

**Hans-Georg Huber**

# **Die Kunst, Entwicklungsprozesse zu gestalten**

**Erfolgsfaktoren in Coaching, Führung und  
Prozessbegleitung**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Hans-Georg Huber

**Die Kunst, Entwicklungsprozesse zu gestalten**

Erfolgsfaktoren in Coaching, Führung und Prozessbegleitung

© 2018 managerSeminare Verlags GmbH

Endenicher Str. 41, D-53115 Bonn

Tel: 0228-977910, Fax: 0228-9779199

info@managerseminare.de

www.managerseminare.de/shop

Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Sollten wir jemanden übersehen haben, so bitten wir den Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten.

Printed in Germany

ISBN: 978-3-95891-037-9

Herausgeber der Edition Training aktuell:

Ralf Muskatewitz, Jürgen Graf, Nicole Bußmann

Lektorat: Ralf Muskatewitz

Cover: Sonja Buske

Druck: Kösel GmbH und Co. KG, Krugzell

---

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Vorwort von Dr. Wolfgang Looss .....</b>	<b>9</b>
Der Entwicklungsprozess zu diesem Buch .....	11
Wie alles anfing – Die Begegnung zweier Welten .....	12
Mein Engagement für fundierte Kompetenz .....	16
<b>Kapitel 1: Tools – Das Werkzeug alleine macht noch keinen guten Handwerker .....</b>	<b>21</b>
Sich das Tool zu eigen machen – Von der Kopie zum Original.....	26
Hinter den Tools – Die unsichtbaren Wirkfaktoren .....	30
Verinnerlichte Kompetenz – Gut gerüstet unterwegs.....	34
<b>Kapitel 2: Landkarte der Entwicklungsprozesse.....</b>	<b>39</b>
Zwischen den Polaritäten – Der Rollenkorridor .....	43
Das Spielfeld und die Regeln – Die Rollendefinition .....	47
Der Rollenkorridor von Coach und Prozessbegleiter .....	48
Der Rollenkorridor der Führungskraft.....	52
<b>Kapitel 3: Rolle, Haltung und Persönlichkeit – Die Kunst, gezielt zu wirken .....</b>	<b>55</b>
Glaubwürdigkeit – Die eigene Persönlichkeit als Kernressource .....	60
Der Weg zum Coach und Prozessbegleiter – Ein persönlicher Entwicklungsprozess .....	67

