

COATRIN® Coaching-Modell

COATRIN® Coaching fügt die Ideen ausgewählter soziologischer, psychologischer und wirtschaftswissenschaftlicher Theorien zu einem praxistauglichen Konzept zusammen. Dieses bringt den Bezugsrahmen, in dem sich das Coachinganliegen eines Klienten mit seinen verschiedenen Elementen entfaltet, in eine geordnete Sinnstruktur. Das COATRIN® Coaching-Modell ist somit explizit integrativ, schulenübergreifend und methodenplural.

Arbeiten auf drei möglichen Aktionsebenen

Im Business Coaching gibt es drei Ebenen, auf denen gearbeitet werden kann: die persönliche Ebene, die Gruppenebene und die Organisationsebene.

Analog dazu spielt sich das kommunikative Handeln in drei Lebenswelten ab:

_ in der subjektiven Welt / Gesamtheit der psychischen Erlebnisse, welche nur dem Individuum zugänglich sind (ICH)

_ in der sozialen Welt / Gesamtheit der zwischenmenschlichen Beziehungen sowie der Normen, durch die sie geregelt sind (WIR)

_ in der objektiven Welt / Gesamtheit aller Dinge und Sachverhalte (ES)

Das COATRIN®-Coachingkonzept fußt deshalb auf drei Arbeitsmodellen, die die Leitplanken der praktischen Coachingarbeit bilden:

_ COATRIN®-Ressourcenpyramide
im Bereich der individuellen Entwicklungsarbeit,

_ COATRIN®-Teampyramide im Bereich der Teamentwicklung,

_ COATRIN®-Strategiepyramide im Bereich der Unternehmensentwicklung.

Beobachtungen und eine unserer Untersuchungen zusammen mit DaimlerChrysler zeigen zudem, dass Coaching Nutzen auf diesen drei Ebenen erzeugt. Und je nachdem, auf welcher Ebene gecoacht wird, gelangen andere Coaching-Techniken und Interventionsstrategien zum Einsatz.

1 / Individuelle Entwicklungsarbeit

Die Entwicklungsaufgaben und -fortschritte im persönlichen Bereich erfassen wir in den Kategorien der COATRIN®-Ressourcenpyramide. Sie beschreibt die Persönlichkeitsebenen, auf denen eine Veränderung stattfinden kann.

Um wirksame Verhaltensänderungen hervorzurufen, bedarf es z.B. in aller Regel einer Bewusstwerdung bisher unbewusster und ungenutzter Ressourcen und Potenziale auf anderen Persönlichkeitsebenen oder einer Veränderung in den Wertvorstellungen und Grundüberzeugungen.

Die Ressourcenpyramide umfasst die:

- _ Verhaltensebene (Was tue ich?)
- _ Fähigkeitsebene (Welche Fach-, Feld-, Methoden- und Sozialkompetenzen habe ich und wie gehe ich vor?)
- _ emotionale Ebene (Wie empfinde ich es?)
- _ Ebene der Glaubenssätze, Werte und Prinzipien (Warum tue ich es? Einstellungen, Grundhaltungen, Grundüberzeugungen)
- _ Ebene der Rolle und Identität (Wer bin ich und was ist meine Funktion?)
- _ Ebene der persönlichen Mission und Zugehörigkeit (Wozu bin ich da? Berufung, Lebensaufgabe, Sinn)

2 / Teamentwicklung

Den Bedarf und die Effekte auf Teamebene erfassen wir in den Kategorien der COATRAIN®-Teampyramide. Hier thematisieren wir, auf welchen Ebenen eine Veränderung der Teamarbeit stattfindet. Dies geht natürlich nur, wenn die Entwicklung eines Teams oder einzelner Mitglieder eines Teams explizit Gegenstand des Coachings ist; egal, ob sich das Coachingangebot auf einzelne Teammitglieder, auf das Team als Gruppe und/oder nur auf die Führungskraft des Teams bezieht.

Die Teampyramide umfasst die Ebenen:

- _ Teamziele (bzw. -ergebnisse)
- _ Aufgaben(-verteilung)
- _ Teamprozesse / Abläufe
- _ Arbeitsklima / Beziehungen
- _ Prinzipien / Werte
- _ Rollen / Funktionen
- _ Auftrag / Mission in Abgrenzung zu benachbarten Organisationseinheiten

3 / Unternehmensentwicklung

Die Ziele und den Sachertrag des Coachings auf Unternehmensebene erfassen wir in den Kategorien der COATRAIN®-Strategiepyramide, die in Anlehnung an die Balanced Scorecard entstanden ist. Hier wird thematisiert, welche organisationale, strategische, wirtschaftliche Ziele ein Klient mit Hilfe des Coachings an seinem Arbeitsplatz erreichen will; und in welchen Messgrößen und konkreten Zielwerten sich dies darstellen lässt.

