

Systemische Moderation als Verwaltungskompetenz

Komplexe Aufgaben, knappe Ressourcen und vielfältige Perspektiven prägen den Alltag in der öffentlichen Verwaltung. Die Stadtverwaltung Oldenburg begegnet diesen Herausforderungen mit dem Fokus auf sinnstiftende Zusammenarbeit in Workshops und Meetings.

Verfasst von



Michaela Stach

Die Autorin ist Leiterin der 2011 von ihr gegründeten Akademie für Systemische Moderation. Überdies ist sie selbst (Großgruppen-)Moderatorin und hier insbesondere für Verwaltungen aktiv.



Jendrik Bartels

Der Autor ist seit 2020 Personalentwickler bei der Stadt Oldenburg. Er begleitet Veränderungsprozesse und Führungskräfte im Rahmen von Systemischen Moderationen und leitet den Moderationspool der Stadtverwaltung. Zudem gibt er sein Wissen in internen Weiterbildungen an Führungskräfte und neue Moderator:innen weiter.

Viele Verwaltungen stehen vor ähnlichen Herausforderungen: Die Themen werden komplexer, Projekte erfordern amtsübergreifende Zusammenarbeit und zugleich wächst der Druck, tragfähige Ergebnisse effizient zu erzielen. Klassische Sitzungen und Workshops stoßen dabei zunehmend an ihre Grenzen. Diskussionen verlaufen zäh, Entscheidungen werden vertagt oder Ergebnisse finden später keine Akzeptanz in der Organisation. Hinzu kommt ein strukturelles Dilemma: Externe Moderation kann wertvolle Impulse liefern, ist jedoch kostenintensiv und wird daher meist nur für wenige, besonders exponierte Anlässe eingesetzt. Für die Vielzahl interner Workshops,

Projektbesprechungen und Klausuren fehlt oft eine professionelle Begleitung. Die Stadtverwaltung Oldenburg entschied sich deshalb bewusst für einen eigenen Weg. Sie setzt auf den gezielten Aufbau interner Moderationskompetenz – mit Systemischer Moderation als fachlicher Grundlage.

Systemische Moderation geht weit über Methodenwissen hinaus. Sie verbindet eine klare innere Haltung mit strukturierten Vorgehensweisen, um Gruppen durch komplexe Aufgaben zu führen. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass es zu einer Fragestellung selten die eine richtige Lösung gibt. Alle Beteiligten haben vielmehr ihre eigene Sicht auf die Dinge. Deshalb ist es wichtig, den ver-

Kompakt

- **Haltung der moderierenden Person:** Systemische Moderation basiert auf der Annahme, dass es nicht die eine Wahrheit gibt. Diese Haltung fördert psychologische Sicherheit – eine Atmosphäre, in der sich alle Beteiligten offen äußern können, ohne Sanktionen befürchten zu müssen.
- **Einbindung aller Perspektiven:** Tragfähige Lösungen entstehen erst dann, wenn die Sichtweisen aller Betroffenen systematisch einbezogen werden.
- **Transparenz und Klarheit:** Ziele und Rahmenbedingungen einer Moderation werden klar herausgearbeitet und offen benannt. Das schafft Orientierung und ermöglicht umsetzbare Ergebnisse.
- **Methoden als zweiter Schritt:** Kreative und strukturierende Methoden entfalten ihre Wirkung erst auf der Basis einer klaren Haltung und eines tragfähigen Rahmens.

5 Tipps für interne Moderationskompetenz

1. **Moderationskompetenz strategisch verankern**, etwa in der Personalentwicklung.
2. **Nicht nur Methoden schulen**, sondern Haltung und Rollenverständnis der internen Moderator:innen klären.
3. **Interne Moderator:innen vernetzen**, um Austausch und Qualität zu sichern.
4. **Führungskräfte einbeziehen**, damit Meetings im Alltag profitieren.
5. **Klein anfangen und konsequent dranbleiben**.

schiedenen Perspektiven Raum zu geben und ihnen dabei wertfrei zu begegnen. Tragfähige Ergebnisse entstehen erst durch das Zusammenführen der einzelnen Sichtweisen und Expertisen. Gerade für Verwaltungen ist dieser Ansatz besonders relevant. Hier treffen Fachlogiken, gesetzliche Rahmenbedingungen, politische Vorgaben und gesellschaftliche Erwartungen aufeinander. Dazu braucht es einen Rahmen, in dem diese Vielfalt sichtbar, nutzbar und bearbeitbar wird – ohne den Anspruch, Komplexität vor-schnell zu vereinfachen.

