

Typisch Trainer!



Foto: Ojo Images

Mithilfe des Graves-Modells können Trainer inhalten und die eigene Biografie erforschen – und so Klarheit über weitere Entwicklungsschritte erlangen.

So individuell Weiterbildner auch sind, ähneln sich doch oft ihre Karrieren in entscheidenden Punkten. Ihr Werdegang lässt sich recht gut am Wertemodell von Clare W. Graves nachzeichnen. Was also macht typische Trainerkarrieren aus – und wie lässt sich dieses Wissen nutzen?

Jeder Trainer, Coach und Organisationsentwickler ist einzigartig. Und doch gibt es Parallelen, die viele in unserer Branche bei sich selbst und ihren Kollegen wahrnehmen – eine Art roter Faden. Neben typischen Motivstrukturen und Bedürfnissen existiert auch eine typische, sich dynamisch verändernde Werteentwicklung, die sich in den Lebensläufen von Trainern, Coaches und Beratern niederschlägt.

Dieses Gefühl hat sich bei mir in zehn Jahren Train-the-Trainer-Erfahrung mit fast 1.000 ausgebildeten Coaches, Trainern und Beratern manifestiert. Lange konnte ich dieses Gefühl aber nicht in Worte fassen, geschweige denn eine Erklärung dafür finden – bis ich zum ersten Mal mit dem Wertemodell von Clare W. Graves in Berührung kam. Das, was der US-amerikanische Psychologieprofessor vor

50 Jahren entdeckt und beschrieben hat, bestätigt meine persönlichen Eindrücke.

Graves entwickelte aufgrund seiner Forschung ein Modell, dessen Erkenntnisse heute wichtiger und aktueller sind als je zuvor: Es bildet ab, wie sich unsere psychischen, sozialen und emotionalen Werte entwickeln und wie Individuen oder ganze Systeme denken und handeln. Die Besonderheit des Graves'schen Blickwinkels: Die meisten Persönlichkeitsmodelle drehen sich um zeitstabile Persönlichkeitsmerkmale, wie Motive oder Verhaltenspräferenzen. Graves' Ansatz berücksichtigt darüber hinaus den Entwicklungsstand der Person und setzt diesen in Kontext mit den Werten.

Demnach kann der Mensch in seiner Weiterentwicklung verschiedene Lebensstufen (Level) mit unterschiedlichen typischen Werten durchlaufen: von der fundamentalsten Bewusstseinsstufe „Beige“ bis zur obersten Lebensstufe „Koralle“ (siehe Kasten rechts). Dabei gibt es allerdings keine besseren oder höheren Reifegrade, die ein Mensch im Laufe seines Lebens anstreben sollte. Entscheidend für seine subjektive Zufriedenheit ist vielmehr die Passung zur jeweiligen Lebenswelt.

Eine Krise ebnet den Weg auf die nächste Entwicklungsstufe

Trainer, Berater und Coaches suchen im Regelfall nach Zufriedenheit durch die Passung zu ihren äußeren Anforderungen. Dabei stehen sie oft vor der Herausforderung, dass sich Phasen hoher Zufriedenheit mit Phasen tiefer Unzufriedenheit abwechseln:

- ▶ An einem Tag noch glücklich über das tolle Feedback ihrer Teilnehmer, fragen sie sich vielleicht am nächsten Tag, warum am Ende doch so wenig vom Trainingshonorar übrig bleibt.
- ▶ Wenn sie es als Selbstständige zu eigenen Kunden gebracht haben, langweilen sie nach ein

paar Jahren die Routinen der Trainings.

► Arbeiten sie als Coach auch mit den weichen und tiefen Themen des Menschen, bemerken sie, dass ihre Bemühungen nur ein Tropfen auf den heißen Stein sind, da der Coachee im großen System seiner Lebens- und Arbeitswelt doch wenig ausrichten und verändern wird.

