



## Echte Partizipation erwünscht

Der Ansatz der Systemischen Moderation ermöglicht es, Menschen in die Lösung von Problemen einzubinden und Dinge voranzutreiben. Führungskräfte, die diese Methode anwenden, müssen eine grundsätzliche Offenheit für die Vielfalt der Meinungen mitbringen.

Gut zu moderieren heißt, die Potenziale einer Gruppe zu wecken, sie zu Kreativität zu inspirieren und eine tragbare Lösung zu finden“, erklärt Professor Günter Tovar vom Fraunhofer-Institut für Grenzflächen- und Bioverfahrenstechnik IGB in Stuttgart. Hintergründe erfragen, verborgene Denkmuster aufdecken, Haltungen erkennen und Team-Meetings mehr Substanz geben – hier lägen die Benefits, die Systemische Moderation für Führungskräfte zu bieten hat. Der Wissenschaftsmanager hält einen systemischen Blickwinkel dabei für erfolgsentscheidend: „Empathie und das Verständnis für die eigenen Mitarbeiter ebenso wie für die Geschäftsleitung sind unverzichtbar.“ Er findet, jede gute Führungskraft sollte die Handlungsmotivationen ihres Gegenübers nachvollziehen können.

Ein Systemischer Moderator betrachtet sowohl die Dynamik des Umfelds einer Fragestellung als auch die kausalen Zusammenhänge des maßgeblichen Systems, also einer Firma, einer Projektgruppe oder eines Teams. Zentrale Komponente dieser Be-

trachtungweise ist ein variierender Blickwinkel auf das Geschehen, denn: Objektive Wirklichkeit ist Illusion – die Realität ist die Wahrheit des Einzelnen und entsteht im Auge des Betrachters.

### Schwelende Konflikte aufdecken

Überall, wo es darum geht, Menschen in die Lösung von Problemen einzubinden, kann Systemische Moderation Dinge voranbringen. Teilweise auch mit einem gewissen Überraschungsmoment: „Viele Workshops und Team-Sitzungen entpuppen sich als verdeckte Konfliktmoderationen“, berichtet Bernd Firneburg, Leiter Vertrieb Deutschland der Semcon Holding GmbH & Co. KG in Bad Friedrichshall, von seinen Erfahrungen.

Wie oft schwelen in Projekten oder Teams Hintergrundkonflikte, die die Produktivität lähmen: „Das Wissen um den passenden Umgang mit diesen Konflikten hat mir schon manches Mal geholfen, sodass wir statt gezwungen am Fachthema weiter zu diskutieren, den Konflikt gezielt bearbeitet haben.“

Dabei ist der Moderator keinesfalls für die entstehenden Inhalte zuständig – diese erarbeiten die Teilnehmer, er verantwortet lediglich den Lösungsfindungsprozess. „Gerade in einem Umfeld von Experten ist es wichtig, dass derjenige, der einen Prozess treibt, nicht automatisch auch der Lieferant der perfekten Lösung sein muss“, erklärt Hochschullehrer Tovar. Inhaltlich eben genau keine Führung übernehmen zu müssen und doch für ein brauchbares Ergebnis verantwortlich zu zeichnen, macht für ihn einen wesentlichen Reiz des Ansatzes aus. Für seine interdisziplinär angelegte Arbeit liefere die Systemische Moderation das ideale Tool, um gemeinsam mit anderen das Gesamtbild einer Aufgabe abzubilden, so der Uni-Professor.

Besonders erfolgreich ist der Ansatz in gemischten Gruppen: Wo Menschen in einer unterschiedlichen Altersstruktur, mit verschiedenen Wissensschwerpunkten, formalen Qualifikationen oder kulturellen Erfahrungen zusammenarbeiten, liefert Systemische Moderation eine Plattform für eine systematische Partizipation. „Die Viel-

## Systemisches Denken und Handeln bedeutet ... Info

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

## Anwendungsfelder der Systemischen Moderation Info

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

falt einer Gruppe wird mit diesem Tool zur Bereicherung, statt wie früher die ganze Angelegenheit nur endlos aufzuhalten“, bestätigt Forschungsmanager Tovar. Jeder, der die Ideen, das Wissen und die Kompetenzen anderer in eine Lösungsfindung integrieren möchte, könne von dem Ansatz profitieren. Ein hohes Commitment der Beteiligten für die Sache gibt es in der Regel gratis dazu.