**Kapitel 4: Feedback als Entwicklungsinstrument..... 71**

Der erste Eindruck – Die eigene Wirkung kennen  
und nutzen .....73

Feedback, Lob, Kritik – Wirksam Veränderungsimpulse  
setzen .....76

**Kapitel 5: Vom Drama zur Dramaturgie oder  
vom Tool zum Szenario ..... 87**

Der direkte Umweg zum Ziel –  
Worum geht es eigentlich wirklich? .....89

Das Szenario muss zum Prozessbegleiter passen .....95

Die innere Resonanz – Das passende Szenario  
auswählen .....95

Das Szenario muss zu den Teilnehmern passen .....96

Das Szenario muss zur Kultur passen .....97

Das Szenario muss zur Beziehung passen .....97

Das Szenario muss zum Thema passen .....98

Das Szenario muss zur Prozessdynamik passen .....99

Die Dramaturgie in der Anwendung von Szenarien ..... 100

**Kapitel 6: Gefühle und Emotionen als Schlüssel  
für Veränderungen .....103**

Gefühle sind lebensnotwendig und existieren  
niemals isoliert ..... 107

Ein kleiner Einblick in die Welt der Emotionen ..... 107

Wir sind innerlich häufig gleichzeitig in  
mehreren Situationen ..... 108

Gefühle haben eine energetische Ladung,  
die sich ausdrücken möchte ..... 108

Wohin mit der emotionalen Ladung? ..... 109

Wenn wir im Dreieck springen..... 111

Nach der Dynamik greifen – Das Dreieckstuch ..... 113

<b>Kapitel 7: Tiefen-Dimensionen – Die passende Ebene finden</b> .....	121
Die Arbeit auf der bewussten Verstandesebene .....	126
Eine verhängnisvolle Verbindung.....	126
Die Einfluss-Zielscheibe.....	127
Die Arbeit mit der vorbewussten Ebene .....	130
Vorhandene Ressourcen aktivieren .....	130
Die Arbeit in tieferen Ebenen .....	132
Die Arbeit mit Glaubenssätzen .....	134
Die Entwicklung von Leitbildern .....	135
<b>Kapitel 8: Die Hebelwirkung – Das Eisbergmodell im Unternehmen</b> .....	137
Die Problembeschreibung aus der Sach- und Beziehungsebene.....	142
Die unterschiedlichen Einfluss-Sphären von Macht und Autorität.....	144
Die passende Ebene für den Einstieg finden .....	147
Die Arbeit mit den tieferen Ebenen.....	152
<b>Kapitel 9: Die Auftragsklärung als Fundament – Das Arbeitsbündnis 1</b> .....	157
Die eigenen Grenzen erkennen – Die Auftragsklärung als Führungskraft .....	164
Den Einfluss von außen begrenzen – Die Auftragsklärung als Coach .....	166
Das Vorgespräch als Probelauf – Die Auftragsklärung als Prozessbegleiter .....	170
<b>Kapitel 10: Es geht schon los, bevor es losgeht – Der Vorprozess</b> .....	175
Der Flurfunk – Die Dynamik im Untergrund .....	179

Die Ankündigung – Wie sagen wir es den Teilnehmern? .....	181
Auf der Suche nach Verbündeten – Der interne Promotor .....	184
Subtile Einflussmöglichkeiten – Kleine Handlung, große Wirkung .....	186
<b>Kapitel 11: Der konstruktive Entwicklungsraum – Der Rahmen für Arbeitsbündnis 2</b> .....	191
Der Workshop-Start –Den Entwicklungsraum betreten.....	194
Das Warming-up .....	194
Die Übergabe des Staffelstabes .....	195
Die Vorstellungsrunde .....	197
Die Spielregeln – Den Entwicklungsraum gestalten .....	199
<b>Kapitel 12: Die Energie für Entwicklungsprozesse – Die Formel der Veränderung</b> .....	205
Der Spannungsbogen – Gute Gründe, die Komfortzone zu verlassen .....	210
Den Widerstand nutzen, statt an ihm zu scheitern .....	213
<b>Kapitel 13: Das Engagement der Beteiligten aufschließen – Das Arbeitsbündnis 2</b> .....	219
Die Anmoderation des Workshops – Den Spannungsbogen aufbauen.....	223
Die Teilnehmer mit ihren Themen und Emotionen abholen.....	229
Die Teilnehmer den Spannungsbogen erleben lassen.....	232
<b>Kapitel 14: Der Kompass im Entwicklungsprozess – Das Entwicklungsdreieck</b> .....	237
Die attraktive Richtung – Wo soll es denn hingehen? .....	242

Der tragfähige Rahmen – Worauf können wir uns verlassen? .....	244
Die notwendige Motivation – Wo holen wir die Energie her? .....	248
<b>Kapitel 15: Heikle Situationen im Prozessverlauf – Das situative Arbeitsbündnis .....</b>	<b>253</b>
Wenn das Arbeitsbündnis nicht ausreicht – Das zusätzliche Mandat .....	257
„Schwierige“ Teilnehmer – Als Prozessbegleiter die Fassung bewahren .....	263
<b>Kapitel 16: Das dritte Objekt – Der Joker im Entwicklungsprozess .....</b>	<b>269</b>
Der Coach oder Prozessbegleiter als drittes Objekt.....	274
Das Szenario als drittes Objekt.....	277
Wenn das dritte Objekt eine eigene Meinung hat .....	283
<b>Kapitel 17: Wirksame Visionen – Die Lust auf Zukunft wecken .....</b>	<b>287</b>
Visionsentwicklung – Eine „Ent-deckungs“-Reise .....	291
Die Kennzeichen einer wirksamen Vision .....	294
Visionen sind bildhafte Vorstellungen .....	294
Visionen geben Orientierung und Sinn .....	296
Der Weg und die Form sind offen .....	297
Die Spannung zwischen IST und SOLL .....	298
Der Nutzen für andere .....	298
Der Stimmigkeits-Check.....	299
<b>Kapitel 18: Stimmige Leitbilder – Leitplanken auf dem Weg zum Ziel.....</b>	<b>301</b>
Nicht die Formulierung, sondern die Wirkung zählt.....	302
Zwischen Wunsch und Wirklichkeit.....	307