► Und falls sie dann später als Organisationsentwickler oder Prozessbegleiter systemischer und ganzheitlicher ansetzen, kommt bald die enttäuschende Erkenntnis, dass das große Ganze auch nur ein Teil von etwas noch Größerem und nicht immer rational erfassbar ist. Bis sie ihre Zufriedenheit immer mehr aus dem Wissen ziehen, eigentlich nichts zu wissen, und der Intuition und der „Feldenergie“ vertrauen.

Solche Krisen, die die meisten Trainer im Laufe ihres Berufslebens durchmachen, führen aber oft dazu, dass sie den Schritt zur nächsten Stufe des Wertesystems erklimmen. Eine typische Trainerkarriere lässt sich anhand ihrer level spezifischen Werte systematisch

durchdeklinieren und damit nachvollziehbar machen. Besonders klar wird das am praktischen Beispiel. Zwei Trainer, die ich ausgebildet habe, also seit vielen Jahren kenne und begleite, sprechen über ihre persönliche Entwicklung: Annette Mainz und Joachim Simon (für ihre 9-Levels-Profile siehe S. 46).

Das blaue Level: Am Anfang der Trainerkarriere

Viele Trainerkarrieren starten auf dem blauen Level. Bedeutende Werte sind hier Qualität, Loyalität, Sicherheit, Kontrolle, Regeln. Trainer am Anfang ihrer Laufbahn haben häufig ein hohes Sicherheitsbedürfnis. Sie sind daher oft fest angestellt oder trainieren bestehende Konzepte im Auftrag von Institutionen, Akademien, Kooperationspartnern usw. Ihre Aufgabe besteht vielfach darin, sich an die Vorgaben der Auftraggeber zu halten. Meist halten sie sich dabei an Trainingsleitfäden, die von anderen entwickelt wurden.

Häufig erreichen sie dann aber irgendwann einen Punkt, an dem sie diese Arbeitsweise nicht mehr

9 Levels of Value Systems

Das Modell der „9 Levels of Value Systems“ stellt die Entwicklungen von Wertesystemen bei Personen, Gruppen und Organisationen dar. Daraus lassen sich ein besseres Verständnis und vor allem etwaige Veränderungsnotwendigkeiten ableiten.

- 1. Level: Beige.** Auf der untersten Ebene des Modells steht allein das Überleben des Individuums im Vordergrund. Es lebt in kleinen Gruppen zur Sicherung der Grundbedürfnisse und handelt instinktgesteuert.
- 2. Level: Purpur.** Der Mensch ist hier Mitglied einer Gemeinschaft, die Schutz verspricht. Es gibt ein Regelwerk, das nicht hinterfragt wird. Gehorsam wird vorausgesetzt, Traditionen werden gepflegt, Aberglaube hat seinen Platz.
- 3. Level: Rot.** Der rote Mensch sieht sich als Eroberer, er strebt nach Macht und Ansehen. Er ergreift schnell die Initiative und nutzt Ressourcen zum eigenen Vorteil – auch ohne Rücksicht auf Verluste. Regeln kennt er nicht.
- 4. Level: Blau.** Hier sieht sich das Individuum als Teil eines Ordnungssystems mit klaren Zuständigkeiten. Es ist pflichtbewusst und diszipliniert. Im sozialen System ist Gerechtigkeit ein hohes Gut, Loyalität wird belohnt.
- 5. Level: Orange.** Der Mensch hat den eigenen Erfolg im Fokus, dabei aber einen Blick fürs Ganze. Er ist zielstrebig, denkt auch mal quer und interpretiert Regeln frei.
- 6. Level: Grün.** Der Mensch im sechsten Level sieht Erfolg als Ergebnis der richtigen Teamkonfiguration. Er kombiniert Zielerreichung mit Konsensbildung und Teamgeist. Beziehungen sind ihm wichtiger als die Sache.
- 7. Level: Gelb.** Auf diesem Niveau ist der Mensch erstmals in der Lage, die Vorzüge der vorhergehenden Levels zu erkennen und zu kombinieren. Bisher hat er seine jeweilige Perspektive als einzig richtige anerkannt. Jetzt kann er sich in andere Menschen hineinversetzen. Sein Fokus liegt auf Wissensvermehrung und Unabhängigkeit, Besitz und Macht sind zweitrangig.
- 8. Level: Türkis.** Auf dieser Stufe orientiert sich das Individuum an Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit. Es richtet sein Leben und Arbeiten nach dem Wohlergehen der Welt aus.
- 9. Level: Koralle.** Das derzeit letzte Level in dem nach oben offenen Modell ist noch nicht ausdefiniert. Das Individuum hier ist ich bezogen, aber mit Respekt für alle lebenden Wesen erfüllt. Es ist charismatisch und motiviert, neue Wege zu gehen. In der Praxis ist es noch kaum zu finden.