„Mit einem kritischen Blick kann so manche Alibi-Moderation vermieden werden.“

Ein weiteres Augenmerk liegt auf der Transparenz hinsichtlich der konkreten Zielstellung des Workshops oder Meetings und der damit einhergehenden einschränkenden Rahmenbedingungen. Erst wenn hier Klarheit herrscht, ist es möglich, sinnstiftend zu arbeiten und umsetzbare Ergebnisse zu erzielen. Mit einem kritischen Blick kann so manche Alibi-Moderation vermieden werden. Deshalb ist die durchdachte Vorbereitung ein entscheidender Erfolgsfaktor jeder Moderation.

Bei der Stadtverwaltung Oldenburg war die Einführung der Systemischen Moderation strategisch in der Personalentwicklung verankert. Personalentwickler Jendrik Bartels, Co-Autor dieses

Beitrags, absolvierte eine Ausbildung in Systemischer Moderation. Entscheidend war dabei nicht nur das Erlernen von Methoden, sondern vor allem die Entwicklung einer moderierenden Haltung und die Fähigkeit, Gruppen sicher durch anspruchsvolle Prozesse zu führen. Im nächsten Schritt wurde reflektiert, welche Inhalte für die Breite der Mitarbeitenden besonders relevant sind. Daraus entstand eine interne Weiterbildungsreihe, die kompakt, praxisnah sowie auf die spezifischen Anforderungen der Verwaltung zugeschnitten ist und von Per-

sonalentwickler Bartels durchgeführt wird. Mitarbeitende aus unterschiedlichen Ämtern durchlaufen diese Qualifizierung und bilden einen Pool interner Moderator:innen. Dieser Pool arbeitet nicht isoliert. Die Beteiligten tauschen sich regelmäßig aus, unterstützen sich gegenseitig und reflektieren ihre Praxiserfahrungen. Ergänzend werden gezielt Kurzformate für Führungskräfte angeboten, um auch die alltägliche Zusammenarbeit in Meetings strukturierter, klarer und sinnstiftender zu gestalten. Das Ergebnis: Moderation wird nicht mehr als externe Dienstleistung verstanden, sondern als interne Kernkompetenz. Workshops und Meetings verlaufen fokussierter, Beteiligung wird ak-

tiv gestaltet und Ergebnisse werden verbindlicher umgesetzt.

Die Veränderungen zeigen sich auf mehreren Ebenen. In Workshops beteiligen sich mehr Mitarbeitende aktiv an der Lösungsfindung. Unterschiedliche Sichtweisen werden früher sichtbar und können konstruktiv bearbeitet werden. Entscheidungen werden transparenter vorbereitet und stoßen dadurch auf höhere Akzeptanz. Auch jenseits klassischer Workshops wirkt der Ansatz: in Projektbesprechungen, amtsübergreifenden Klausuren, Führungskräftemeetings sowie in externen Formaten wie Bürgerbeteiligung oder Austauschforen. Die Qualität der Zusammenarbeit steigt – bei gleichzeitig sinkender Abhängigkeit von externer Moderation.

Kompetenzaufbau trägt zur Kulturentwicklung bei

Systemische Moderation passt besonders gut zu Verwaltungen, weil sie lange von klaren Hierarchien und Zuständigkeiten geprägt waren. In einer zunehmend komplexen Umwelt reicht dieses Denken allein jedoch nicht mehr aus. Zukunftsfähige Lösungen entstehen dort, wo Fachwissen, Erfahrung und unterschiedliche Perspektiven gezielt zusammengeführt werden. Genau diese Anforderungen verbindet Systemische Moderation: Sie ermöglicht Beteiligung, ohne Entscheidungsfähigkeit zu verlieren. Sie fördert Effizienz, ohne Stimmen auszublenden. Und sie schafft einen Rahmen, in dem Zusammenarbeit nicht nur funktioniert, sondern als sinnvoll erlebt wird. Systemische Moderation bietet Verwaltungen also einen wirkungsvollen Hebel, um Zusammenarbeit nachhaltig zu verbessern. Das Praxisbeispiel zeigt außerdem: Wird Moderationskompetenz intern aufgebaut und gezielt weitergegeben, entsteht mehr als methodische Unterstützung. Es entwickelt sich eine Kultur der sinnstiftenden, effizienten und zukunftsorientierten Zusammenarbeit – getragen von den Beschäftigten selbst. ■