Die Leitbildhoheit.....	308
Die Nebenwirkungen.....	309
Die Auftragsklärung.....	311
Das Leitbild auf dem Weg ins Unternehmen.....	311
Die Teilnehmer des Leitbildworkshops.....	312
Die passende Einstellung.....	313
Die Kommunikation des Leitbildes.....	314
Die Verpflichtung auf das Leitbild.....	315
Die Mitarbeiter gewinnen.....	316
<b>Anhang.....</b>	<b>318</b>
Schlusswort und Dank.....	319
Literaturliste.....	321
Stichwortverzeichnis.....	323

---

## Vorwort von Dr. Wolfgang Looss

---

In Magierkreisen ist es bekanntlich streng verboten, den Hintergrund von Kunststücken zu verraten. Von Milton Erickson wird erzählt, dass er selbst oft nicht genau wusste, warum seine „genialen“ Interventionen im Bereich der Hypnotherapie eigentlich so wirkungsvoll waren.

Es waren dann die lernenden Beobachter, die sich um Enträtselung und Erklärung mühten und darüber berichteten. So ist bekanntlich die gesamte „Kommunikationstechnologie“ des NLP entstanden, indem man berühmte und wirkungsvolle Therapeuten wie Fritz Perls oder Virginia Satir intensiv bei ihrer Arbeit beobachtete und sich mühte, daraus durch Ordnen und Analysieren beschreibbare Verfahrensweisen abzuleiten. Das „How they did it“ ist das Ergebnis projektiver Deutungsversuche von Zuschauern.

Es geht – selten – auch anders: Hans-Georg Hubers Buch ist nichts weniger als das Geschenk eines erfahrenen Profis an alle jüngeren angehenden Beratungsmenschen, die neben ihren diversen theoretischen Quellen und zur besseren Einordnung und zum Nutzen ihrer eigenen mühevollen Erfahrungsbausteine so gerne wissen möchten, „Wie es denn nun gehen könnte“.

Wohlan: Der alte Zauberer öffnet hier sein ganz persönliches Zauberbuch und gibt freigiebig und persönlich einen Einblick in seine Werkstatt, berichtet von seinem Lernweg, seinen über Jahrzehnte erarbeiteten Erfahrungen und Erkenntnissen, liefert Orientierung für jene, die sich professionell gerade auf den Weg machen.

Und weil er dabei erfrischend persönlich bleibt und weil er zudem auch noch lebendig und anschaulich schreiben kann, gewinnen die Leser an seinem Beispiel nun einen extrem fruchtbaren, lernträchtigen – und gelegentlich auch amüsanten – Einblick in seine beraterische Kunst. Insofern ist der Titel des Buches durchaus wichtig: Es handelt sich beim Coaching und bei der Prozessbegleitung ja wirklich um eine Kunst und eben nicht um eine Technologie, wie uns vor Jahren manche NLP-Adepten vermitteln wollten. Hier geht es gerade nicht um ewige Wahrheiten, um Patentrezepte oder um die Illusion schneller Kopierbarkeit bloßer „Techniken“.

