

PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

Charakterbildung für Coachs



Foto: Hurcal/fotolia

Wer Kunden bei der Persönlichkeitsentwicklung helfen will, sollte selbst nach einem höheren persönlichen Reifegrad streben.

Ein erfolgreicher Coach ist einer, der bereits dort ist, wohin seine Kunden wollen, meint Urs R. Bärtschi. Er – oder sie – ist den eigenen Kunden also einen Schritt voraus. Wie sich Beratungsprofis diesen Vorsprung erarbeiten können, erklärt der Schweizer Coach in neun Impulsen.

„Das ist eine Frau, ein Mann von Charakter!“ Den Ausspruch kennt jeder, und manche kennen sogar jemanden, über den oder die sie dies sagen würden, jemanden, dem oder der sie ohne zu zögern vertrauen würden. Doch selten können sie auch erklären, warum das so ist. Denn was macht einen starken Charakter aus? Nicht bestimmte Lebensauffassungen, Werte und Werthaltungen jedenfalls. Sie

sind so vielfältig wie die Menschen selbst. Und das ist gut so.

Worauf es ankommt, ist deshalb die gelebte Wahrhaftigkeit: Ein charakterstarker Mensch tut, was er sagt, und sagt, was er tut. Man spürt Klarheit, Echtheit und Transparenz – diese Eigenschaften zeugen von der Charakterstärke des Einzelnen, die nach außen so vorteilhaft wirkt. Aber auch nach innen macht sie einen Unterschied, nämlich den, ob das Leben inspirierend und erfüllend erlebt wird oder nicht.

Persönlichkeit bewegt Menschen

Für Coachingprofis lohnt es sich deshalb doppelt, an der Entwicklung einer solchen Charakterstärke zu arbeiten – für die Aussicht auf ein Leben in Zufriedenheit und Wahrhaftigkeit ebenso wie für den beruflichen Erfolg. Denn zu Letzterem trägt eine überzeugende Außenwirkung entscheidend bei. Vor allem aber stärkt ein Coach so das eigene professionelle Repertoire.

Denn ein Coach kann andere nur bis zu einem Punkt bringen, den er selbst schon erreicht hat, eine Beraterin kann einem Kunden nur das vermitteln, was sie sich selbst schon angeeignet hat. „Ein Coach muss in der Lage sein, sich selbst effektiv als Werkzeug in der Beratung einzusetzen – jenseits von Darstellungsdrang, aber auch jenseits von Selbstverleugnung. Dazu braucht er als überfachliche Qualifikation insbesondere eine realistische Selbsteinschätzung, emotionale Stabilität, ein gesundes Selbstwertgefühl, Verantwortungsbewusstsein, intellektuelle Beweglichkeit und Einfühlungsvermögen“, schreibt Eva Wolf in einem Kompendium des deutschen Coaching-Verbandes DBVC.

Schließlich treffen Coachs in Beratungsgesprächen auf die Herausforderungen ihrer Kunden

in deren Leben. Ihre Aufgabe ist es, komplexe Situationen zu verstehen, mit leichter Hand einen Perspektivenwechsel vorzunehmen und sich sowohl ganzheitlich als auch wertneutral in die Situation des Kunden einzudenken. Zugleich müssen sie Beratungsauftrag und -ziel vor Augen behalten und den Beratungsprozess steuern und über eine sehr gute Gesprächskompetenz verfügen, die es ständig weiter zu professionalisieren gilt.

Charakterstärke macht Arbeit

Mit Blick auf die Vielfalt dieser Aufgaben wird klar, dass ein guter Coachingprozess mindestens ebenso sehr von der reifen und gefestigten Persönlichkeit des Coaches lebt. Doch woran können Beratungsprofis die eigene Reife festmachen? Und vor allem: Wie lässt sie sich fördern? Durch Ausbildung? Leider nicht, denn obwohl sie über das Gelingen eines Beratungsprozesses entscheidet, wird die persönliche Reife in vielen Coachingausbildungen überhaupt nicht thematisiert. Also durch Lernen im Alltag – und vor allem durch die ständige Arbeit am Selbst und der eigenen Selbstentwicklung.

Persönliche Reife nämlich ist ein ständiges persönliches Wachsen – von dem Zustand, in dem jemand weder fähig noch willig ist, bestimmte Leistungen zu erbringen, bis hin zu einem Reifegrad, in dem die eigenen

Fähigkeiten strategisch und kommunikativ eingesetzt werden, jemand also über echte Tatkraft und soziale Kompetenz verfügt (siehe Kasten). Ein Coach mit höherer Reife ist wirksamer als ein unerfahrener – je weiter jemand wächst, desto weiter kann er – oder sie – andere Menschen führen. Und umso besser kann er sich den Reifegrad seiner Kunden vor Augen führen, um sie angemessen zu unterstützen, ohne sie zu überfordern.

Der Weg zur inneren Stärke

Charakter ist also das Resultat einer persönlichen Entwicklung. Und diese Entwicklung entsteht durch Erlebnisse, die Menschen helfen, Stufe für Stufe über sich hinauszuwachsen. Jede gemeisterte Hürde ist dabei eine positive Erfahrung, die die Neugier, den Elan und den Mut fördert, sich neuen Herausforderungen zu stellen.

Coachs, die Charakterstärke entwickeln möchten, fordern sich deshalb selbst und arbeiten ständig an sich, mit dem Ziel, sich selbst zu erfassen, die eigenen Stärken und Begrenzungen zu kennen und zu respektieren. Ihr Ziel ist die innere Unabhängigkeit: Das heißt, sie sind geleitet von ihrem eigenen Wertesystem und dennoch allparteilich in ihrer Haltung, egal welche Einflüsse auf den Beratungsprozess einwirken. Dazu haben sie die Fähigkeit, immer wieder auf die Metaebene zu gehen.

Reifegrade

In dem klassischen Reifegradmodell von Paul Hersey und Ken Blanchard sprechen die beiden US-amerikanischen Führungsberater von vier Stufen der persönlichen Reife, die jeweils einen eigenen Führungsstil erfordern:

Reifegrad 1: nicht fähig und nicht willig

Reifegrad 2: nicht fähig, aber willig

Reifegrad 3: fähig, aber nicht willig

Reifegrad 4: fähig und willig

Urs Bärtschi ergänzt eine zusätzliche Stufe, die Coachs idealerweise erreichen sollten. Sie steht für Tatkraft und Sozialkompetenz:

Reifegrad 5: strategisch und kommunikativ

Einen guten Einstieg in diese Arbeit geben die folgenden neun Impulse:

Impuls 1: Resümee ziehen

Der erste Schritt zur Charakterstärke ist, sich Klarheit über die eigenen Wertmaßstäbe zu verschaffen und sich zu fragen: „Lebe ich, was ich sage?“ Wenn hier Unsicherheit besteht, hilft eine einfache Faustregel: Die Werte spiegeln sich in dem wider, was einem wichtig ist. Sie zeigen sich

im Alltag und an den Ergebnissen des eigenen Lebens.

Hilfreich ist es deshalb, zunächst einen Blick zurückzuwerfen:

- ▶ Wie habe ich mich verändert? Wann habe ich wichtige Schritte in meiner persönlichen Entwicklung bewältigt?
- ▶ Auf welche Schritte bin ich stolz? Was ist heute anders als vor zehn Jahren?
- ▶ Wo stehe ich in fünf Jahren?
- ▶ In welchen Phasen hat meine Selbstentwicklung spürbare Schritte hin zu mehr Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein gemacht?

Mit dem Blick auf das eigene Leben erkennt man, was Veränderung ermöglicht. Zugleich wird deutlich, dass Veränderung kontinuierlich geschieht – und insbesondere dann, wenn sich Menschen auf ungewohnte oder neue Umgebungen einlassen.

Impuls 2: Standfestigkeit üben

Im zweiten Schritt wird nun die eigene Stabilität geprüft:

- ▶ Wie schnell lasse ich mich von Meinungen und Ansichten anderer beeinflussen?
- ▶ Wie schnell können andere mich von meinem Weg abbringen, bevor ich überhaupt loslaufe?

Wer nicht zu 100 Prozent überzeugt ist, läuft Gefahr, schon von ein wenig Kritik ins Wanken zu kommen. Coachs sollten deshalb ihre Werte und Positionen gut durchdenken, damit sie auch bei Gegenwind stabil bleiben.

Impuls 3: Wachsen durch Schwierigkeiten

Menschen wachsen an den Erfolgen ihres Lebens, deutlich mehr jedoch an den Herausforderungen: Wenn sie dranbleiben und weitermachen, auch wenn sich Schwierigkeiten einstellen; wenn sie Mut haben und daran glauben, dass es weiter vorne einen Weg gibt; wenn sie Beharrlichkeit, Ausdauer und Hartnäckigkeit beweisen – dann reift das innere Menschsein.

Das notwendige Dranbleiben lässt sich im sportlichen Hobby ebenso üben wie im betrieblichen Alltag. Wichtig ist, sich selbst zu beobachten und zu fragen:

- ▶ Soll ich wirklich jetzt schon aufgeben?

Impuls 4: Wachsen durch Reflexionsfähigkeit

Charakterstarke Menschen wollen wissen, wer sie sind, was sie bei anderen Menschen auslösen und wie sie wirken. Sie haben deshalb Feedback als eine wichtige Lernmöglichkeit erkannt. Sie nehmen es an und denken darüber nach.

- ▶ Suche ich selbst genug Feedback, und bin ich offen für mögliche Kritik?

Impuls 5: Wachsen durch Leidenschaft

Außergewöhnliche Dinge lassen sich nur mit Leidenschaft erreichen. Leidenschaft macht deshalb in vielen Situationen den Unterschied. Coachs sollten sich deshalb fragen:

- ▶ Wie fasziniert bin ich von meinem Tun?
- ▶ Ist mein Feuer für andere spürbar?
- ▶ Packe ich meine täglichen Arbeiten tatkräftig an?

