

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-shop.de)



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

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](http://www.dtv.de)  
[www.beck.de](http://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
<b>1. Kapitel</b>	
Einführung .....	1
<b>2. Kapitel</b>	
Die Aufgaben von Moderatoren und Trainern – Der Moderator und der Trainer als Jongleur .....	11
<b>3. Kapitel</b>	
Im Mittelpunkt stehen – Der Moderator und Trainer im Zentrum des Geschehens .....	23
<b>4. Kapitel</b>	
Ziele formulieren und abstimmen .....	53
<b>5. Kapitel</b>	
Beziehungen aufbauen – Mensch bleiben .....	75
<b>6. Kapitel</b>	
Mit schwierigen Situationen umgehen .....	95
<b>7. Kapitel</b>	
Inhalte in den Griff bekommen .....	145
<b>8. Kapitel</b>	
Vermitteln können .....	173
<b>9. Kapitel</b>	
Zielorientiertes Vorgehen – Reflexion und Auswertung .....	241
<b>10. Kapitel</b>	
Ein eigenes Seminar planen .....	261

### **11. Kapitel**

Unsere Philosophie ..... 279

**Anhang** ..... 291

Sachverzeichnis ..... 305

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht.....	VII
<b>1. Kapitel</b>	
<b>Einführung</b> .....	1
<b>1.1 Vorüberlegungen zu einem pragmatischen und handlungsorientierten Ansatz</b> .....	1
<b>1.2 Der Moderator und Trainer im Mittelpunkt des Prozesses</b> .....	2
<b>1.3 Präsentation, Moderation und Training – Wo sind die Unterschiede?</b> .....	4
<b>1.4 Was leistet dieses Buch?</b> .....	6
<b>1.5 „NLP“ als methodischer Werkzeugkoffer</b> .....	7
<b>2. Kapitel</b>	
<b>Die Aufgaben von Moderatoren und Trainern – Der Moderator und der Trainer als Jongleur</b> .....	11
<b>3. Kapitel</b>	
<b>Im Mittelpunkt stehen – Der Moderator und Trainer im Zentrum des Geschehens</b> .....	23
<b>3.1 Trainerfähigkeiten</b> .....	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

<b>3.2 Ressourcezustände und Selbstmanagement</b> .....	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
<b>3.3 Selbstverständnis als Trainer</b> .....	41
<b>3.4 Systemische Prämissen – die innere Haltung als wirkungsvolles Instrument für erfolgreiche Moderationen und Trainingsprozesse</b> .....	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
<b>4. Kapitel</b>	
<b>Ziele formulieren und abstimmen</b> .....	53
<b>4.1 Sinnesspezifische Formulierungen als Grundlage für lösungsorientiertes, didaktisches Denken und Handeln</b> .	53

<b>4.2 Zielabstimmung zwischen dem Trainer und den Teilnehmern zu Beginn und während der Veranstaltung</b> .....	54
<b>4.3 Zielformulierung und Absprachen mit dem Auftraggeber</b> .....	55
<b>4.4 Eindeutige Ziele setzen</b> .....	57
Kriterien für wohlgeformte und lösungsorientierte Ziele .....	57
Wie können Sie diese Überlegungen in einen Prozess umsetzen? .....	60
Das VAKOG-Modell .....	63
<b>4.5 Unterschiedliche Ziele ausbalancieren</b> .....	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
<b>5. Kapitel</b>	
<b>Beziehungen aufbauen – Mensch bleiben</b> .....	75
<b>5.1 Die Beziehung zu den Teilnehmern – Gute Stimmung herstellen</b> .....	77
Gruppenrapport unterstützen und fördern durch die Minderung von Erfolgsdruck .....	80
Rapport zur Gruppe herstellen und aufrechterhalten .....	82
<b>5.2 Verhaltensmuster erkennen und nutzen</b> .....	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
<b>6. Kapitel</b>	
<b>Mit schwierigen Situationen umgehen .....</b>	<b>95</b>
<b>6.1 Phasen der Gruppenbildung .....</b>	<b>95</b>
Formieren .....	95
Anwärmen .....	96
Sturm und Drang .....	96
Regeln .....	97
Arbeiten .....	97
Beenden .....	98
<b>6.2 Die Diltschen Ebenen der Gruppenbildung .....</b>	<b>98</b>
<b>6.3 Exkurs zu den sozialen Grundbedürfnissen .....</b>	<b>103</b>
<b>6.4 Gruppendynamik in Aktion .....</b>	<b>106</b>
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
<b>6.3 Konflikte zwischen den Beteiligten lösen .....</b>	<b>125</b>
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
<b>7. Kapitel</b>	
<b>Inhalte in den Griff bekommen</b> .....	145
<b>7.1 Inhalte reduzieren und auswählen</b> .....	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
<b>7.2 Inhalte strukturieren – Ein Seminar-Design</b> .....	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
<b>8. Kapitel</b>	
<b>Vermitteln können</b> .....	173
<b>8.1 Voller Einsatz – Der Körper als Instrument</b> .....	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
<b>8.2 Methoden für unterschiedliche Situationen .....</b>	<b>185</b>
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
<b>8.3 Wirkungsvolle Sprachmuster einsetzen .....</b>	<b>205</b>
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
<b>8.4 Mit Fragen Lösungen auf den Weg bringen .....</b>	<b>228</b>
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 .....

#### 9.1 Reflexion aus verschiedenen Wahrnehmungspositionen .

Jeweils sinnesspezifisch und analytisch .....

(1) In der selbst erlebten (assoziierten) Situation .....

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

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

Reflexion, Auswertung und Bewertung am Schluss des Veranstaltungsprozesses .....

#### 9.2 Blitzlicht und Feedback .....

Möglichkeiten eine Rückmeldung in Form eines Blitzlichtes zu gestalten .....

Beziehungsorientiertes Blitzlicht .....

Integrierendes und prozessorientiertes Blitzlicht .....

Blitzlicht in Form eines Mind Map .....

Strukturiertes Feedback .....

Bewertung in schriftlicher Form .....

<b>9.3 Lerntransfer</b> .....	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
<b>10. Kapitel</b>	
<b>Ein eigenes Seminar planen</b> .....	261
<b>10.1 Selber Jonglieren – die eigene Planung</b> .....	261
Planungsraster .....	261
Stufen zum Planungserfolg – die Diltschen Ebenen .....	261
Planen unter verschiedenen Blickwinkeln – Die Wahrnehmungsperspektiven .....	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
<b>11. Kapitel</b>	
<b>Unsere Philosophie</b> .....	279
<b>11.1 Unsere Philosophie – generell</b> .....	279
Warum wird dieser individuelle Prozess in Zukunft von immenser Bedeutung sein? .....	280
<b>11.2 Systemisch-konstruktivistische Überlegungen</b> .....	281
„Möglicherweise ist vielleicht besser“ – ein Plädoyer für eine relativierende Sprache in Präsentation und Training .....	283
<b>Anhang</b> .....	289
Glossar .....	289
Literaturverzeichnis .....	299
Sachverzeichnis .....	303