Der Coachingpionier erteilt – natürlich – allen naiven Wünschen nach dem raschen Anwenden von „Tools“ eine ausgearbeitete und gekonnte Absage, bietet dafür aber Einblicke in gewachsenes organisches Wissen und intervenierendes Handeln an. Es geht ihm um solides Handwerk, das ja den Kern jeder Kunst bildet und um schlüssiges Modellieren von Gedankengebäuden.

Die gesamte Architektur und auch Dramatik beraterischer Arbeit wird nachvollziehbar, die Beschreibungen des Vorgehens sind ausgesprochen plastisch. Quasi nebenbei und souverän wird dabei die Botschaft mitgeliefert, dass man als Beratungsperson beim nicht endenden eigenen Lernen eben immer auch „persönlich genommen“ wird und dass es manchmal dauert, bis man sich auf die Schliche kommt. Das ermutigt.

Von Altmeister Edgar Schein stammt die Formel, dass eine Beratungsperson denkt wie ein Ethnologe, die Fertigkeiten eines Familientherapeuten besitzt und innerlich wie ein Künstler funktioniert. Wer wissen will, wie das ganz praktisch aussehen kann, wird in diesem Buch fündig. Es ist nicht nur ein kluges, es ist auch ein ausgesprochen sympathisches Buch. Möge es vielen angehenden Kolleginnen und Kollegen als Wegweiser bei der eigenen Expedition in die Professionalität dienen.

# Das Spielfeld und die Regeln – Die Rollendefinition

Ein Psychotherapeut bewegt sich mit seiner Tätigkeit in einem Korridor zwischen diesen beiden Polen, der ganz weit links im Bereich Entwicklung angesiedelt ist. Hingegen bewegt sich ein Fachexperte in einem Korridor ganz weit rechts. Wo genau z.B. ein Psychotherapeut seinen Korridor hat, ist abhängig von der therapeutischen Methode, mit der er arbeitet und natürlich auch von seiner Persönlichkeit. Wo genau z.B. ein Lehrer seinen Korridor hat, ist abhängig von seinem Fach, seiner Didaktik und natürlich auch von seiner Persön-

## Der Rollenkorridor



Abb.: Die Rolle des Coachs/Prozessbegleiters und auch der Führungskraft bewegt sich zwischen den Polen „Entwicklung“ und „Wissenstransfer“

lichkeit. Gleiches gilt auch für uns als Coach, Prozessbegleiter oder Führungskraft.

*Die Einhaltung des Rollenkorridors ist wesentlich für unsere Glaubwürdigkeit*

Für unsere Glaubwürdigkeit ist es entscheidend, dass wir den Korridor, der für unsere berufliche Rolle definiert ist, nicht einfach nach Belieben verlassen. Denn die Menschen, mit denen wir arbeiten, verlassen sich darauf, dass wir uns in dem vereinbarten Rahmen bewegen.

Der Korridor definiert, was wir in unserer Rolle machen dürfen. Wenn wir zum Zahnarzt gehen, irritiert es uns nicht weiter, wenn er zu uns sagt: „Öffnen Sie mal bitte Ihren Mund.“ Bei einer anderen Berufsgruppe wären wir hingegen eher befremdet.

Auf dem Gebiet der Begleitung von Entwicklungsprozessen ist dies noch ein wenig komplexer als bei einem Fachexperten, dessen Rolle häufig alleine durch seinen Beruf definiert ist. Was wir in unserer Arbeit konkret tun dürfen, ist neben unserem Rollenkorridor noch von einer Vielzahl anderer Faktoren abhängig, wie z.B. dem Thema, dem methodischen Vorgehen, unseren Kernkompetenzen. Dazu braucht es dann eine zusätzliche Auftragsklärung. Aber dazu später mehr.