### Weg vom gewohnten Denken

Auch wenn man bei „Moderation“ in der Regel an eine größere Menge von Menschen denkt: Es ist keinesfalls nötig, den Ansatz auf größere Skalierungen zu begrenzen. Professor Tovar nutzt das Instrumentarium zum Beispiel auch in bilateralen Arbeitssituationen. Selbst mit dem inneren Team, welches gerade für Führungskräfte beim Treffen von Entscheidungen eine große Rolle spielt, könne man so arbeiten: „Jeder, der sich auf eine andere Spur im gewohnten Denken bringen will, wird hier fündig – das funktioniert bei vielen Gelegenheiten.“ Absolutes Kernstück einer erfolgreichen Moderation sind die richtigen Fragen. Sie setzen die Kommunikation zu einem Thema in Gang, indem sie den gewünschten Perspektivenwechsel einläuten. „Wer die richtigen Fragen stellt, wird auch die richtigen Antworten bekommen“, ist Fraunhofer-Forscher Tovar überzeugt. Semcon-Sales Director Firneburg sieht eine Systemische Moderation als „Spiel mit dem Mobile“, bei dem das systemische Denken helfe, alle wichtigen Facetten bewusst und systematisch zu berücksichtigen. „Gerade

in den vielen spontanen Moderationssituationen – ohne Drehbuch und oft ohne Auftrag – die eine Führungskraft ständig zu bewältigen hat, sind die Erkenntnisse und Überlegungen zum System, das man vorfindet, ein wichtiger Erfolgsfaktor, um ein Thema zielgerichtet zu moderieren“, erklärt Firneburg. Aus seiner Sicht können längst nicht nur professionelle Moderatoren von dem Ansatz profitieren.

### Eigene Grundhaltung hinterfragen

Das Geschick als Moderator sei bei vielen Anlässen gefragt: „Es fängt mit einer simplen Telefonkonferenz an und geht über Konfliktmoderationen bis hin zur Zusammenarbeit innerhalb von Projektteams.“ Auch Verhandlungen mit Kunden zeigten sich als Moderationsaufgabe: „Als Vertriebsperson moderiere ich dann plötzlich auch ganz schnell zwischen unseren Kunden und der zuständigen Fachabteilung.“ Besonders nützlich erlebt Firneburg Systemische Moderation in der Projektarbeit: „Täglich finden viel zu viele Projekt-Meetings statt, bei denen Projektleiter agieren, die sich nur über den fachlichen Input Gedanken machen und das System völlig außer Acht lassen.“ Dabei ist gerade Projektarbeit häufig durch eine intensive, interdisziplinäre Zusammenarbeit gekennzeichnet. Professionelle Workshops zu Zielfindung oder Projektstart sind nur zwei Beispiele für sinnvolle Anwendungen der Systemischen Moderation.

Ob ein Thema überhaupt moderierbar ist, muss vor Aufnehmen einer Moderationsaufgabe geklärt werden. Vier Aspekte liefern

hier Orientierung: Die Handlungsenergie einer Gruppe sagt viel über die Relevanz einer 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. Wo Systemische Moderation zur Alibiveranstaltung verkommt oder ein Auftraggeber im Vorhinein weiß, was hinten herauskommen soll, ist es besser, die Finger von dem Ansatz zu lassen. Damit die Energie der Beteiligten optimal genutzt wird, ist es deshalb unverzichtbar, vor Aufnahme einer Moderation eine gründliche Auftragsklärung zu durchlaufen.

Egal ob klassischer Moderationsablauf, Moderation mit oder ohne Visualisierung, als Live-, Telefon- oder Videokonferenz, im Projektmanagement, als Konfliktmoderation, 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 Standortschließungen, Restrukturierungen oder Personalabbau bewährt hat. Alle Arten von Veränderungsprozessen

können so professionell und konstruktiv begleitet werden. Vorsicht ist jedoch geboten, wenn ein Moderator zu sehr mit den Anliegen eines Systems verstrickt ist: „Wenn ich aufgrund meiner Rolle für das Unternehmen nicht mehr neutral sein kann und mir das anfangs nicht eingestehen will oder kann, komme ich an meine Grenze als Moderator“, sagt Semcon-Führungskraft Firneburg.

### Vielfalt akzeptieren

Wer die Chancen des Ansatzes für sich und die Bewältigung seiner Aufgaben nutzen will, muss einige Grundlagen schaffen, damit das Tool seine Wirksamkeit entfalten

kann. Ohne Überzeugung, dass Mitarbeiter, Kollegen oder Projektpartner einen bereichernden Beitrag zur Lösung einer Fragestellung leisten können, ist Systemische Moderation vergebene Liebesmüh. Das Gleiche gilt für das Stichwort „Beteiligung“: Der Ansatz wird nur in Organisationen 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 die Erwartungen, die gegebenenfalls bei den involvierten Menschen geweckt werden, ein Problem nur weiter.

Zu guter Letzt braucht es Mut, neue Wege in der Zusammenarbeit zu beschreiten. Fraunhofer-Forscher Tovar ist bereit, Kollegen und Mitarbeiter mit neuen Vorgehensweisen zu überraschen: „Essenziell ist die Zuversicht, dass man gemeinsam besser zum Ziel kommt – stellt sich dann der gewünschte Erfolg ein, sind alle mit im Boot.“



Autorin  
**Michaela Stach**,  
Leiterin der Akademie für Systemische Moderation, Allmersbach i.T., michaela.stach@akademie-fuer-systemische-moderation.de

## „Systemisches Denken macht frei und offen“

Moderne Organisationen müssen neue Wege finden, um ihre Mitarbeiter in das Geschehen einzubinden. Systemische Moderation bietet hier ideale Ansätze, findet Renate Ittlinger, Referentin im Bereich Personal der Generali Versicherungen in München.



Renate Ittlinger

### Was ist für Sie das Besondere am Ansatz der Systemischen Moderation?

Wir kommen endlich weg von der Schuldfragen-Ursachen-Vergangenheitsorientierung. Der Fokus liegt auf Wahrnehmung und Wertschätzung aller Beteiligten und deren Wechselwirkungen. Es geht um Zielorientierung: anerkennen, was ist und zwar ohne Wertung. Dadurch entsteht Klarheit, da Systemische Moderation die Realität viel genauer abbildet, weil sie die Augen nicht vor dem verschließt, was sowieso wirkt. So entstehen Ergebnisse, die sowohl umfassend als auch offen sind. Die systemische Grundhaltung hilft, sich im Vorfeld aus den eigenen Beschränkungen zu lösen und Färbungen, Kategorisierungen und Schubladen hinter sich zu lassen. Die Rechtfertigungsschiene reduziert sich zugunsten der Offenheit.

### Warum ist Systemische Moderation im Alltag einer Führungskraft besonders geeignet?

Kreative Lösungen und der Ausstieg aus alten Mustern werden nicht nur möglich,

sondern werden begünstigt. Coaching ist oft eher nach hinten gewandt, Systemische Moderation schaut nach vorne. Dafür muss es allerdings in der Organisation ein Agreement geben, das heißt: ergebnisoffen zu arbeiten und entstehende Lösungen zunächst als Lösung zu akzeptieren – abseits ihrer Umsetzbarkeit. Denkverbote sind kontraproduktiv.

### Wem würden Sie Systemische Moderation besonders empfehlen?

Wer Gruppen zu Ergebnissen führen muss, kommt damit entscheidend weiter. Hier stecken gerade Führungskräfte im Dilemma: Sie sind schließlich in der Ergebnisverantwortung für Bereiche und Fachlichkeit mit enormer Tiefe und Bandbreite. Mit diesem Ansatz begleiten sie den Weg zur Lösung – gerade bei komplexeren Themen – unter Beachtung aller Beteiligten und deren Wechselwirkungen. Sie verantworten den Prozess, das Resultat jedoch schultert die Gruppe.

### In welchen Momenten findet Systemische Moderation aus Ihrer Erfahrung ihre Grenze?

Hier muss ich fairerweise sagen, dass die Balance zwischen Theorie und Praxis sehr fragil ist. Wenn ein Moderator in die Rolle eines Teilnehmers rutscht und inhaltlich wird, wenn er in den Fluss der Ergebnisfindung eingreift und gezielt steuert, ist diese Form der Moderation am Ende. Das gilt natürlich von Anfang an, wenn der Auftraggeber keine Offenheit des Ergebnisses zulässt oder gar den Ansatz als Deckmantel missbraucht.

### Wo haben Sie besonders gute Erfahrungen mit der Methode gemacht?

Systemische Moderation kann Partizipation echt umsetzen. In einer Zeit, in der nicht-stationäre, mobile Arbeitsweisen sich immer weiter verbreiten und Wanderarbeitsplätze in manchen Organisationen fast schon die Regel sind, ist das Bedürfnis von Zugehörigkeit umso größer. Dazu gehört auch, als Mitarbeiter innerhalb einer Organisation gesehen und gehört zu werden – Systemische Moderation beinhaltet genau dies.