

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 DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

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



Verlag C.H. Beck München 2012

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 406 62650 0

Beck-Wirtschaftsberater

Moderation und Training

dtv

Beck-Wirtschaftsberater

Moderation und Training

Ein praxisorientiertes Handbuch

Von Dipl.-Psych. Martin Haberzettl und
Dipl.-Päd. Thomas Birkhahn

2., vollständig überarbeitete Auflage

Deutscher Taschenbuch Verlag

www.dtv.de
www.beck.de

Originalausgabe

Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG,
Friedrichstraße 1a, 80801 München
© 2012. Redaktionelle Verantwortung: Verlag C.H. Beck oHG
Druck und Bindung: Druckerei C.H. Beck, Nördlingen
(Adresse der Druckerei: Wilhelmstraße 9, 80801 München)
Satz: ottomedien, Darmstadt
Umschlaggestaltung: Agentur 42, Bodenheim
ISBN 978-3-423-50866-7 (dtv)
ISBN 978-3-406-62650-0 (C. H. Beck)



9 783406 626500

Vorwort zur 2. Auflage

Wirkungsvolle Methoden und Prinzipien so präzise zu beschreiben, dass sie unmittelbar in der Praxis umgesetzt und angewandt werden können, das war und ist nach wie vor unser Ziel. Die sehr positive Resonanz, die wir zu diesem Buch bekommen, bestätigt uns darin, den Erfolg unserer Arbeit hier in leicht verständlicher Form zur unmittelbaren Anwendung anzubieten.

„Angebote“ zu unterbreiten sind in Moderations- und Trainingsprozessen ein wesentlicher Bestandteil des Erfolgs. Auch deshalb haben wir die zweite Auflage von „Moderation und Training“ mit zwei weiteren „Angeboten“ aus der Praxis für die Praxis ausgestattet.

Einen besonderen Mehrwert bekommen Leser und Anwender mit dem neuen Abschnitt 3.4 „Systemische Prämissen – die innere Haltung als wirkungsvolles Instrument für erfolgreiche Moderationen und Trainingsprozesse“. Die innere Haltung, in dem hier dargestellten Verständnis, gibt Ihnen Selbstsicherheit, die nach innen und außen wirkt. Gleichzeitig bewirkt diese systemische Haltung, dass Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Moderations- und Trainingsprozessen ihre persönlichen Ressourcen kontextabhängig entfalten und zielorientiert einsetzen können.

Und Kapitel 11 – „Unsere Philosophie“ – wurde um einen Abschnitt erweitert. Befasst sich der erste mehr mit unserer Philosophie allgemein, so findet sich in dem neuen Abschnitt „Plädoyer für einen relativierenden Sprachgebrauch in Präsentation und Training“ eine konkrete Umsetzung unserer zentralen Überzeugungen.

Die Leser und Anwender dieses Buches haben uns in ihrem Feedback mitgeteilt, dass für sie folgende Schwerpunkte sehr hilfreich und unmittelbar umsetzbar sind:

- Wie bringe ich mich auch kurzfristig in einen ressourcenreichen Zustand?
- Durch zielorientiertes Denken und Handeln schnell und unmittelbar Ergebnisse erzielen

- Wie baue ich Beziehungen in kurzer Zeit zu den Beteiligten auf und stelle eine ergebnisorientierte Atmosphäre her?
- Wie gehe ich mit schwierigen Situationen um?
- Inhalte auswählen, reduzieren und strukturieren
- Sprache wirkungsvoll einsetzen
- Feedback geben und initiieren

Vielleicht lassen Sie sich inspirieren und entdecken weitere Feinheiten für die Praxis. Bringen Sie wirkungsvolle Methoden und Prinzipien ergebnisorientiert zum Einsatz. Wir wünschen Ihnen gutes Gelingen beim Entdecken und bei der Umsetzung.