## **Der Rollenkorridor von Coach und Prozessbegleiter**

*Eher auf der Entwicklungsseite*

Es gibt einen generellen beruflichen Korridor, durch den in etwa die Rolle eines Coachs und Prozessbegleiters definiert ist. Von meinem Verständnis befindet sich dieser Korridor im Schaubild auf der Folgeseite ungefähr dort, wo das graue Feld eingezeichnet ist. Wir bewegen uns ganz deutlich eher auf der Entwicklungsseite.

Coaching hat sich in den letzten 30 Jahren sehr verändert. Damals waren viele Coachs der Meinung, man müsse als Coach völlig abstinent sein, was inhaltliche und fachliche Inputs angeht. Das ist heute nur noch begrenzt praxistauglich.

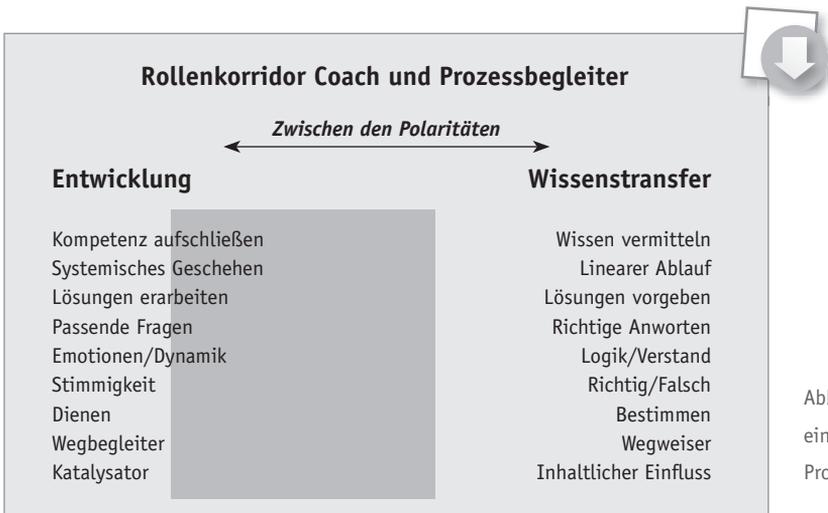


Abb.: Der Rollenkorridor eines Coachs oder Prozessbegleiters

Manchmal macht es durchaus Sinn, diesen Korridor situativ zu verlassen.

Ich z.B. bin Experte für das Thema Führungskompetenz und leite viele Seminare zu diesem Thema. Und jetzt coache ich eine Führungskraft, die Probleme mit ihrer Mitarbeiterführung hat. Die Frage ist, darf ich ihr dazu inhaltlich etwas sagen oder darf ich ihr nichts dazu sagen? Ich bin der Meinung, es wäre dumm, ihr das vorzuenthalten, aber nur, wenn es den eigentlichen Entwicklungsprozess nicht behindert. Da geht es dann eher um das „Wie“.

Wenn wir einen inhaltlichen Input geben, bei dem wir unseren Korridor verlassen, setzen wir damit unsere Glaubwürdigkeit aufs Spiel. Deswegen müssen wir uns dazu von unserem Klienten ein zusätzliches Mandat einholen. Das heißt, ich frage dann den Coachingklienten, ob er einverstanden ist, dass ich ihm zu dem Thema ein paar Informationen gebe.

*Das Mandat entscheidet über den Handlungsspielraum*

Nach rechts in Richtung Wissenstransfer dürfen wir gehen, wenn wir dafür ein Mandat bekommen haben. Nach links,