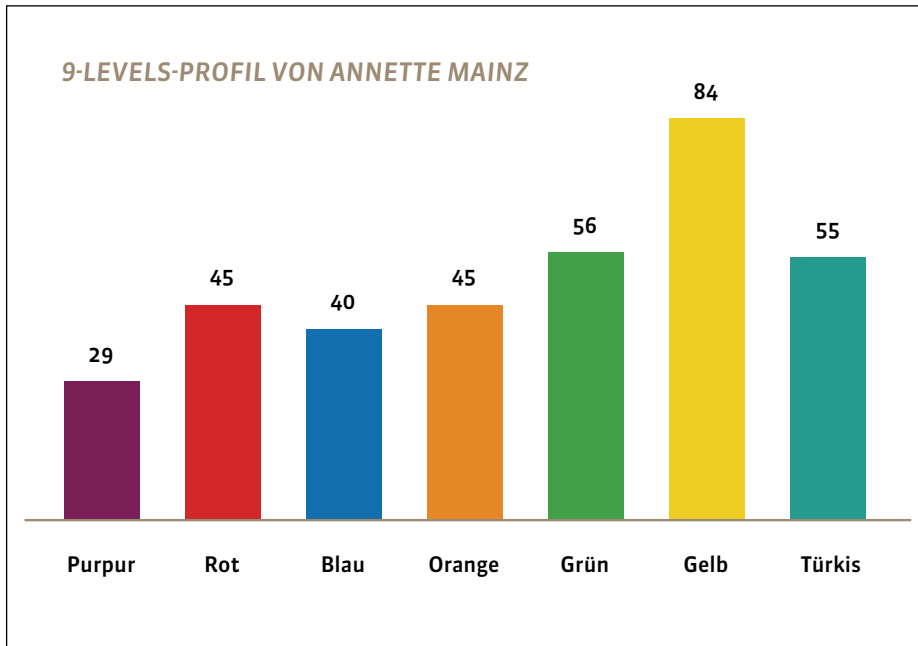


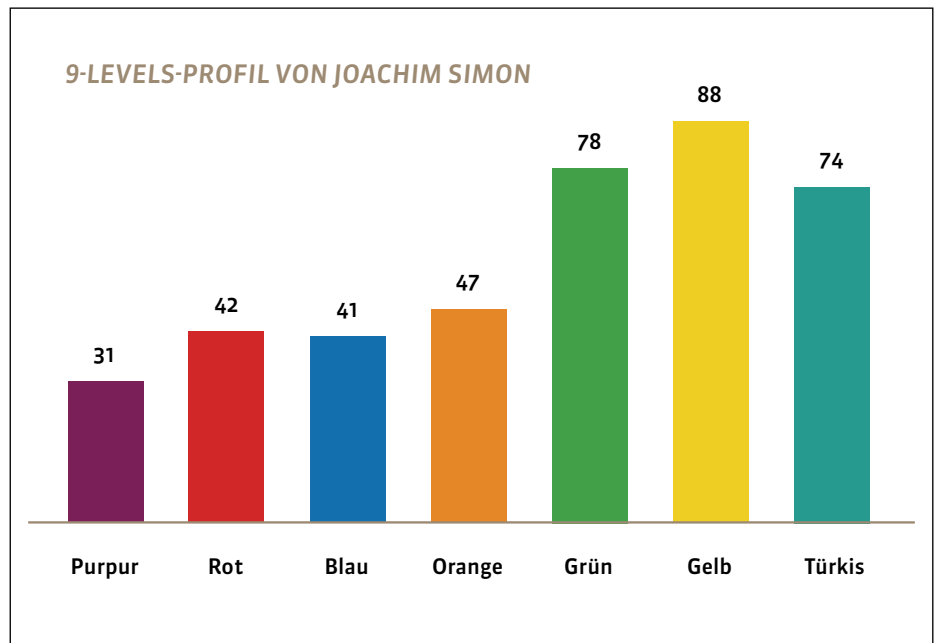
Foto: Annette Mainz

Annette Mainz,
freiberufliche Beraterin,
Trainerin und Coach



Foto: Joachim Simon

Joachim Simon,
selbstständiger Personal-
und Organisationsentwickler



erfüllt. Sie entwickeln das Bedürfnis, die Kunden individueller zu bedienen und mit dieser neuen Strategie auch selbst als Trainer erfolgreicher zu werden. Mit diesem Wunsch wechseln Trainer schließlich von der finanziell oft weniger attraktiven Festanstellung in die Selbstständigkeit und damit verbunden meist gleichzeitig in das nächste, das orange Level.

Annette Mainz sagt rückblickend: „In meiner Festanstellung habe ich das

Handwerkszeug als Unternehmensberaterin gelernt und dann den Wunsch verspürt, mich damit selbstständig zu machen. Auslöser war, flexibler auf die Kundenwünsche einzugehen und der Bürokratie zu entfliehen.“

Das orange Level: Der Trainer im Erfolgs- und Leistungstunnel

Kennzeichnend für das orange Level sind Werte wie Leistung, Prestige,

persönlicher Erfolg, Status, unternehmerisches Denken und Wertschöpfung. Hier rückt der eigene Erfolg des Trainers und die ökonomische Selbstverwirklichung in den Mittelpunkt. Er möchte als Selbstständiger mehr verdienen und sich die Themen und Kunden aussuchen können. Ganz nach dem Motto „Ich bringe dir etwas bei“ bieten viele Trainer im Level orange vor allem klassische Kompetenztrainings wie Führung, Kommunikation, Verhandeln,