Salzburg und Hamburg,
im November 2011

Martin Haberzettl
Thomas Birkhahn

Vorwort zur 1. Auflage

Zwischen der ersten Idee und dem vorliegenden Ergebnis lag eine lange Wegstrecke. Während dieser Zeit feilten wir immer wieder an der Konzeption, wir strichen ganze Passagen und fügten neue hinzu. Vor allem aber mussten wir uns auf einen klaren und stimmigen Titel einigen, was gar nicht so einfach war.

Zwei im Grunde schlichte Fragen überdauerten jedoch all die verschiedenen Entstehungsphasen dieses Buches. Sie dienten uns in dieser Zeit gleichsam als Kompass, um auch bei widrigen und unklaren Wetterbedingungen weiter auf Kurs bleiben zu können. Die beiden Fragen lauten: Was ist das Besondere an diesem Buch und für welche Leser bringt es speziellen Nutzen?

Unser vordringlichstes Ziel war und ist, ein Buch aus der Praxis für die Praxis vorzulegen. Dazu gehört, die wichtigsten Einfluss- und Erfolgsfaktoren für Training und Moderation umfassend darzustellen sowie eine präzise, ausführliche und meist sofort umsetzbare Beschreibung der vorgestellten effektiven Methoden.

Wir wenden uns mit diesem Buch an:

- den jungen lernenden Trainer genauso wie den erfahrenen Trainer, der nach einer Standortbestimmung und nach weiteren Tipps und Tricks sucht
- den Moderator, der in einer lernenden Organisation Prozesse zielorientiert begleiten will
- den Dozenten an Einrichtungen der Erwachsenenbildung, der stets vor Herausforderungen steht, wenn es um die Gestaltung und Begleitung von Gruppenprozessen geht
- den EDV-Spezialisten genau so wie den Projektverantwortlichen, der mit seinen Mitarbeitern einen Workshop moderieren muss
- den Referenten, der seine Inhalte unter Einbeziehung der Teilnehmerfragen darbieten möchte
- den Hochschullehrer, der gemeinsam mit seinen Studenten forschend lehren möchte und Anregungen für die Umsetzung sucht

- den Teamleiter genauso wie den Geschäftsführer, der mit seinen Mitarbeitern ein ergebnisorientiertes Meeting professionell durchführen will
- den Lehrer, der Lernprozesse initiieren will
- und selbstverständlich jeden interessierten Leser, der die vielfältigen Impulse aus diesem Buch für seine persönliche Situation nutzen möchte.

Viel Freude beim Lesen und noch viel mehr bei der praktischen Umsetzung.

Salzburg und Göttingen,
im Oktober 2003

Martin Habertzettl
Thomas Birkhahn

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	XI
1. Kapitel	
Einführung	1
2. Kapitel	
Die Aufgaben von Moderatoren und Trainern – Der Moderator und der Trainer als Jongleur	11
3. Kapitel	
Im Mittelpunkt stehen – Der Moderator und Trainer im Zentrum des Geschehens	23
4. Kapitel	
Ziele formulieren und abstimmen	53
5. Kapitel	
Beziehungen aufbauen – Mensch bleiben	75
6. Kapitel	
Mit schwierigen Situationen umgehen	95
7. Kapitel	
Inhalte in den Griff bekommen	145
8. Kapitel	
Vermitteln können	173
9. Kapitel	
Zielorientiertes Vorgehen – Reflexion und Auswertung	241
10. Kapitel	
Ein eigenes Seminar planen	261

11. Kapitel

Unsere Philosophie 279

Anhang 291

Sachverzeichnis 305

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht.....	VII
1. Kapitel	
Einführung	1
1.1 Vorüberlegungen zu einem pragmatischen und handlungsorientierten Ansatz	1
1.2 Der Moderator und Trainer im Mittelpunkt des Prozesses	2
1.3 Präsentation, Moderation und Training – Wo sind die Unterschiede?	4
1.4 Was leistet dieses Buch?	6
1.5 „NLP“ als methodischer Werkzeugkoffer	7
2. Kapitel	
Die Aufgaben von Moderatoren und Trainern – Der Moderator und der Trainer als Jongleur	11
3. Kapitel	
Im Mittelpunkt stehen – Der Moderator und Trainer im Zentrum des Geschehens	23
3.1 Trainerfähigkeiten	24
Wahrnehmen können	25
Selbstmanagement	27
Menschen in ihren Bedürfnissen wahrnehmen können	27
Physische und psychische Präsenz	28
Fachliche Kompetenz	28
Lehren können	29
Führen können	29
	XI