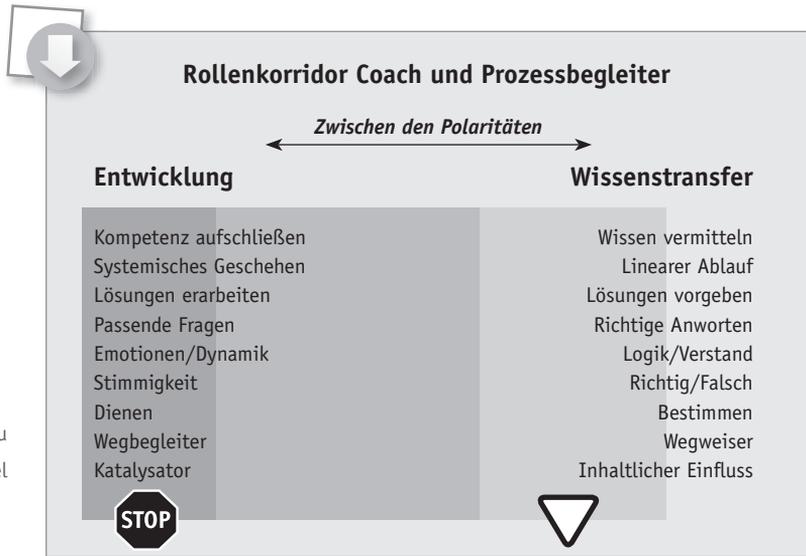


Abb.: Den Korridor zu verlassen ist heikel

weiter in Richtung Entwicklung dürfen wir hingegen nicht gehen. Dieser Bereich ist für uns tabu.

*Die Tabuzone jenseits des eigenen Korridors*

Die Teilnehmer in meinen Ausbildungen fragen dann immer: „Wieso nicht, auch da können wir uns doch ein Mandat einholen?“ Das Problem dabei ist, dass alleine die Frage nach dem Mandat bereits eine starke Wirkung hat. Denn sie geht in Richtung Persönlichkeit und Intimität.

Zum Beispiel, wenn wir einen Coachingklienten fragen würden: „Darf ich Sie mal was ganz Persönliches zu Ihrer Kindheit fragen?“ Wenn der Klient dazu Nein sagt, machen wir das natürlich auch nicht. Aber die Frage, die wir gestellt haben, hat an sich schon eine Wirkung. Mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit haben wir damit bei unserem Klienten einen inneren Prozess in Gang gebracht, der jetzt unterschwellig abläuft: „Warum fragt er mich das jetzt?“

Deswegen ist es für mich ein Tabu, den Korridor auf diese Seite hin zu verlassen. Auf der rechten Seite hingegen kann der Klient das Thema relativ leicht sowohl äußerlich als auch innerlich abwehren. Er kann sagen, das möchte er nicht –

und damit ist das Thema erledigt. Auf der linken Seite ist es deutlich schwieriger, von der Frage unberührt zu bleiben.

Für Coachs und Prozessbegleiter, die ursprünglich aus dem psychologischen und psychotherapeutischen Bereich kommen, erfordert dies ein hohes Maß an Achtsamkeit und Disziplin. Vor allem, wenn man den Eindruck hat, die eigentliche Ursache für das Problem liegt weiter links. Und man hat doch eigentlich die professionellen Fähigkeiten, auch dort arbeiten zu können. Allerdings wäre man dann in der Rolle als Coach sofort verbrannt. Denn der Klient hat bewusst oder unbewusst gute Gründe, warum er zu einem Coach und nicht zu einem Psychotherapeuten gegangen ist. Hier würde eine Grenzverletzung stattfinden.

Jeder Coach und Prozessbegleiter hat einen anderen Korridor. Und es ist natürlich wichtig, dass der Klient diesen Korridor von Beginn an in etwa kennt, und weiß womit er rechnen muss und womit nicht. Dies ist ein sehr wichtiger Aspekt der Auftragsklärung (mehr zur Auftragsklärung ab Seite 157). Und es ist durchaus möglich, dass sich dabei herausstellt, dass beide Seiten nicht zueinander finden.