Verkaufen, Zeitmanagement etc. an – mit dem Ziel, den Kunden erfolgreicher zu machen.

So war es auch bei Annette Mainz: „Mein Spruch zu diesem Zeitpunkt war: ‚Die beste Organisation und Technik nützen nichts, wenn sie die beteiligten Menschen nicht anwenden und leben.‘ Daher wollte ich mit meinen Trainings Fähigkeiten vermitteln und habe zunächst klassische Organisations-, Führungs-, Kommunikations- und Präsentationstrainings angeboten.“

Und auch bei Joachim Simon stand der eigene und der Erfolg des Kunden in dieser Lebensphase im Vordergrund: „Meine Ansicht damals war: Von Personalauswahl bis Moderationstraining muss ich alles können, machen, anbieten, um erst einmal Geld zu verdienen.“

Doch auch im Level orange kommt es meist irgendwann zu einer Krise: Die Trainer möchten ihre Kunden – über die fachliche Komponente hinaus – menschlich berühren und stärker mit ihnen in den Dialog treten. Sie merken, dass die meisten „Ratschläge auch Schläge sind“. Und sie wollen nun nicht mehr nur „Symptome“ behandeln, sondern umfassend beraten. Coachingausbildungen und Selbstreflexion stehen hier hoch im Kurs und leiten einen Wechsel in das Level grün ein.