3.2 Ressourcezustände und Selbstmanagement	30
„Wache Flexibilität“ als Meta-Ressource	30
Die Münchhausen-Strategie – Raus aus dem Sumpf	36
Wenn Sie schon im Sumpf sitzen – Die SOS-Übung	37
Vorbeugen ist besser als versumpfen	39
Allein mir fehlt der Glaube	40
3.3 Selbstverständnis als Trainer	41
3.4 Systemische Prämissen – die innere Haltung als wirkungsvolles Instrument für erfolgreiche Moderationen und Trainingsprozesse	43
Haltung als innere und äußere Orientierung	43
Eine Einladung	44
Der Vergleich zwischen einem linear-kausalen und einem systemischen Weltbild	46
Systemische Prämissen in der praktischen Anwendung:	47
Der Realitätenkellner – eine „Angebotshaltung“	47
Teilnehmer wollen „auswählen“ und selber entscheiden	47
Wertschätzung und Würdigung erlebter Erfahrungen als grundlegendes Prinzip der systemischen Haltung	48
Neutralität bewahren	48
Transparenz unseres Denkens und Handelns	49
Frage nach den Auswirkungen als innere Haltung	49
Erweiterung von Denk- und Handlungsmöglichkeiten	49
Aufmerksamkeitsfokussierung	49
Beziehungen werden permanent gestaltet	50
Heute ist Heute – oder wie viel Vorwissen benötigt der Moderator	50
Komplexe Wechselwirkungen erfordern kurze Feedbackschleifen	50
Ressourcen lauern überall	51
4. Kapitel	
Ziele formulieren und abstimmen	53
4.1 Sinnesspezifische Formulierungen als Grundlage für lösungsorientiertes, didaktisches Denken und Handeln .	53

4.2 Zielabstimmung zwischen dem Trainer und den Teilnehmern zu Beginn und während der Veranstaltung	54
4.3 Zielformulierung und Absprachen mit dem Auftraggeber	55
4.4 Eindeutige Ziele setzen	57
Kriterien für wohlgeformte und lösungsorientierte Ziele	57
Wie können Sie diese Überlegungen in einen Prozess umsetzen?	60
Das VAKOG-Modell	63
4.5 Unterschiedliche Ziele ausbalancieren	69
Ziele und Erwartungen von Teilnehmern während des Seminars und der Umgang damit	69
Mögliche Fragen:	70
Ziele von Besuchern und Co-Trainer in Trainingsprozessen ...	71
Der „Besucher“ in Trainingsprozessen	72
Die Aufgabe für den Trainer	72
Der Konsument	72
Aufgabe für den Trainer	73
Der Kunde	73
Aufgabe für den Trainer	73
Der Co-Trainer	74
Aufgabe für den Trainer	74
5. Kapitel	
Beziehungen aufbauen – Mensch bleiben	75
5.1 Die Beziehung zu den Teilnehmern – Gute Stimmung herstellen	77
Gruppenrapport unterstützen und fördern durch die Minderung von Erfolgsdruck	80
Rapport zur Gruppe herstellen und aufrechterhalten	82
5.2 Verhaltensmuster erkennen und nutzen	83
Nonverbale Muster	83
Die Körpersprache der Gruppe	87
Muster der Gruppeninteraktion und Gruppenrollen	87
Interaktion Trainer – Gruppe	88

„Mustervorlagen“ – Übungen zur Schulung der Wahrnehmung nonverbaler Muster in Gruppen	89
Indexpersonen	90
Feinsteuerung des Prozesses durch nonverbales Feed-back	91
Verhaltensweisen als Kooperation interpretieren	92
6. Kapitel	
Mit schwierigen Situationen umgehen	95
6.1 Phasen der Gruppenbildung	95
Formieren	95
Anwärmen	96
Sturm und Drang	96
Regeln	97
Arbeiten	97
Beenden	98
6.2 Die Diltschen Ebenen der Gruppenbildung	98
6.3 Exkurs zu den sozialen Grundbedürfnissen	103
6.4 Gruppendynamik in Aktion	106
Wegweiser	106
Der Zustand des Trainers ist Chefsache	107
Im Zentrum stehen	110
Präsentation und Beziehungsklärung trennen	111
Grundscenario	111
Schwierige Fragen und Gruppendynamik	114
Wenn die ganze Gruppe Widerstand leistet	120
6.3 Konflikte zwischen den Beteiligten lösen	125
Wenn Sie Ihre Teilnehmer verwirrt haben	127
Umgang mit Konflikten zwischen Teilnehmern	128
Grundvoraussetzungen der Konfliktklärung	128
Grundstrategie der Konfliktklärung	129
Wahrnehmung des Konfliktes	129
Unterbrechen des Konflikts	131
Abklären der Konsensebene 1	132

Abklären der Konsensebene 2	132
Abklären der Konsensebene 3	133
Fokussieren auf Absichten	134
Werkzeuge, um die Absichten herauszuarbeiten	135
Das weitere Vorgehen der inhaltlichen Konfliktklärung	136
Zusätzliche Werkzeuge der Konfliktklärung	137
Konfliktklärung für Profis	138
Konflikte zwischen Gruppen von Teilnehmern	139
Ist die Gruppe noch arbeitsfähig?	140
Ist die Gruppe bereit, den Konflikt zu klären?	140
7. Kapitel	
Inhalte in den Griff bekommen	145
7.1 Inhalte reduzieren und auswählen	145
Didaktik – Theorie und Praxis des Lehrens und Lernens	146
Kriterien für die Auswahl von Inhalten – die Didaktische Analyse	147
Kriterien der Didaktischen Analyse	147
Bedeutung der Inhalte für die Teilnehmer in der Gruppe	148
Die Beziehung des Trainers zum Inhalt	149
7.2 Inhalte strukturieren – Ein Seminar-Design	149
Das „Grinder-Format“	151
(1) Zielrahmen	153
(2) Literarische, humoristische Metapher	154
(3) Persönliche Metapher	155
(4) Die Demonstration einleiten und durchführen	158
(5) Auswertung der Demonstration	165
(6) Übungsinstruktion	166
(7) Übung	166
(8) Auswertung der Übung und Diskussion	167
(9) Verallgemeinerung und Verknüpfung	168
Ergänzungen und Varianten zum Grinder-Format	169
8. Kapitel	
Vermitteln können	173
8.1 Voller Einsatz – Der Körper als Instrument	173

Was ist Ihr Standpunkt?	174
Unterschiedliche Standpunkte von Frauen und Männern	176
„Beziehungsraum“ gestalten	178
Jonglieren auf der Beziehungsebene	182
Das Wechselspiel von Verhalten und innerer Haltung	184
8.2 Methoden für unterschiedliche Situationen	185
Analog Markieren	185
Analog Markieren auf der Beziehungsebene	188
Prozess und Inhalt strukturieren – Ankern	193
Raumanker	195
Die Zentralposition	195
Der Trainings- und Präsentationsraum	196
Präsentationsraum und „Zeiträume“ – die Zeitachse	197
Zustände und Kommunikationsebenen sortieren	199
Chance zum Neubeginn	201
Der methodische Werkzeugkoffer für Moderations- und Trainingsprozesse	202
8.3 Wirkungsvolle Sprachmuster einsetzen	205
Ist Hypnose wirklich so gefährlich?	208
Wie wirken hypnotische Sprachmuster?	209
Preframes	210
Mögliche Probleme bei der Anwendung von Preframes	213
Yes-Set	214
Nicht-Sprache	217
Vorannahmen	222
Vorannahmen unter der Lupe – Ein Baukasten voller Wort-Werkzeuge	224
8.4 Mit Fragen Lösungen auf den Weg bringen	228
Wozu sind Fragen nützlich?	229
Beziehungen herstellen und gestalten mit wertschätzenden Fragen	229
Fragen gestalten Prozesse	230
Die sechs Phasen des prozessorientierten Fragenmodells ...	230
Umgang mit Fragen von Teilnehmern	234