Impuls 6: Wachstum durch Kompetenz

Persönliche Fertigkeiten können nur durch wiederholtes und beständiges Üben verbessert werden, sowie durch Lernen und Reflektieren. Doch es lohnt sich. Gute, zuverlässige Arbeit und eine verbindliche Leistung werden in der

Gesellschaft wahrgenommen und geschätzt, egal ob es sich um Handwerker, Sportlerinnen oder Unternehmer handelt. Deshalb sollten Coachs ihre Talente und Fähigkeiten pflegen und nutzen. Mit jedem Einsatz werden diese Kompetenzen trainiert. Malcom Gladwells populärer Regel zufolge trainieren erfolgreiche Menschen ihre Fähigkeiten mindestens 10.000 Stunden lang. Coachs erreichen diese Summe in ihrem Beruf zum Beispiel nach sechs bis sieben Jahren. Führt man den Gedanken Gladwells konsequent weiter, können Beratungsprofis es je nach Karriereweg im Alter von 40 Jahren locker auf 50.000 Stunden Talenttraining bringen. Und was wächst, wird irgendwann sichtbar.

Es lohnt sich deshalb, sich immer wieder zu fragen:

- ▶ Wo gibt es Chancen, meine Kompetenzen zu verfeinern?
- ▶ Wie kann ich meine Fähigkeiten unter Beweis stellen?

Impuls 7: Wachsen durch Mentoren

Mentoring ist ein beziehungsbildender Prozess, in der eine Person – der Mentor oder die Mentorin – die

eigenen gewonnenen Weisheiten, Fertigkeiten und Fähigkeiten auf eine andere Person – den Mentee – überträgt. Lehrer wie Trainerinnen können hier Vorbilder und in unterschiedlichen Rollen Mentoren sein.

Das Entscheidende geschieht dabei im täglichen Leben, durch informelle Beziehungen. Wichtig ist außerdem die Verbindlichkeit und meist die Langfristigkeit der Beziehung. Auch Coachs sollten diese Chancen nutzen.

- ▶ In welcher Hinsicht kann ich mir vorstellen, Mentor zu sein?
- ▶ Und in welcher Hinsicht Mentee?

Impuls 8: Mut beweisen und die eigenen Talente kennen

Schon Winston Churchill wusste, dass Mut die wichtigste menschliche Stärke ist, weil er die Grundlage für alle anderen Stärken darstellt. Dies gilt ganz besonders für persönliches Wachstum. Denn das gelingt vor allem denen, die sich trauen – ins kalte Wasser zu springen zum Beispiel, oder die sich auch mal zu große Schuhe anzuziehen, in die sie dann erst hineinwachsen.

Coachs tun gut daran, diesen Mut zu sammeln und auch mal mit ihren

Talenten zu wuchern, statt wohlverdiente Lorbeeren mit einem Wisch vom Tisch zu fegen und Bescheidenheit zu zelebrieren. Denn Letztere mag eine Zier sein, für die persönliche Entwicklung und Entfaltung ist sie nicht hilfreich.

- ▶ Habe ich den Mut, meine Talente einzusetzen?
- ▶ Oder vergrabe ich mich aus Unsicherheit?
- ▶ Wo kann ich Dinge tun, die ich heute noch nicht kann?

Impuls 9: Wird Ihr künftiges Ich zufrieden sein?

Das künftige Ich ist die Person, die jemand nächste Woche, nächsten Monat oder nächstes Jahr sein wird. Geformt wird es von dem Leben, den Entscheidungen und Zielen heute. Auch der Lebensstil spielt eine entscheidende Rolle, der (nach Alfred Adler) in den ersten fünf Jahren

des Lebens ausgeprägt wurde. Diese Faktoren zu reflektieren, macht es möglich, sie auch zu korrigieren und aktuelle Entscheidungen bewusst zu lenken:

- ▶ Warum tue ich das, was ich tue? Ist mir das wirklich wichtig?
- ▶ Mein Lebensstil beeinflusst, was ich denke und fühle. Bin ich damit einverstanden? Ist mein Lebensstil heute so, wie ich in fünf Jahren sein möchte?
- ▶ Was macht mein zukünftiges Ich glücklich?

Denn über das Glück des Zukunfts-Ichs entscheiden wir heute schon mit – ebenso wie darüber, welche Charakterstärken in den nächsten Jahren reifen werden. Gerade professionelle Entwicklungsbegleiter sollten deshalb den Schritt zu mehr persönlicher Reife immer wieder wagen und sich neuen Erfahrungen gegenüber öffnen.

Urs R. Bärtschi ■



Der Autor: Urs R. Bärtschi ist Inhaber und Geschäftsführer der Coachingplus GmbH, Zürich. Er ist Berater, Buchautor und Seminartrainer sowie einer der ersten Schweizer Coachs, der den staatlich anerkannten Titel „Coach mit eidg. Diplom“ trägt. Kontakt: www.coachingplus.ch

Ein Coach kann andere in ihrer Entwicklung nur bis zu einem Punkt bringen, den er – oder sie – selbst schon erreicht hat.