Das grüne Level: Der Trainer als Menschenentwickler

In diesem Level stehen Werte wie Dialog, Wertschätzung, Kooperation, Harmonie, Konsens, Empathie sowie persönliches und menschliches Wachstum im Vordergrund. Ein Trainer im grünen Level sieht sich immer mehr als Coach und bietet daher vor allem persönlichkeitsorientierte Maßnahmen an.

„Damals habe ich vor allem Trainings angeboten. Parallel erarbeitete ich mir durch Einzelcoachings und über mehrmodulige Entwicklungsprogramme

gute, langfristige und vertrauensvolle Kundenbeziehungen“, blickt Joachim Simon zurück.

Annette Mainz entschied sich in dieser Phase für eine klassische Coachingausbildung: „Damit ging es für mich dann in die Coachingbegleitung und Konfliktberatung. Trainings rückten in den Hintergrund und waren nicht mehr so interessant. Wichtiger war für mich in dieser Phase: ‚Wie ticken die Menschen, was treibt sie an, und wie kann ich ihnen helfen?‘“

Doch auch hier kann es mit der Zeit zu einer persönlichen Krise kommen: Durch die starke Fokussierung auf den Kunden und den Wunsch, möglichst jeden zu unterstützen, vernachlässigen manche Trainer in diesem Level wichtige ökonomische Voraussetzungen wie die Durchsetzung eines angemessenen Honorars. Zudem merken sie, dass sie nur das Individuum, nicht aber das gesamte System und die Lebenswelt des Kunden verändern können. Der Wunsch, auf höherer Ebene ins System eingreifen zu können und nicht nur im Kleinen zu wirken, gewinnt Kontur. Begleitet mit Supervision – und der gelegentlichen Erkenntnis des eigenen Helfersyndroms – wechseln viele somit in die nächste, die gelbe Werteebene.

Das gelbe Level: Vom Trainer zum Organisationsentwickler

Kennzeichnend für das gelbe Level sind nach der Graves-Theorie Werte wie systemische Integration, Multiperspektivität, Individualität, Selbstreflexion, Wissen, lebenslanges Lernen und Unabhängigkeit. Trainer in dieser Werteebene möchten keine Ratschläge mehr geben, kein Fachtrainer, Coach oder „Retter“ sein. Sie wollen Systeme tiefgreifend verstehen. Daher bilden sie sich in dieser Phase häufig zum Prozessbegleiter oder Organisationsentwickler

LITERATUR

- » Sylvia Lipkowski: *Neues Beratungstool – Neun Stufen der Entwicklung, Training aktuell 5/2012*. Link: www.managerseminare.de/TA0512AR07
- » Nina Peters: *Lebensmotivanalyse nach Reiss – Mehr Balance für Trainer, Training aktuell 5/2011*. Link: www.managerseminare.de/TA0511AR02

TERMINE

- » *Ausbildung 9 Levels of Value Systems*
Termine: 14.-16.9.2016, Köln
26.-28.10.2016, Ravensburg
7.-9.12.2016, Köln
Dauer: 3 Tage
Kosten: 2.950 Euro zzgl. MwSt.
Info und Anmeldung: www.institut-fuer-persoentlichkeit.de
- » *Trainer, die selbst eine Werteanalyse durchführen wollen, erhalten Sonderkonditionen sowie das kostenlose E-Book „9 Levels of Value Systems“ von Rainer Krumm*. Kontakt: brand@institut-fuer-persoentlichkeit.de

weiter und arbeiten mit ihren Kunden verstärkt an den Themen Change und/oder Strategie.

Denn hier steht nicht mehr nur das Individuum, sondern ganze Systeme oder Organisationen im Fokus. Zudem möchte ein typischer Trainer im gelben Level nicht mehr Einzelmaßnahmen, sondern ganze Beratungsprojekte verkaufen – wobei er nicht mehr im Modus „sich verkaufen“ agiert, sondern vom Kunden gefunden wird und neue Mandate vermehrt durch Empfehlungen und Mund-zu-Mund-Propaganda zustandekommen. Dabei ist ihm nicht mehr vordergründig der Tagessatz, sondern vor allem die persönliche Sinnstiftung

und der Wunsch nach Veränderung von Systemen wichtig.

So beschreibt Annette Mainz ihren aktuellen Level-Status: »Momentan befinde ich mich im gelben Level. Ich suche mir die Aufträge aus, die mir Spaß machen. Mein Fokus liegt klar auf dem Systemischen. Weiterbildung ist mir zwar immer noch wichtig, aber nur zur Ergänzung meines Wissens und nicht, weil ich es muss.«

Ähnlich ergeht es auch Joachim Simon. Er fokussiert sich auf Kunden, die auf seiner Wellenlänge liegen. Er bewegt sich in einer Thematik, die ihm von Natur aus liegt, und kann sich so besser auf systemische Überlegungen konzentrieren. »Aus Coachings und Trainings ergeben sich wie von selbst mehr und mehr Beratungsaufträge für Unternehmen, die mir vom Typ und Alter her besonders nahe sind, zum Beispiel dynamische Start-ups, Kunden aus der IT-Branche oder größere Arztpraxen. Nachhaltige Entwicklung von Führungskräften und Unternehmen steht für mich aktuell an erster Stelle.«

Trotz der momentanen Zufriedenheit mit dem gelben Level zeichnet sich sowohl bei Joachim Simon als auch bei Annette Mainz bereits der Sprung auf das nächste Level ab. Viele Trainer (in der Phase nennen sie sich eher Berater), die sich länger auf dem gelben Level aufhalten, erkennen irgendwann, dass sie nur ein kleiner Teil eines großen, universellen Systems sind. Sie fühlen sich allein und stellen fest, dass ihnen ihre Unabhängigkeit als Organisationsberater nur noch bedingt guttut. Als Folge dessen wechseln – wenn auch nur noch sehr wenige – Trainer in das türkise Level.

Das türkise Level: Der Trainer als „Hüter des Menschen“

Werte wie Nachhaltigkeit, Verantwortung für die Zukunft des Ganzen, Ehrfurcht, hohe Ideale, Weitsicht, kollektive Intuition, Schwarmintelligenz und Dankbarkeit stehen hier im Fokus. Trainer auf diesem Level haben die Erkenntnis: »Ich weiß, dass ich nichts weiß.« Sie empfinden tiefen Respekt vor jedem Menschen, handeln absichtsarm und sind durch holistisches, ganzheitliches Denken gekennzeichnet. Sie sind in der Lage, Feinstoffliches oder die sogenannte Feldenergie wahrzunehmen und zu kommunizieren. Die Akzeptanz für Methoden wie systemische Organisationsaufstellungen ist hier besonders hoch.

Annette Mainz sieht sich aktuell auf dem Sprung vom gelben in das türkisfarbene Level: »Ich schaue gerne über den Tellerrand, denke und handle systemisch und verlasse mich heute mehr auf meine Intuition, als ich es früher getan habe. Auch Aufstellungsarbeiten sind immer häufiger Teil meiner Arbeit. Ich merke, dass sich mittlerweile eine tiefe Gelassenheit in mir breitmacht und ich mir immer öfter sage: ‚Ich steigere mich jetzt nicht in dieses Detail hinein. Das ist nicht mehr meine Aufgabe.‘ Ein gutes und beruhigendes Gefühl, das ich mir gerne beibehalten möchte.«



Der Autor: Markus Brand ist Diplom-Psychologe, Managementtrainer, Coach und Autor mit Schwerpunkten auf der Persönlichkeits-, Führungskräfte- und Teamentwicklung. Seit 2006 leitet er das Institut für Persönlichkeit in Köln, das diagnostikbasierte Persönlichkeitsentwicklung anbietet. Er zertifiziert Trainer, Berater und Coaches für die Anwendung des Reiss Profiles sowie für die 9 Levels of Value Systems. Kontakt: www.institut-fuer-persoenlichkeit.de

Ähnlich gelassen geht auch Joachim Simon den Sprung vom gelben in das türkise Level an: »Bei Workshops spüre ich ein hohes Vertrauen in die eigene Intuition für Menschen, Situationen und den Prozess. Ich agiere wesentlich flexibler und direkter und lasse auch mal zu, dass sich Dinge entwickeln. Ich vertraue heute stärker in die Selbstheilungskräfte und das Bedürfnis nach Selbstaktualisierung von Menschen und Systemen.«

Was nutzt das Modell?

Doch was nutzt es Trainern, sich mit dem Graves-Modell zu beschäftigen und so ihre Biografie zu erforschen? Das Leben wird oft erst rückwärts verstanden, aber vorwärts gelebt. Mit 9 Levels haben sie heute die Möglichkeit, die eigenen biografischen Entwicklungsschritte zu reflektieren, vorherzusagen und bewusst zu gestalten. Wer seinen momentanen Level kennt, versteht seine Motivation besser und das, was ihn um- oder antreibt. Auch eine diffuse Unruhe und Unzufriedenheit mit der beruflichen Situation und den Wunsch nach Veränderung können Trainer dadurch besser verstehen und beurteilen. So finden sie vielleicht eher die Idee, in welche Richtung ihre weitere Entwicklung gehen könnte. Und das ist doch eine großartige Chance!

Markus Brand ■



Dieses Abo zahlt sich aus!

Mit einem **Klick** zum Abo:

www.trainingaktuell.de/abo

oder Tel.: 0228/9 77 91-23

E-Mail: abo@trainingaktuell.de

Sie erhalten 12 x jährlich **Training aktuell** ■ eine Prämie gratis ■
Lieferungen bequem frei Haus ■ viele zusätzliche Services (s. unten)

Sonderpreis auf Fachbücher
der Edition Training aktuell

10€
pro Buch gespart



Sonderpreis auf **Neuerscheinungen** wie
Trainer-Kit Reloaded oder Microtraining
Sessions und viele mehr

Ladenpreis: 49,90 EUR
für Abonnenten: **39,90 EUR**

Bis zu 50 Euro Rabatt bei den
Petersberger Trainertagen

50€
Rabatt



Preisbewusst netzwerken auf
Deutschlands größtem Trainerkongress

regulärer Eintritt: 448 EUR
Sonderpreis: **398 EUR**
Frühbucher: **398 EUR**
Sonderpreis: **348 EUR**

Im Abo enthalten: alle
Honorar- und Marktstudien

99,50€
gespart



Marktdaten und Verdienstmöglichkeiten
kennen. Trendstudien als eBooks
kostenfrei für Abonnenten

Wert: jew. 99,50 EUR
für Abonnenten: **0 EUR**

Premieintrag
in der Expertendatenbank

Die **WeiterbildungsProfis**

149€ Rabatt

Eigenmarketing für WeiterbildungsProfis
mit einem Eintrag ins Expertenverzeichnis
www.weiterbildungsprofis.de

Premieintrag: 298 EUR/Jahr
für Abonnenten: **149 EUR/Jahr**

Im Abo enthalten:
Themendossiers für Trainer

19,80€
gespart



Praxishilfen zu
Schwerpunkthemen
z.B.: Online-Marketing

Ladenpreis: 19,80 EUR
für Abonnenten: **0 EUR**

50 % Rabatt auf
Trainings-Musterverträge

13€
50% Rabatt



Musterverträge nutzen
z.B.:
Coaching-Verträge – 4 Vorlagen

regulär: 26 EUR
Sonderpreis: **13 EUR**