(1) Die innere Einstellung des Trainers und Moderators zu der Fragestellung	234
(2) Stellen Sie aufgrund der Frage eine eigene Fragestellung: Was ist konkret mit dieser Frage gemeint? Kann ich die Frage unmittelbar beantworten? (Inhaltliche Ebene)	236
(3) Wenn ich die Frage auf der inhaltlichen Ebene beantworten kann, sollte ich sie selber unmittelbar beantworten oder sollte sie aufgrund von gruppendynamischen Prozessen in die Gruppe hineingegeben werden?	237
(4) Gibt es in der Gruppe einen Teilnehmer, der die Frage aufgrund seiner Kompetenz beantworten könnte und sollte?	237
(5) Sie nehmen anhand der Physiologie von Teilnehmern wahr, dass ein Teilnehmer aus der Gruppe die Frage beantworten möchte	238
(6) Umgang mit kritischem Feedback	238
Fragen für einen ziel- und lösungsorientierten Prozess	238

9. Kapitel

Zielorientiertes Vorgehen – Reflexion und Auswertung 241 |

9.1 Reflexion aus verschiedenen Wahrnehmungspositionen . 242 |

Jeweils sinnesspezifisch und analytisch 242 |

(1) In der selbst erlebten (assoziierten) Situation 242 |

(2) Aus der neben sich stehenden (dissoziierten) Position .. 243 |

(3) Aus der beobachtenden ‚Vogel- oder Hubschrauberperspektive‘ (Meta-Position) 243 |

Reflexion, Auswertung und Bewertung am Schluss des Veranstaltungsprozesses 244 |

9.2 Blitzlicht und Feedback 244 |

Möglichkeiten eine Rückmeldung in Form eines Blitzlichtes zu gestalten 245 |

Beziehungsorientiertes Blitzlicht 245 |

Integrierendes und prozessorientiertes Blitzlicht 245 |

Blitzlicht in Form eines Mind Map 246 |

Strukturiertes Feedback 248 |

Bewertung in schriftlicher Form 249 |

9.3 Lerntransfer	250
Future Pace	252
Future Pace und die Diltschen Ebenen	255
Systemische Bewertung durch eine Erlebnisreise	257
Feedback des Trainers oder Moderators	258
Was sollten Sie für qualifiziertes Feedback beachten?	258
10. Kapitel	
Ein eigenes Seminar planen	261
10.1 Selber Jonglieren – die eigene Planung	261
Planungsraster	261
Stufen zum Planungserfolg – die Diltschen Ebenen	261
Planen unter verschiedenen Blickwinkeln – Die Wahrnehmungsp positionen	262
Kreatives Planen – Die Walt-Disney-Strategie	264
Möglichkeiten der kreativen Umsetzung	265
Die Planung mit lösungsorientierten Fragen	266
Ein integrativer Ansatz	268
Didaktische Elemente und lösungsorientierte Fragen	268
Die Planung von Übungen in Seminaren	269
Didaktische Handlungskompetenz als Grundlage	269
Allgemeine Überlegungen für die Planung von Übungen	271
11. Kapitel	
Unsere Philosophie	279
11.1 Unsere Philosophie – generell	279
Warum wird dieser individuelle Prozess in Zukunft von immenser Bedeutung sein?	280
11.2 Systemisch-konstruktivistische Überlegungen	281
„Möglicherweise ist vielleicht besser“ – ein Plädoyer für eine relativierende Sprache in Präsentation und Training	283
Anhang	289
Glossar	289
Literaturverzeichnis	299
Sachverzeichnis	303