

Beck-Wirtschaftsberater im dtv 50866

## Moderation und Training

Ein praxisorientiertes Handbuch

von  
Martin Haberzettl, Thomas Birkhahn

2., vollständig überarbeitete Auflage

Moderation und Training – Haberzettl / Birkhahn

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Beck-Wirtschaftsberater im dtv](http://Beck-Wirtschaftsberater.im.dtv)



Verlag C.H. Beck München 2012

Verlag C.H. Beck im Internet:

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

ISBN 978 3 406 62650 0

Holen Sie nun von beiden Konfliktpartnern das Einverständnis ein, über diese Absicht neu zu kommunizieren. Achten Sie dabei auch auf die nonverbalen Reaktionen der Gruppe.

Nun ist das Ziel, die Absicht wieder auf die Verhaltensebene herunterzubrechen. Fragen Sie den Absender: „Was können Sie tun oder haben es schon in einer anderen Situation gemacht, um von Ihrem Empfänger die gewünschte Reaktion zu erhalten?“ Wenden Sie sich an den Empfänger: „Wie kann Ihnen Ihr Gegenüber die Botschaft so übermitteln, dass Sie die Absicht erkennen können? Wie wünschen Sie sich diese Vermittlung?“

Überprüfen Sie, ob die Konfliktpartner voll über ihre Ressourcen verfügen können. Lassen Sie die beiden eine Vereinbarung treffen, in Zukunft auf die herausgearbeitete neue Art miteinander zu kommunizieren. Achten Sie dabei darauf, dass Sie von beiden auch nonverbal eindeutige Zustimmung erhalten.

Schließen Sie den Klärungsprozess ab und danken Sie der Gruppe für die Zeit, die sie dafür bereitgestellt hat. Oft bietet es sich an, den Konflikt und seine Klärung weiter auszuwerten und nützliche Lehren daraus zu ziehen.

### Konflikte zwischen Gruppen von Teilnehmern

Sie haben jetzt bereits einige Wege kennen gelernt, um mit unterschiedlichen Schwierigkeiten umzugehen:

- Ein Teilnehmer stellt irrelevante Fragen oder greift Sie an.
- Zwei Teilnehmer tragen einen Konflikt miteinander aus und gefährden die Arbeitsatmosphäre.
- Die ganze Gruppe befindet sich im Widerstand gegen Ihre Person oder gegen das Thema.

Einen Fall jedoch haben wir noch nicht erörtert: Ein Konflikt spaltet die ganze Gruppe. Als Klassiker sei hier der Konflikt zwischen Prozess und Inhalt genannt. Die eine Hälfte der Gruppe ist vor allem am Inhalt interessiert. Sie wünscht sich soviel Input und Stoff wie nur möglich. Die andere Hälfte der Teilnehmer bevorzugt eher prozessorientiertes Vorgehen und hat die Nase bereits mächtig voll vor lauter Inhalten. Sie wünscht, mehr in die emotionale Tiefe zu gehen und mehr über sich selbst zu erfahren.

Als Trainer sind Sie im Dilemma. Die große Mehrheit der Teilnehmer ist am Konfliktgeschehen beteiligt und engagiert. Sie können

den Konflikt weder auslagern noch ignorieren. Die Situation wird zunehmend kompliziert und die Teilnehmer ordnen sich in zwei, selten auch mehrere Lager. Der Konflikt überschattet das eigentliche Seminarthema.

Wir stellen Ihnen hier ein Modell vor, das sich bestens in der Praxis bewährt hat. Der wichtigste Schritt dabei ist, die Komplexität so weit zu reduzieren, dass Sie handlungsfähig bleiben und die Situation meistern können. Dazu benötigen Sie den hier vorgestellten Ablauf nicht immer komplett. Auch Einzelemente können ausreichen, die Gruppe wieder arbeitsfähig zu machen.

