System stammt – die Sicht des Kunden, des Lieferanten oder des Vorgesetzten. Jeder dieser Akteure wird von unserem Handeln direkt oder indirekt tangiert. Eine Beispielfrage könnte sein: „Wenn unsere Kunden unser Dienstleistungspaket so modifizieren könnten, dass es ihren Anforderungen optimal entspricht – was würden sie weglassen, was behalten und was würden sie neu aufnehmen?“

Ob sich die Teilnehmer auf Ihre Art der Fragestellung einlassen, steht und fällt mit der überzeugten Haltung des Moderators: Wenn Sie der Überzeugung sind, dass die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven und Expertisen Ihr Team zu konkreten und lösungsorientierten Ergebnissen führen kann, dann werden Sie genau diese Haltung ausstrahlen und damit Ihre Teilnehmer ins Boot holen. Haltung, gepaart mit dem nötigen Know-how und Handwerkszeug, sind beste Voraussetzungen für erfolgreiche Moderationen.

Sie sehen also: Die Haltung des Moderators gegenüber den Teilnehmern eröffnet erst die zahlreichen Möglichkeiten der Positivbeeinflussung durch Moderation in Organisationen und Unternehmen.



In dieser Ausgabe der KVI im DIALOG wird auch das Buch von Michaela Stach „Agil Moderieren. Konkrete Ergebnisse statt endloser Diskussion“ vorgestellt.

Es erschien im Verlag BusinessVillage GmbH erschienen und ist im KVI Shop unter <http://www.kviinitiative.de/shop.html> sowie im Buchhandel erhältlich.