



Das GROW-Modell

Ein Instrument aus dem Coaching unterstützt auch Führungskräfte

Was geschieht in der Regel, wenn eine Person zur Führungskraft kommt und ein Problem artikuliert? Führungskräfte geben Ratschläge, reflexartig geben sie Antworten. Das kann helfen, aber einer Reihe negativer Konsequenzen mit sich bringen. Der größte Nachteil ist, dass der Ratschlag verhindert, die Person auf ihre eigene Lösung zu bringen. Das erzeugt einerseits Abhängigkeit, andererseits könnte es auch nicht die richtige Lösung für diese Person oder dieses Team sein. Dann entsteht Widerstand, leicht zu erkennen an einem: „Ja, aber ...“ Oder es geschieht einfach „nichts“.

Wir empfehlen nicht, niemals einen Rat zu geben. Der Vorschlag ist vielmehr öfter einmal etwas anderes zu probieren. Auf die Frage „Chef, was soll ich tun?“

- der Person ein paar Minuten Zeit schenken und
- nachfragen:
 - 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 der ratsuchenden Person und verhindert, dass das Problem zum Problem der Führungskraft wird. Gute Führungskräfte müssen nicht immer und überall alles wissen, oder gar alles besser wissen. Gute Führungskräfte wissen, wann fragen besser ist als etwas zu sagen. Einem/r MitarbeiterIn die Möglichkeit zu geben selbständig zu denken, motiviert nicht nur, sondern produziert auch gute Ideen.

Die Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte diese Art der MitarbeiterInnen-Entwicklung weniger unterstützen, da das Ergebnis nicht ganz vorhersehbar ist. Hier braucht es also Vertrauen in einen Prozess. Ein Instrument aus dem Coaching-Alltag kann Hilfe anbieten: Das GROW-Modell.

GROW wurde Anfang der 90er Jahre von John Whitmore entwickelt und ist mittlerweile eines der bekanntesten Coachingmodelle. GROW ist ein Akronym und steht für

G OAL
R EALITY
O PTIONS
W ILL



Das Modell wurde ursprünglich entwickelt, um die Konversation in Coaching Gesprächen 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.

Ein Problem

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:

1. Ein Ziel/ein Wunsch soll erreicht, oder eine Frage beantwortet werden
2. Etwas muss vorhanden sein, das verhindert dieses Ziel, diesen Wunsch zu erreichen, oder eine Antwort zu finden.

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, denn diese Kopfschmerzen halten mich davon ab, das Meeting wirklich gut zu leiten. Noch ein Beispiel: Ich bin unglücklich in meinem Job, ich möchte einen neuen. Das ist noch kein Problem. Erst, wenn man weiß, dass ich Angst vor Bewerbungsgesprächen habe, wird die Sache zum Problem.

Ein Problem existiert also erst dann, wenn kein Weg um das Hindernis herum gesehen wird. In dem Augenblick, in dem man einen Weg gefunden hat, ist das Problem kein Problem mehr. Jetzt kann man beginnen zu agieren. Im Kopfwehbeispiel kann die Lösung die Einnahme eines Aspirins sein. Das Problem ist verschwunden. Im zweiten Beispiel mit der Angst vor Vorstellungsgesprächen kann Coaching die Lösung sein, um die Angst zu reduzieren.

Das Modell

Das GROW-Modell geht davon aus, dass es ein Ziel gibt und Hindernisse, die verhindern eben dieses zu erreichen.

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? Im nächsten Schritt wird die aktuelle Situation und Realität erkundet. Hier betrachtet man den Ausgangspunkt, wo wir uns gerade in Relation zu dem Ziel befinden. Wenn jemand € 100.000,- im Jahr



verdienen möchte, ist der Ausgangspunkt das, was er aktuell verdient. Der nächste Fokus liegt auf den Hindernissen. Das ist übrigens der Punkt, an dem die meisten Menschen ein Coaching beginnen wollen. Die Hindernisse sind üblicherweise in der Person, in der Umgebung oder in fehlenden Ressourcen zu finden

OPTIONEN: Welche Möglichkeiten sieht der/die MitarbeiterIn? Wie der Begriff bereits suggeriert, müssen Optionen nicht ergriffen werden, sondern es handelt sich vielmehr um alternative Möglichkeiten die Hindernisse zu bewältigen. Wichtig dabei ist, sowohl die Vor- als auch die Nachteile der Optionen zu betrachten. Die Person hat eine Wahl.

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

Der GROW-Prozess führt uns von einer Frage, 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 2 Stunden. GROW funktioniert nicht bei allen Problemen. Das Fabelhafte an dem Model ist, es eröffnet Möglichkeiten. Wenn man Möglichkeiten hat, muss man wählen. Man lernt, die Konsequenzen der eigenen Entscheidungen zu tragen und daher in Zukunft bessere Entscheidungen zu treffen. Das wiederum erzeugt natürliches, nachhaltiges Lernen.

GROW verbessert die Problemlösungskompetenz, sowohl bei der Führungskraft als auch bei MitarbeiterInnen. Dieses Instrument, richtig angewendet, liefert selbst entschiedene, eigene Lösungen zu Problemen, Aufgabenstellungen und Herausforderungen. Das GROW-Modell kann man alleine für sich selbst nutzen, aber viel einfacher ist es mit einem Coach oder mit dem Chef.

Andrea Sutter, Hans Bodingbauer