



Systemische Moderation

So etabliert der Begriff „systemisch“ heute im Bereich Therapie, Coaching und Organisationsberatung allgemein ist, so wenig findet er sich in der Moderation wieder, zumindest nicht explizit. Was aber bedeutet „systemisch“ für Moderation? In dieser Notiz sind einige Aspekte hierzu skizziert.

Das Systemische an der systemischen Moderation

Systemisches Denken und Arbeiten bedeutet im „Beratungsbereich Businessmoderation“, dass man Organisationen und Organisationseinheiten, Arbeitsteams und Projektgruppen, als soziale Systeme betrachtet, also als etwas Ganzes, das aus Elementen besteht, die miteinander in Beziehung stehen. Der Fokus liegt dabei auf den Wechselwirkungen (Beziehungen) zwischen den Elementen, nicht auf den inhärenten Eigenschaften der Elemente an sich.

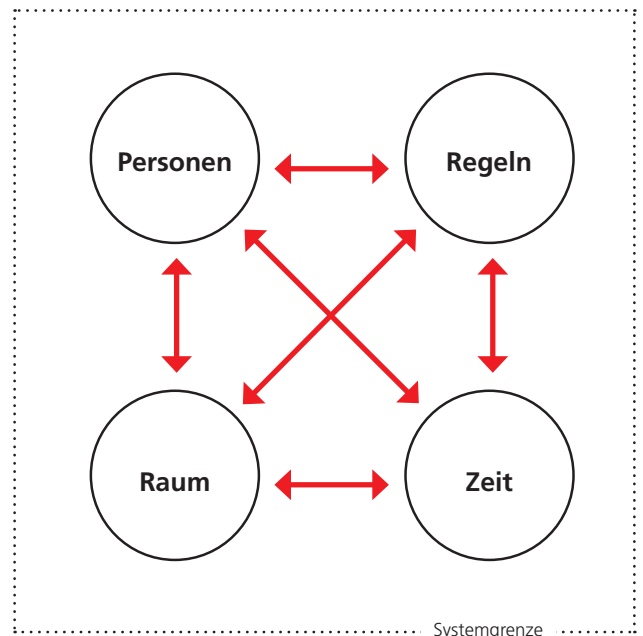
Für eine systemische Betrachtung von Moderation ist es wichtig, sich zunächst bewusst zu machen, dass es ein „soziales System“ real nicht gibt. Es ist kein „Ding“, das man auf einen Tisch stellen könnte oder, wie Heinz von Förster es ausdrückte: „You can never kiss a system“.

Reale Phänomene im Miteinander als „System“ zu definieren und so zu tun, „als ob“, es ein System

gäbe, ist lediglich ein „Denkzeug“, eine Hilfskonstruktion des Geistes, um mit der unendlichen Komplexität der Realität (besser) zurechtzukommen und (sich) Phänomene erklären zu können, die sich aus den Eigenschaften der Elemente allein, nicht erklären lassen.

Dabei geht es nicht um die „harte Realität“, wie die Expertise zur Qualität eines Touch-Screens oder eines Beamers oder das Medien- und Methodenhandling, sondern um die „weiche Realität“ der Kommunikations- und Interaktionsphänomene zwischen Menschen.

Diese Phänomene kann man nicht verstehen und steuern, wie eine triviale Maschine. Kommunikationsprozesse zu betrachten ist etwas anderes als einen Gegenstand zu betrachten oder um es mit den Worten von Gregory Bateson zu sagen: „Es macht einen



Unterschied, ob man gegen einen Stein tritt oder gegen einen Hund.“

Das soziale System

Für eine systemische Betrachtung von Moderation sind als „konstituierende Dimensionen“ die Aspekte zu beleuchten, die soziale Systeme grundsätzlich kennzeichnen.

Dies sind im Kern die Dimensionen Personen und Regeln sowie Raum und Zeit.

Personen und Regeln

Personen

Personen mit ihren individuellen Lebenserfahrungen, Wünschen, Hoffnungen und Intensionen, mit ihren Vorlieben und Mustern zur Deutung von Wirklichkeit, sind zentrale Komponenten des Systems. Sie sind die Träger der Kommunikation, die das System prägen.

Sie erzeugen subjektive Wirklichkeiten, die über Feedbackschleifen „zirkulär“ auf sie zurück wirken. Sie sind „Erzeuger“ und „Bewohner“ des Systems, Täter und Opfer zugleich.

Regeln

Das Miteinander in sozialen Systemen wird durch Regeln gestaltet. Regeln, die zwischen den Personen gelten, sind die Kopplungen der Elemente des Systems. Sie bestimmen, mehr als die Eigenschaften der Elemente selbst, wie das System „tickt“. Besteht ein System längere Zeit, entstehen - durch wiederkehrende Abfolgen von regelgeleitetem Verhalten - systemtypische Kommunikationsmuster, „Fingerabdrücke des Systems“.

Raum und Zeit

Raum

Für das Arbeiten „mit einem System“ muss das System durch Abgrenzung „erfunden“ werden. Die Grenzziehung geschieht zweckgebunden und zweckdienlich. Ein System gibt es nur, wenn man es definiert, wenn man also einen Unterschied macht, zwischen dem, was als zum System gehörig gesehen wird und dem, was als nicht zum System gehö-

rig betrachtet werden soll. Was ist drinnen und gehört zum System und was gehört zur Umwelt des Systems. Und was von dem, was zur Umwelt gehört, ist bezüglich der Zielsetzung relevant und muss deshalb in die Betrachtung einbezogen werden?

Zeit

Eine Handlung ist immer nur im Kontext verstehbar. Stellt man eine Handlung in einen anderen Kontext, ergibt sich ein anderer Sinn. Wenn in einem System dessen Historie eine Rolle spielt (und das tut sie praktisch immer), dann ist eine aktuelle Handlung nicht verstehbar, ohne den „historischen Kontext“ zu kennen.

Das Erleben eines stabilen Zustandes in einem System, ist eine komplexitätsreduzierende Illusion. Es ist ein „Symparadoxon“, dass Stabilität in einer Organisation / einem Team, durch ständiges daran Arbeiten entsteht: Stabilität ist also nicht Stillstand, sondern entsteht durch Aktivität. Wenn „Probleme“ von Dauer sind, wird ständig aktiv etwas dafür getan, dass es sie gibt. Und, es gibt einen guten Grund für ihre Existenz!

Die Moderation

Das Moderationssystem

Jede Moderation beginnt mit einem „Schritt 0“, der Situations- und Auftragsklärung. Hier müssen vor allem die Aspekte Anlass, Ziel und Abgrenzung des Systems geklärt werden. Im Einzelnen:

Anlass

Worin wird der Anlass gesehen, dass eine Moderation erforderlich ist?

Durch welche Entwicklung, welches Ereignis, ist die Idee entstanden, dass da „etwas getan“ werden muss?

Ziel

Was konkret soll erreicht werden? Wer möchte das, wer nicht und wer möchte das, was er möchte, um damit was zu erreichen? Dabei ist das Wozu wichtiger, als das Warum (vgl. MODERATIO Notiz 16).

Gab es schon Versuche, das Problem zu lösen, das Ziel zu erreichen? Welche? Wie liefen diese ab, wie gingen sie aus? Usw.

System

Zur Abgrenzung des Systems, mit dem gearbeitet werden soll, ist es wichtig zu klären, wer zur Themenbearbeitung erforderlich ist. Es muss ein sinnvolles, zweckdienliches System definiert werden. Was gehört zum System, was nicht? Was ist „drinnen“, was ist „draußen“? Was gehört zur „relevanten Umwelt“, was/wer ist (jetzt) nicht relevant?

Zum Systemischen an der Moderation gehört auch, dass man es in der Moderationssituation grundsätzlich mit zwei sich überlappende Systemen zu tun hat. Einerseits mit dem Arbeits- oder „Heimatsystem“ aus dem die Teilnehmer kommen und andererseits dem „Beratungssystem“, der Moderationssituation mit dem Moderator.

Der Moderationszyklus

Der Moderationszyklus mit seinen SIX STEPS leistet als Framework mit den Schritten Einsteigen, Sammeln, Auswählen, Bearbeiten, Planen und Abschließen, eine klare, leicht zu kommunizierende Prozess-Struktur. Betrachtet

man Moderation „systemisch“, so ergeben sich daraus für jeden Moderationsschritt spezielle Anforderungen. Im folgenden ist für jeden der 6 STEPS des Moderationszyklus´ einer der wesentlichen Aspekte skizziert:

1 Einsteigen ✓

In STEP 1 geht es darum, das Moderationssystem zu etablieren. Dazu gehört u.a. das Vereinbaren von Regeln. Dabei ist zu beachten, dass die Teilnehmer bereits Regeln mitbringen. Regeln, die in ihrem Arbeits- oder Heimatsystem gelten. Sie werden stillschweigend und unreflektiert davon ausgehen, dass die „mitgebrachten“ Regeln im Moderationskontext ebenfalls Gültigkeit haben.

Deshalb ist es wichtig, die für die gemeinsame Arbeit erforderlichen Regeln explizit zu vereinbaren und gegebenenfalls Regeln aus dem „Arbeitssystem“ außer Kraft zu setzen. Dies könnte etwa bedeuten, dass der Laptop hier zugeklappt bleibt oder, dass Vorschläge nicht bewertet werden, usw. Nur, wenn Regeln vereinbart sind, können Regelverstöße im Moderationsprozess als solche (an)erkannt und „geahndet“ werden.

2 Sammeln ✓

Das Sammeln im STEP 2 dient der Erstellung der Themenliste für die gemeinsame Arbeit. Jeder soll hier seinen Gesprächsbedarf einbringen. Jeder tut dies aus der Rolle heraus, die er im Heimatsystem inne hat. Er "ist" Chef oder Mitarbeiter, Sekretärin oder Spezialist ... Er erlebt das Miteinander aus dieser Rolle heraus und argumentiert "rollenadäquat".

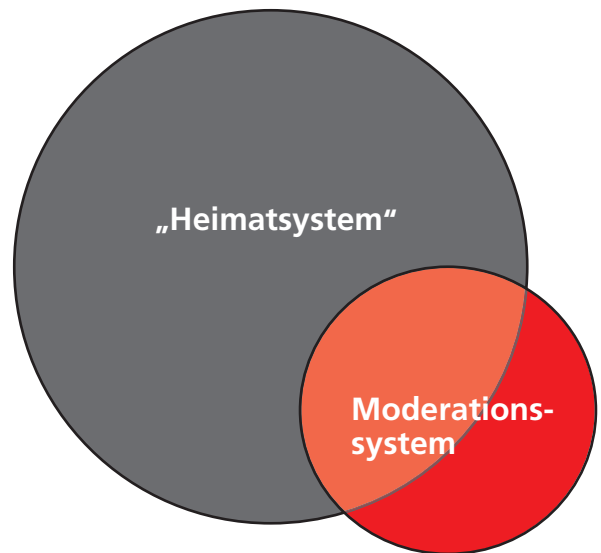
Zudem hat jeder seine spezifischen individuellen Muster, Wirklichkeit

zu konstruieren und zu kommunizieren. Jeder hat seine Wünsche, Hoffnungen und Ziele und wird sich interesselgeleitet einbringen. Das aktuelle Verhalten ist kontextgebunden. Die Person "ist" nicht so oder anders, sie verhält sich kontextsensitiv, sowohl im Heimatsystem als auch hier in der Moderation.

Für den "systemischen Moderator" bedeutet dies, Meinungsvielfalt explizit wertzuschätzen. Kein Teilnehmer ist dumm oder böse, keiner sieht etwas "richtig" oder "falsch". Jede Äußerung ist Ausdruck der individuellen Persönlichkeit und verdient es gehört und gewürdigt zu werden. Der Moderator wird jeden Teilnehmer mit seiner Sicht der Dinge sehr ernst nehmen und der Gruppe deutlich machen, dass die gegebene Charakter- und Meinungsvielfalt ein Pfund ist, mit dem die Gruppe wuchern sollte.

3 Auswählen ✓

Das Auswählen im STEP 3 dient dazu, die Themen auszuwählen, die zuerst zu bearbeiten sind. Das Auswählen macht einen Unterschied zwischen den Themen, bezüglich der Bearbeitungsreihenfolge, also der Dringlichkeit, der Themenbearbeitung aus Sicht der Gruppe. Da es einen Unterschied macht, in welcher Reihenfolge die Themen bearbeitet werden, ist das Entscheidungsverfahren zur Auswahl designabhängig. So wird sich das Verfahren zur Themenauswahl bei einer "Strategiemoderation" vom Auswahlverfahren in einer "Konfliktmoderation" zweckdienlich unterscheiden.



4 Bearbeiten ✓

STEP 4 dient der vertieften Bearbeitung der gesammelten Themen, gemäß der in STEP 3 getroffenen Auswahl. Dabei können sowohl Sachthemen als auch Beziehungsthemen im Fokus stehen.

In Abwandlung eines bekannten Zitates von René Descartes könnte man sagen: Was Peter über Paul sagt, sagt mehr über Peter und dessen Beziehung zu Paul, als über Paul. Im systemischen Sinne würde man sagen, man muss sich darüber klar sein, dass alles was gesagt wird, von einem Beobachter gesagt wird, der seine, ganz individuelle Wirklichkeit konstruiert. Niemand ist im Besitz der "Wahrheit", was immer dies auch sein könnte.

Jede Sichtweise ist subjektiv. Für die Moderation bedeutet dies, dass Äußerungen von Teilnehmern als Angebote zum Dialog betrachtet und genutzt werden müssen. Mit sogenannten "systemischen Fragen" können individuelle "Gedankenlandkarten" hinterfragt und die Sichtweise oder das Anliegen des Sprechers, konkretisiert werden: Wie kommen Sie auf die Idee, dass...? Woran erkennen

Sie, dass...? Woran machen Sie das fest? Was genau ...? etc. sind Fragen, die die "Hintergründe" von Beiträgen zu Tage fördern helfen (vgl. MODERATIO Notiz 16).

5 Planen ✓

Das Planen von Maßnahmen in STEP 5 ist, wie das Schreiben einer Speisekarte. Die in der Karte verzeichneten Speisen, sind nicht die Speisen selbst, sondern nur deren Bezeichnungen. Und der, der die Speisekarte schreibt, der kocht die Speisen gar nicht, er bestellt sie nicht, er isst sie nicht. Oder, um es mit Alfred Korzybski zu sagen: "Die Landkarte ist nicht das Gebiet".

Der Moderator, der die Maßnahmen formuliert bzw. visualisiert, ist bei der Umsetzung nicht mehr anwesend und wird diese nicht begleiten. Er kann mit den Beteiligten aber "Sicherungen" konstruieren, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Umsetzung auch klappt. So kann er etwa einen "Check" einbauen: Wann werden Sie, wie prüfen, ob es geklappt hat? Woran werden Sie merken, wenn es nicht klappt? Was werden Sie tun, wenn sie merken, dass es nicht klappt? Usw. So werden "Feedbackschleifen" eingebaut, die das System unterstützen.

6 Abschließen ✓

Mit STEP 6, endet die Kommunikation in diesem Rahmen und damit löst sich das System auf. Hier ist es u.a. wichtig, eine gezielte Reflexion des gemeinsamen Arbeitsprozesses anzuleiten. Dabei kann es sinnvoll sein, sowohl in den "Rückspiegel" zu schauen, als auch durch die "Frontscheibe": Was war hilfreich? Womit sind die Teilnehmer zufrieden, womit nicht? Ist etwas offen geblieben? Mit welchem Gefühl gehen Sie

hier raus, wenn Sie an die geplanten Maßnahmen denken? Etc. können geeignete Fragen sein, den Prozess abzuschließen.

Der Mehrwert der systemischen Sichtweise

Systemische Moderation, wie sie von MODERATIO vertreten wird, kann letztlich als die Verbindung von klassischem Moderations-Know-how, wie es die SIX STEPS des Moderationszyklus zur Verfügung stellen und systemisch-konstruktivistischen Konzepten, definiert werden.

Systemische Moderation bedeutet, monokausale Ursachen-Wirkungs-Betrachtungen um die systemische Perspektive zu erweitern und so Raum für Lösungsperspektiven zu eröffnen, die ohne diese Sicht nicht möglich wären.

Der Moderator erweitert durch die Betrachtung von Organisationen und Organisationseinheiten als Systeme sein Handlungsrepertoire und den Lösungsraum für die betroffenen Beteiligten.

Zudem transportiert er als Rollen-vorbild, auf der Metaebene, die Sinnhaftigkeit eines sensiblen, wertschätzenden Umgangs miteinander, die als Impuls oder Angebot zur Nachahmung moderatrischen Handelns, im System zurück bleibt.



Wer ist MODERATIO®?

MODERATIO – BusinessModeration steht für professionell strukturierte, effiziente und effektive Gestaltung von Gruppengesprächen, von der Management-Klausur bis zur Großgruppen-Konferenz.

Als Management-Partner gestalten wir Kommunikationskonzepte für die Bewältigung von Veränderungsaufgaben und begleiten deren Umsetzung. Wir sind dabei stets Prozessberater, Prozessgestalter und Prozessbegleiter.

Zu unserem Arbeitsgebiet gehört Visionsarbeit ebenso wie Prozessberatung zur Strategieformulierung und moderierte Optimierungsarbeit auf der Sach- und Beziehungsebene.

Hierzu zählen Leistungen wie die Gestaltung von Visionsworkshops und Zielklausuren, Zukunftskonferenzen, Strategie-Meetings, Einführen von KVP-Arbeit, Teamentwicklungsmaßnahmen und moderierte Konfliktbearbeitung.

Darüber hinaus sind wir professioneller Trainingspartner zur Qualifizierung von Mitarbeitern mit Leitungsfunktion: Linienvorgesetzte, Projektleiter, Trainer, (interne) Berater und ganz speziell Moderatoren. Wir trainieren Methoden- und Kommunikationskompetenz zum (An-)Leiten von Gruppen. Wir coachen Mitarbeiter mit Führungsfunktion und begleiten Teams.

Impressum

MODERATIO Notiz 21
Autor: Josef W. Seifert

MODERATIO
Langenbrucker Straße 4
85309 Pörnbach · Germany
Tel. +49 84 46/9 20 30
Fax +49 84 46/9 20 333
info@MODERATIO.com
www.MODERATIO.com
Redaktion: Josef W. Seifert

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur nach schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

©MODERATIO 2013