Die Strategiepyramide umfasst die Ebenen:

- _ Strategie / Mission / Vision
- _ Kultur / Mikropolitik
- _ Struktur / Organisation
- _ finanzwirtschaftliche Ziele
- _ Markt und Kunden
- _ Interne Prozesse
- _ Mitarbeiter-/Potenzialentwicklung

Die drei Aktionsebenen sind häufig eng miteinander verwoben.

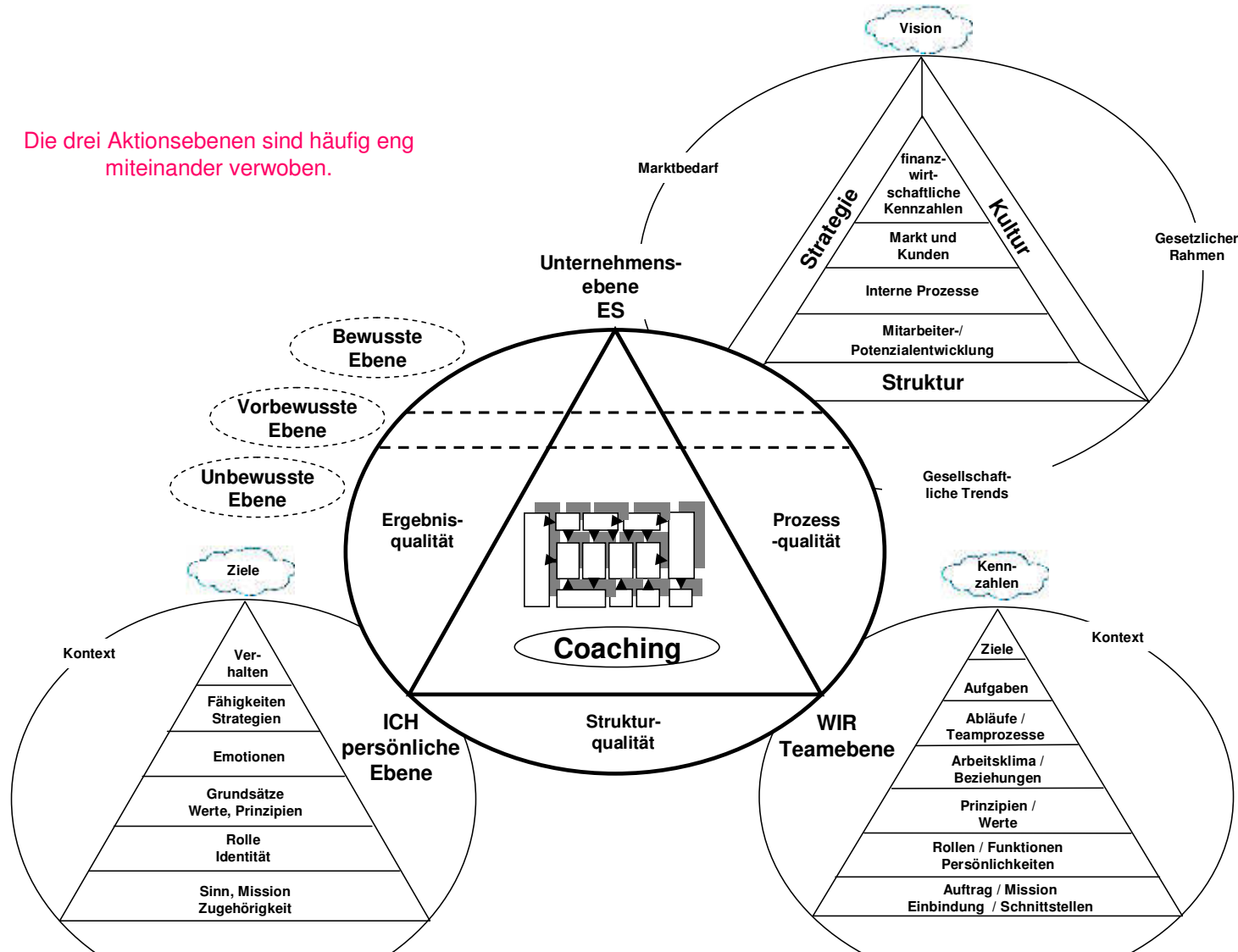


Abb.: COATRIN® Coaching-Modell der drei Aktionsebenen

Stringentes Modell mit hoher Bedeutung

Die Bedeutung dieses integrativen Meta-Modells für die Coaching-Praxis zeigt sich schon in der Auftragsklärung. Wenn wir aus den unterschiedlichen Perspektiven dieses Modells fragen, worin der Auftrag eines Coachings besteht, dann würden wir wie folgt herangehen:

