

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter wachsen

Das GROW-Modell
unterstützt Führungskräfte
und motiviert Mitarbeiter



Kommt ein Mitarbeiter mit einem Problem zu seinem Chef, geben diese in der Regel Ratschläge, sie antworten reflexartig. Das kann helfen, birgt aber auch eine Reihe von negativen Konsequenzen. Der größte Nachteil ist, dass die Person nicht mehr nach einer eigenen Lösung sucht. Das erzeugt einerseits Abhängigkeit, andererseits könnte es auch die falsche Lösung für diesen Mitarbeiter sein. Dann entsteht Widerstand, leicht zu erkennen an einem: »Ja, aber ...«, oder es geschieht einfach »nichts«.

von Andrea Sutter und Hans Bodingbauer

¹GROW wurde Anfang der 90er-Jahre von John Whitmore entwickelt und ist mittlerweile eines der bekanntesten Coaching-Modelle. Das Modell wurde ursprünglich entwickelt, um die Konversation in Coachinggesprächen zu strukturieren und zwar genau dann, wenn ein Problem auftaucht und man lösungsorientiert vorgehen möchte. In der Coachingpraxis hat sich das sehr bewährt. Was im Coaching funktioniert, kann man selbstverständlich auch im Führungsalltag nutzen.

Zuhören, dann fragen

Wir raten Ihnen, öfter einmal etwas anderes zu probieren. Wenn ein Mitarbeiter Sie fragt: »Chef, was soll ich tun?«, schenken Sie ihm ein paar Minuten Zeit und fragen Sie nach:

- Was genau ist das Problem?
- Warum stellst du die Frage? Was möchtest du erreichen?
- Was hast du bereits gemacht, um eine Antwort auf deine Frage zu finden?
- Welche Möglichkeiten (für Antworten) siehst du?
- Was wirst du daher tun?

Das fordert und fördert das eigene Denken und verhindert, dass das Problem zum Problem der Führungskraft wird. Gute Führungskräfte müssen nicht immer und überall alles wissen, oder gar alles besser wissen. Sie wissen, wann Fragen besser sind als Ratschläge. Sind Mitarbeiter gefordert, selbständig zu denken, motiviert das nicht nur, sondern produziert auch gute Ideen. Führungskräfte unterstützen diese Art der Mitarbeiterentwicklung üblicherweise nicht gerne, da sie das Ergebnis nicht vorhersehen können. Eine strukturierte Herangehensweise kann hier Vertrauen schaffen: das GROW-Modell¹.

Klären, dann planen

Es ist zunächst wichtig zu verstehen, was ein Problem im Zusammenhang mit GROW bedeutet. Ein Sachverhalt ist erst dann ein Problem, wenn zwei Aspekte im Spiel sind:

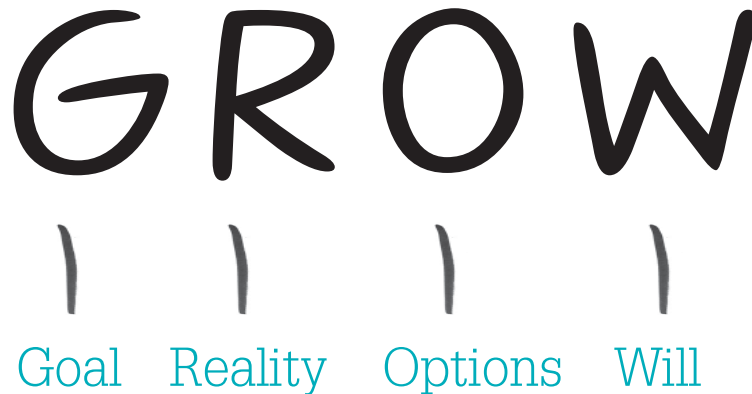
- Ein Ziel soll erreicht, ein Wunsch erfüllt oder eine Frage soll beantwortet werden.
- Ein Hindernis ist vorhanden, das verhindert, dieses Ziel zu erreichen.

Je mehr Klarheit man über diese beiden Aspekte hat, desto einfacher ist es, das Problem zu lösen.

Ein Beispiel

Ich habe Kopfschmerzen. Das ist zwar bedauerlich, muss aber noch kein Problem sein. Erst wenn klar ist, dass ich in einer halben Stunde ein wichtiges Meeting leiten soll, wird der Sachverhalt ein Problem. Diese ►

GROW ist ein Akronym und steht für ...



Kopfschmerzen halten mich nämlich davon ab, das Meeting gut zu leiten. Ein Problem existiert also erst dann, wenn kein Weg um das Hindernis herum gesehen wird. Hat man einen Weg, ist das Problem kein Problem mehr. Jetzt kann man beginnen zu tun. Im Kopfweg-Beispiel kann die Lösung die Einnahme eines Aspirins sein. Das Problem ist verschwunden.

Analysieren, dann agieren

Goal

Was ist das Ziel? Was soll erreicht werden? Wir starten mit dem Ziel, dem Ort, an dem wir ankommen möchten und versuchen dieses so klar wie möglich zu identifizieren. Es geht dabei auch um Fragen, wozu wir dieses überhaupt erreichen möchten, was der Nutzen und Vorteil davon ist.

Reality

Was wurde bereits gemacht? Welche Annahmen liegen dahinter? Die aktuelle Situation und die Realität wird erkundet. Hier betrachtet man den Ausgangspunkt, wo wir uns gerade in Relation zu dem Ziel befinden. Wenn jemand hunderttausend Euro im Jahr verdienen möchte, ist der Ausgangspunkt das, was er aktuell verdient. Der nächste Fokus liegt auf den Hindernissen. Die Hindernisse sind üblicherweise in der Person, in der Umgebung oder in den fehlenden Ressourcen zu finden.

Options

Welche Möglichkeiten sieht der Mitarbeiter? Es handelt sich um alternative Möglichkeiten, die Hindernisse zu bewältigen. Wichtig dabei ist, sowohl die Vorteile als auch die Nachteile der Optionen zu betrachten. Die Person erhält eine Wahl.

Will

Was sind die nächsten Schritte? Was wird die Person konkret tun? Die Führungskraft hilft dabei, die ersten Schritte in der Umsetzung zu bestimmen. Am Ende steht ein Plan.

Entscheiden, dadurch Lernen

Der GROW-Prozess führt von einer Frage bzw. einem Problem hin zu ganz konkreten Schritten. Die richtigen Fragen zu stellen, um das Denken anzukurbeln, dauert nur wenige Minuten. Den ganzen GROW-Prozess zu durchlaufen, dauert für Geübte nicht länger als zwei Stunden. Das Fabelhafte an dem Model ist, es eröffnet Möglichkeiten, und wenn man Möglichkeiten hat, muss man wählen. Mitarbeiter lernen, die Konsequenzen der eigenen Entscheidungen zu tragen und daher in Zukunft bessere Entscheidungen zu treffen. Das wiederum erzeugt natürliches, nachhaltiges Lernen.

Das GROW-Modell kann man alleine für sich selbst nutzen, aber viel einfacher ist es mit einem Coach oder eben mit dem Chef. ●