*Jeder Coach und  
Prozessbegleiter  
hat einen anderen  
Korridor*

Ist der Auftrag geklärt, verlässt der Auftraggeber sich darauf, dass wir diesen Korridor auch einhalten. Für diesen Bereich haben wir dann von unseren Klienten oder Teilnehmern quasi ein Blanko-Mandat bekommen. Und müssen uns nicht für jede Intervention ein separates Mandat einholen. Wir spüren in unserem Korridor, was wir machen dürfen und was nicht. So dürfen wir als Coach und Prozessbegleiter z.B. nicht in Richtung Kindheit fischen. Aber wir können durchaus die Frage stellen: „Ist dies ein Verhaltensmuster, das Ihnen bekannt vorkommt?“

## Der Rollenkorridor der Führungskraft

Führungskräfte bewegen sich in einem deutlich anderen Korridor als Coachs und Prozessbegleiter. Generell beginnt ihr Korridor ganz rechts beim Wissenstransfer. Als Fachvorgesetzter ist Wissensvermittlung sogar eine Kernaufgabe. Als disziplinarisch verantwortliche Führungskraft ist Wissensvermittlung ein Teilbereich ihrer Führungsaufgabe. Beide können aufgrund ihrer Macht selber entscheiden, in welchem Maße sie diesen Raum besetzen.

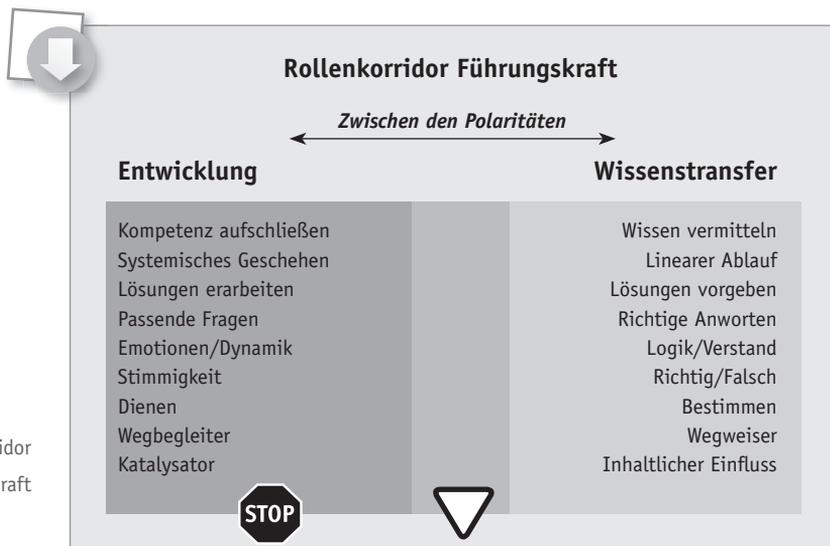


Abb.: Der Rollenkorridor einer Führungskraft

### Unterschiedliche Rollen einer Führungskraft

Zum Beispiel, wenn Mitarbeiter mit einem Problem auf ihre Führungskraft zukommen. Häufig gibt die Führungskraft Hilfestellung in Form von Inputs. Dazu gehören Informationen, Wissen, Erfahrungen, Tools usw. Sie kann den Mitarbeiter aber auch dabei unterstützen, dass er seinen eigenen Weg findet und lernt, sich selber zu helfen. Das ginge dann ein Stück weit in den Bereich Entwicklung. Die Führungskraft ist dann eher in der Rolle als Coach.

In Richtung Wissensvermittlung gibt es keine Grenzen, denn diese gehört zur definierten Rolle einer Führungskraft. Span-

nend wird es weiter links, in Richtung Entwicklungsprozess. Im Gegensatz zu einem externen und neutralen Coach kann die Führungskraft dabei nicht so weit nach links in Richtung Entwicklung reisen. Während wir als Coach ein Mandat haben, auch mit der privaten Persönlichkeit und den dazugehörigen Emotionen zu arbeiten, ist dieser Bereich für eine Führungskraft tabu.

Und das hat gute Gründe. Zum einen geht die private Persönlichkeit ihres Mitarbeiters die Führungskraft nichts an. Zum anderen kann eine Führungskraft in letzter Konsequenz niemals neutral sein, wenn ihr Verantwortungsbereich betroffen ist. Deshalb kann eine Führungskraft auch manche Entwicklungsprozesse nicht moderieren, weil sie innerlich in massive Ambivalenz kommt.