Persönliche Ebene (Ressourcenpyramide)

Woran machen Sie es fest, dass Ihnen persönlich das Coaching etwas gebracht hat?

Was soll nach dem Coaching anders sein?

Was wollen Sie für sich selbst am Ende des Coachings verändert und erreicht haben in Bezug auf:

- _ positive Verhaltensänderungen?
- _ die Erweiterung von Fähigkeiten und Verhaltensstrategien?
- _ die Veränderung emotionaler Zustände?
- _ die Veränderung von Grundsätzen, Werthaltungen,
- _ Prinzipien?
- _ Rollenklarheit / Rollensicherheit?
- _ Klarheit in Sinnfragen, Berufung?
- _ Sonstiges

Gruppenebene (Teampyramide)

Woran machen Ihre Mitarbeiter/innen (Kolleg/innen usw.) fest, dass das Coaching etwas gebracht hat?

Was wollen Sie im Sinne einer Teamentwicklung am

Ende des Coachings erreicht haben in Bezug auf:

- _ Teamziele?
- _ Aufgabenverteilung?
- _ Abläufe / Teamprozesse?
- _ Arbeitsklima / Konfliktklärung?
- _ Prinzipien, Werte, Regeln?
- _ Rollen(verteilung)?
- _ Auftrag des Teams?
- _ Sonstiges

Organisationale Ebene (Strategiepyramide)

Woran lässt sich festmachen, dass Ihre Arbeit im Hinblick auf die Strategie, die Kultur und Struktur erfolgreich ist?

In welchen Kennzahlen bzw. Messgrößen wird der Erfolg, den Ihre Arbeit für das Unternehmen hat, gemessen?

Was wollen/sollen Sie am Ende des Coachings erreicht haben in Bezug auf:

- _ die Strategie?
- _ die Unternehmenskultur?
- _ die Struktur und Organisation?
- _ finanzwirtschaftliche Kennzahlen?
- _ Kennzahlen aus Markt-/Kundensicht?
- _ Prozesskennzahlen?
- _ Kennzahlen für Mitarbeiter- und Potenzialentwicklung?
- _ Sonstiges?

Auf der richtigen Ebene agieren

Selbstverständlich können wir im Coaching nicht direkt und als erstes die zu erreichenden Kennzahlen des Klienten beeinflussen. Oder die wie auch immer geartete in der objektiven Welt thematisierte Materie, um die es geht.

Die Sache um die es geht, die Herausforderung auf organisationaler, unternehmerischer Ebene oder in beruflicher Hinsicht ist aber häufig der zentrale Auslöser dafür, dass jemand sagt, ich will mich persönlich verändern. Ohne Rekonstruktion des Geschehens auf dieser Ebene sind wir blind für die Möglichkeiten und Begrenzungen, die in der Situation des Klienten liegen. Und laufen Gefahr, das Coaching auf einer untauglichen Ebene, die nicht zur nachhaltigen Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten führt, anzusiedeln, z.B. ein organisationales oder Teamthema auf persönlicher Ebene „zu psychologisieren“. Oder umgekehrt, ein persönliches Thema unreflektiert instrumentell zu bearbeiten, damit der Coachee endlich mehr bringt.

Unsere Aufgabe im Coaching besteht darin, Reflexionsräume zu eröffnen und dazu müssen wir auch implizite Aufträge explizit machen, müssen gemeinsam mit dem Coachee entscheiden, auf welcher Ebene dieser Reflexionsraum eröffnet werden soll. Und bewusst nachvollziehen, wenn wir Reflexionsebenen verlassen bzw. wechseln.

Wir sind gern für Sie da!

Wenn Sie mehr über COATRAIN®, Coaching und unsere Angebote erfahren möchten, rufen Sie uns einfach an unter 040 / 24 83 50 50. Oder schicken Sie uns eine E-Mail an info@coatrain.de – wir freuen uns auf Sie!