### **Ist die Gruppe noch arbeitsfähig?**

Überprüfen Sie unbedingt, ob der Konflikt die Arbeitsfähigkeit der Gruppe tatsächlich gefährdet. Meinungsverschiedenheiten und unterschiedliche Strömungen innerhalb einer Gruppe sind an sich kein Problem. Gerade verschiedene Interessen und Eigenschaften können die Gruppenatmosphäre außerordentlich beleben. Vermuten Sie, dass ein Konflikt den Arbeitsfrieden stört, sprechen Sie es offen an. Lassen Sie sich erst dann auf eine Klärung ein, wenn die Mehrheit der Teilnehmer diesen Verdacht mit Ihnen teilt.

### **Ist die Gruppe bereit, den Konflikt zu klären?**

Fragen Sie die Gruppe, ob sie bereit ist, Zeit zur Klärung des Themas aufzuwenden. In unserem Beispiel würde die „Inhaltspartei“ sicher Einwände erheben, denn Konfliktklärung ist primär ein Gruppenprozess und keine inhaltliche Vertiefung, während die andere Partei Feuer und Flamme für den Vorschlag ist. Diese Situation tritt übrigens ziemlich häufig auf.

Die Aufgabe des Trainers ist jetzt, von beiden Parteien Zustimmung zu erhalten. Greifen Sie dazu auf eine sehr effektive Strategie zurück, Einwände zu behandeln. Fragen Sie die Partei, die noch keine Zustimmung signalisiert hat, ob auch sie glaubt, dass die Gruppe im Moment nicht arbeitsfähig ist. Meist wird das mit Ja beantwortet. Fragen Sie dann mit großem Nachdruck, ob der betreffenden Partei wirklich wichtig ist, die von ihre vertretenen Ziele auch zu errei-

chen. Die rhetorische Frage bringt die Mitglieder dieser Partei in engen Kontakt zu ihren ureigensten Interessen.

Jetzt ist die Zeit gekommen, den Hebel anzusetzen. Fragen Sie: „Ist Ihnen Ihr Ziel (z. B. der Inhalt) so wichtig, dass Sie bereit sind, das Konfliktthema so zu klären, dass Sie wieder arbeitsfähig zu werden? Nur dann werden Sie auch Ihre Ziele erreichen!“

Gut platziert, wirkt dieser Hebel fast unwiderstehlich. Um der Inhalte willen ist die „Inhaltspartei“ bereit, sich auf den Prozess der Klärung einzulassen.

**Regeln einführen:** Lassen Sie sich nun von der gesamten Gruppe die Erlaubnis zum steuernden Eingreifen geben. Achten Sie auf den klaren Zeitrahmen. Falls einige neutrale Teilnehmer anwesend sind, übertragen Sie ihnen die Aufgabe, darauf zu achten, dass die zeitlichen Absprachen eingehalten werden.

**Positionen einnehmen:** Bitten Sie die unterschiedlichen Parteien, sich im Raum zu positionieren, am besten in verschiedene Raumecken. Achten Sie auch auf die „Nichtwähler“, die Teilnehmer, die nicht sonderlich am Konfliktthema interessiert sind. Auch die formieren sich als eigene Gruppe.

**Parteisprecher wählen:** Die jeweiligen Parteien erhalten einen kurzen Zeitraum, ihre wichtigsten Interessen und Standpunkte intern zu besprechen. Zum Abschluss wählt jede Partei einen Sprecher, der die Parteiinteressen vertritt. Auch die Gruppe der Neutralen bestimmt einen Vertreter. Er repräsentiert das allen Teilnehmern gemeinsame Interesse am Seminar und damit auch an der Lösung.

**Absichten klären:** Bitten Sie die beiden Parteisprecher, nach vorne zu kommen. Vereinbaren Sie mit der gesamten Gruppe, dass Sie ab jetzt nur noch mit den Vertretern kommunizieren. Die restlichen Teilnehmer dürfen nicht aktiv in das Geschehen eingreifen. Bestehen Sie auf dieser Regel. Ohne diese Reduktion der Komplexität würden alle durcheinander reden und Lösungsversuche hätten kaum eine Chance.

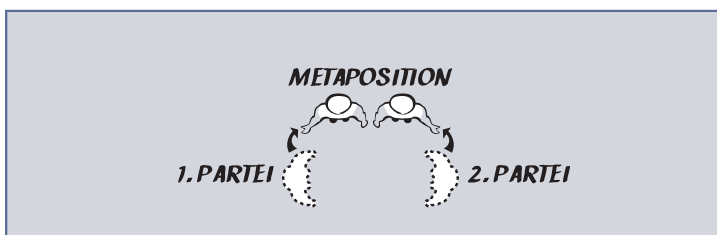
Laden Sie auch den Sprecher der Neutralen ein, nach vorne zu kommen. Statten Sie ihn mit der Befugnis aus, sämtliche Ideen, die ihm während des Prozesses kommen, einbringen zu dürfen. Er fungiert

als neutraler Beobachter, der das Geschehen aus verschiedenen Perspektiven wahrnimmt. Es steht ihm frei, sich während der ganzen Zeit im Raum zu bewegen. Erinnern Sie alle daran, dass er den „Geist der Gesamtgruppe“ repräsentiert. Wann immer ihm danach ist, kann er sich zu Wort melden. Häufig bringt seine Stimme die Streithähne wieder zur Raison. Er sorgt für die leisen Zwischentöne im lauten Wortgefecht. Manchmal bringen gerade die leisen Töne die entscheidenden Impulse.

Fordern Sie beide Parteisprecher auf, ihre Interessen vorzutragen. Achten Sie hauptsächlich darauf, dass wirklich die Absichten kommuniziert werden. Unterstützen Sie die Parteisprecher, Vorwürfe in Wünsche und Ziele umzuformulieren.

Stellen Sie im nächsten Schritt sicher, dass die Parteisprecher auch die Interessen und Absichten der anderen Partei erkennen. Fordern Sie beide zu einem Positionswechsel auf. Jeder soll für einen kurzen Moment den Standpunkt der anderen Partei vertreten. Fragen Sie beide, welche neuen Erkenntnisse sie dadurch gewonnen haben.

Führen Sie dann beide in eine Metaposition.



**Abb. 6–11:** Positionswechsel der Konfliktpartner

Die Außenperspektive ermöglicht es ihnen, sich auf die Suche nach Gemeinsamkeiten zu machen. Was ist das gemeinsame, übergeordnete Interesse? Fragen Sie auch den Sprecher der Neutralen. Welche Ideen kann er beisteuern?

**Aushandeln neuer Wege:** Die gemeinsamen Absichten bilden die Basis, von der aus Lösungen ausgehandelt werden. Welche praktischen Wege tun sich auf, sowohl den Partei- als auch den gemeinsamen Interessen gerecht zu werden?

Kompromisse können befriedigende Lösungen sein, wenn sie sich nicht als „faul“ erweisen, sondern beiden Parteien den „goldenen Mittelweg“ zeigen!

Ziehen Sie auch den Repräsentant der Neutralen als kreativen Berater hinzu, der zusätzliche Ideen und Anregungen liefert. Lassen Sie Ihren Blick immer wieder über die anderen Teilnehmer schweifen. Achten Sie auf Signale der Zustimmung.

**Die Basis segnet ab:** Vor der endgültigen „Unterzeichnung des Ergebnisses“ gehen die Parteisprecher nochmals in ihre Gruppe. Dort besprechen sie die erarbeitete Lösung. Die Gruppe kann einige weitere Details beisteuern und Korrekturen anbringen. Die große Linie darf hier aber nicht mehr infrage gestellt werden.

**Vereinbarung besiegeln:** Die beiden Parteisprecher treffen erneut zusammen. In einer zweiten Verhandlungsrunde wird das Verhandlungsergebnis ergänzt und korrigiert.

Nun ist es Zeit, Nägel mit Köpfen zu machen: Lassen Sie die Vereinbarung visualisieren, am besten auf einer Flip-Chart oder einer Pinnwand, die dann für alle die nächste Zeit sichtbar und damit verbindlich bleibt.

**Abschluss:** Entlassen Sie anschließend alle aktiv Beteiligten aus ihren Rollen und bedanken Sie sich bei ihnen.

Fassen Sie das Geschehen nochmals zusammen und betonen Sie, wie wichtig es war, dass die Interessen und Absichten der jeweiligen Parteien zur Sprache kamen. Erst das führt zu einem wirklich vollständigem und ausbalancierten Seminar. Harmonie entsteht aus dem Zusammenklang mehrerer Stimmen und nicht aus der Dominanz einer Stimme. Das wäre Monotonie! Fordern Sie die Gruppe auf, auch in Zukunft die wichtigen Themen zur Sprache zu bringen und ihnen eine Stimme zu verleihen. Führen Sie die Idee ein, „etwas oder jemandem eine Stimme zu leihen“. Jeder Teilnehmer kann so zum Sprecher eines Gruppenbedürfnisses werden.



## 7. Kapitel

### Inhalte in den Griff bekommen

Der inhaltliche Fokus bildet den eigentlichen Sinn eines Trainings. Der Inhalt, verstanden als die sachliche Informationsgrundlage und der Gegenstand der Aneignung, ist eine weitere wichtige Komponente des Lernprozesses in Seminaren.

Wenn Menschen von einem Inhalt stark beeindruckt sind, werden sie ihn auch für sich persönlich umsetzen und weiterhin in der Form verwenden, wie er für sie hilfreich und nützlich sein wird.

Was muss jedoch passieren, damit es genau dazu kommt? Was können wir als Trainer tun, um aus der Komplexität des jeweiligen Inhaltes das für den Teilnehmer nützliche herauszufinden? Nach welchen Kriterien wählen wir also einen Inhalt aus?

Haben wir das geklärt, folgt die Frage nach der Beziehung des Trainers zum Thema?

#### 7.1 Inhalte reduzieren und auswählen

Die Frage die sich zunächst stellt, lautet: Was kann der Trainer tun, um aus der Komplexität des Inhaltes, den ‚nützlichen‘ Inhalt für die Teilnehmer herauszufinden?

Es ist vermutlich sehr schnell einsichtig, dass in Seminaren in denen wir etwas lernen oder trainieren wollen, gleichgültig um welchen Inhalt es ganz konkret geht, nie die ganze, umfassende Wirklichkeit



mit allen ihren Details vollständig an die Teilnehmer weitergeben kann.

Trainingsprozesse können somit immer nur Ausschnitte aus der komplexen und vielschichtigen Wirklichkeit aufnehmen. Es ist also notwendig, die Komplexität der Wirklichkeit didaktisch zu reduzieren.

Die **didaktische Reduktion** ist die zentrale Aufgabe der Didaktik überhaupt.

## Didaktik – Theorie und Praxis des Lehrens und Lernens

Wir wollen Didaktik und Methodik etwas näher betrachten, um unser Verständnis von Didaktik darzulegen. Beide Begriffe werden sehr häufig in einem Atemzug genannt.

Die **Didaktik** beantwortet die Frage nach dem **Was** (= Inhaltsfrage) und die **Methodik** nach dem **Wie** (= Vermittlungsfrage).

Unserem Verständnis nach handelt es sich hier um ein zwar nicht falsches aber viel zu enges Verständnis. Die anderen Einflussfaktoren würden dadurch ausgeblendet werden. Andere wichtige Fragen, unter anderem die Frage nach dem **Wozu**, also der Frage nach dem Ziel wäre ebenso ausgeblendet wie die Fragen nach dem **Wer**, also das Verhältnis zwischen Teilnehmer und Moderator/Trainer und das Verhältnis der Teilnehmer untereinander.

Die **Didaktik** hat also die Aufgabe, Fragen zu klären

- wer (Teilnehmer)
- was (Inhalt)
- wann (Zeitpunkt = Rahmenbedingungen)
- mit wem (Trainer aber auch Beziehung Trainer – Teilnehmer)
- wo (Ort = gesellschaftlicher Kontext und Rahmenbedingungen)
- wie und womit (Methoden/Medien)
- warum und wozu (Zielorientierung und Begründungszusammenhang) lernen soll.