Beispielsweise wenn sie einen Workshop leitet, in dem sie gemeinsam mit ihrem Team ein wichtiges Thema bearbeiten möchte. Möglicherweise ist die Führungskraft daran interessiert, dass etwas ganz Bestimmtes dabei herauskommt. Dann fehlt die notwendige Ergebnisoffenheit und es besteht die Gefahr, dass die Führungskraft entweder manipuliert oder Ergebnissen zähneknirschend zustimmt, hinter denen sie nicht steht.

Ein weiteres Problem ist die Bewertung der Workshop-Beiträge der einzelnen Mitarbeiter. Als externer Moderator ist für mich jeder Beitrag gleich wichtig. Dabei spielt es keine Rolle, was ich persönlich davon halte. Ich wertschätze, dass jemand sich engagiert beteiligt. Als Führungskraft gehört es aber durchaus zu unserer Aufgabe, Mitarbeiter zu bewerten. „Das darf doch nicht wahr sein, was der Mitarbeiter X hier gerade erzählt. Ich glaube, der ist falsch in seinem Job!“

Wie können wir das als Führungskraft verhindern? Entweder, indem wir unseren Korridor nach links sehr eng halten, dann kommt aber möglicherweise nichts Brauchbares in Gang. Oder, indem wir jemand von außen den Workshop moderieren lassen. Das gilt selbst für Führungskräfte, die gleichzeitig auch sehr erfahrene Prozessbegleiter sind.

Vor einiger Zeit habe ich von einem bedeutenden Unternehmen aus dem Bereich Consulting und Prozessbegleitung den Auftrag bekommen, einen Visionsworkshop zu leiten. Der Chef dieses Unternehmens, ein sehr erfahrener Workshop-Leiter, hatte versucht, einen zweitägigen Visionsworkshop mit seinen Führungskräften selber zu moderieren. Und ihn dann nach einer halben Stunde mit folgenden Worten abgebrochen: „Wir müssen uns jemanden von außen holen. Ich bekomme hier die Krise! Ich stehe hier vorne und frage: Leute, was wollt Ihr? Und Ihr schaut mich alle an wie ein Auto und keiner macht den Mund auf und sagt etwas. Und ich denke, mein Gott, mit was für Leuten arbeite ich zusammen!“ Der Chef war total in seinen Emotionen gefangen und konnte natürlich die Rolle als Workshop-Leiter nicht mehr ausfüllen.

Als externe Prozessbegleiter hingegen können wir relativ gelassen dasitzen und denken: „Ich weiß, wenn jetzt fünf Minuten niemand etwas sagt, übt das total Druck auf die ganze Gruppe aus. Es ist nicht so, dass da gerade nichts passiert, es passiert sogar sehr viel.“ Wir könnten uns selber, aber auch die Teilnehmer fragen: „Was ist gerade los? Was passiert da gerade bei jedem Einzelnen? Traut sich niemand, etwas zu sagen? Gibt es nichts zu sagen? Müssen wir vielleicht erst mal über ganz andere Themen reden?“ Wir wären dann mitten in dem Prozess mit der Gruppe. Der Chef hingegen war in seinem eigenen Prozess. Und hat dadurch seine konstruktive Handlungsfähigkeit verloren, die Grundvoraussetzung für jede Prozessbegleitung ist.

*Rollenkonformes  
Verhalten*

Ich selber bin in den unterschiedlichsten Rollen unterwegs. Das bedeutet aber auch, dass ich jeweils in einem anderen Korridor tätig bin. Meine Arbeit als Coach und Prozessbegleiter ist eine andere als meine Arbeit als Ausbilder von Coaches und wiederum anders als in Führungsseminaren. Entscheidend ist, dass ich mich rollenkonform verhalte und die Teilnehmer bereits im Vorfeld in etwa wissen, womit sie rechnen müssen und womit nicht.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen