

GROW - Ein einfaches Coaching-Modell für die Praxis

'Der Coach hat zwei Ohren, aber nur einen Mund, weil er doppelt soviel zuhören wie reden soll.' (unbekannter Verfasser)

G – GOAL (Ziel) Ziele definieren und festlegen

- ⦿ Leistungsziele

- ⦿ Endziele

R – REALITÄTsprüfung zur Klärung der aktuellen Situation

O – OPTIONEN und alternative Strategien oder Handlungsabläufe

W - WAS ist WANN von WEM zu tun? Ist der WILLE dazu vorhanden?

Ablauf:

Bis man die REALITÄT genauer untersucht hat, kann man vielleicht nur ein vages ZIEL formulieren.

→ Zurückgehen und das ZIEL präzise definieren, bevor man weitermacht. Auch ein klar umrissenes ZIEL kann als falsch oder wenig sinnvoll erkannt werden, wenn die REALITÄT erst einmal deutlich ist.

Wenn die OPTIONEN aufgelistet sind (schriftlich), noch einmal überprüfen, ob auch tatsächlich jede näher an das gewünschte ZIEL heranzuführt. Bevor schließlich das WAS und WANN konkretisiert werden, ist eine letzte Kontrolle erforderlich, um zu sehen, ob die Maßnahmen zum ZIEL führen.

Das Ziel von „**GROW**“ besteht darin, bei dem/der Gecoachten:

- ① Bewusstsein zu schaffen und ihn/sie dahinzubringen,
- ② Verantwortung zu übernehmen und zu akzeptieren.

Zwei für jede Leistung entscheidende Fähigkeiten!

Bewusstsein

→ hören, sehen, wissen, was um eine_n herum geschieht:

Sammeln und klares Erkennen der relevanten Faktoren und Informationen sowie die Fähigkeit, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Aktives Bemühen, die Beziehungen zwischen Menschen und Dingen zu verstehen.

→ Ich-Bewusstsein = Wissen, was ich erlebe und erfahre,
Selbstreflektion:

Erkenntnis, wann und wie eigene Gefühle, Wünsche, Befürchtungen die eigene Wahrnehmung beeinflussen und verzerren.

Verantwortung

Wenn ich Verantwortung für mich und meine Ziele übernehme, habe ich die Möglichkeit

- ⊙ Selbst und frei zu entscheiden,
- ⊙ Selbstachtung und Identität aufzubauen,
- ⊙ Das Gefühl zu erleben, wirklich etwas beisteuern zu können.

Endziele und Leistungsziele

Endziele sind zum Beispiel:

- ⊙ Ein großes Projekt termingerecht und 10% besser als im Budget vorgesehen abzuschließen
- ⊙ Als Sachbearbeiter_in bis in einem Jahr Projektleiter oder Verkaufsleiter zu sein
- ⊙ Den Jahresumsatz um 20% zu steigern
- ⊙ Ein_e gute_r Mittelstreckenläufer_in zu werden
- ⊙ Sehr gut Englisch zu sprechen

Endziele unterliegen oft nicht vollständig der eigenen Kontrolle. Wenn dies der Fall ist, kann die Verantwortung, um sie zu erreichen, nicht vollständig übernommen werden. Deshalb braucht es:

Leistungsziele

Sie sollen der eigenen Kontrolle unterliegen und sind ein Mittel, um Fortschritte zu messen, wie beispielsweise:

- ⊙ Bis in 6 Monaten 1 Kilometer in 4 Minuten zu laufen
- ⊙ Bis in einem Jahr in Englisch einen aktiven Wortschatz von 1000 Wörtern zu verwenden

Ein Endziel kann als Vision die erforderliche Inspiration und Motivation liefern. Das Leistungsziel bestimmt die einzelnen Schritte, über die Sie die Kontrolle haben. Wenn immer möglich, sollte sich ein Endziel auf eines oder mehrere Leistungsziele abstützen.

Ein_e Coach wird nicht nur von oben übernommene Ziele weitergeben, sondern jeden Mitarbeiter darin bestärken, sich eigene, lockende oder anspornende Ziele zu setzen. "Was möchten Sie in den nächsten 6 Monaten erreichen?"

Wohlformulierte Ziele

Ein wohlformuliertes Ziel sollte alle der folgenden Eigenschaften erfüllen:

- ① realistisch
- ① in eigener Verantwortung erreichbar
- ① wichtig und motivierend
- ① ökologisch
- ① positiv formuliert
- ① messbar, überprüfbar, terminiert

Ökologisch heißt: Ein Ziel darf nicht so formuliert sein, dass es andere, ähnlich wichtige Ziele oder Bedürfnisse in Frage stellt und somit zu einem Konflikt führt. Es soll mit einem im Hinblick auf das Ziel vernünftigen Aufwand erreichbar sein. Es muss mit der eigenen Persönlichkeit und Identität sowie mit wichtigen Werten aller Betroffenen im Einklang stehen.

Jedes Ziel muss positiv formuliert sein. Was geschieht, wenn ein Ziel negativ formuliert ist, zeigt ein Beispiel: „Wir dürfen mit unseren Verkäufen nicht länger am unteren Ende der Vergleichsliste stehenbleiben.“ Worauf wird sich die Aufmerksamkeit konzentrieren? Natürlich darauf, dass wir am unteren Ende der Vergleichsliste stehen. Also: „Wir wollen zumindest den vierten Platz in der Liste erreichen.“

Selbstverständlich muss ein Ziel, das nicht von dem/der Gecoachten selbst kommt, von ihm/ihr verstanden und akzeptiert sein. Wenn dies nicht der Fall ist, wird er nie die Verantwortung dafür übernehmen.

Coaching - Fragen

Ziel

- ⊙ Was ist das Ziel dieser Besprechung?
- ⊙ Was wollen Sie erreichen?
- ⊙ Wann wollen Sie es erreicht haben?
- ⊙ Woran werden Sie erkennen, dass Sie schon am Ziel angekommen sind?
- ⊙ Was wäre ein erster Schritt in die richtige Richtung oder ein mit beschränktem Aufwand erreichbares Zwischenziel/Leistungsziel?

Ist es positiv formuliert, realistisch, in eigener Verantwortung erreichbar, wichtig, motivierend, kontrollierbar und ökologisch? (Natürlich fragen wir nicht: "Ist Ihr Ziel ökologisch?", sondern zum Beispiel: "Könnte etwas anderes, das für Sie wichtig ist darunter leiden, wenn Sie X erreicht haben?" oder „Wie wird sich Ihr Chef verhalten, wenn Sie Y tun?“)

Realität

- ⊙ Was passiert jetzt?
- ⊙ Was tun Sie jetzt? (WAS, WANN, WO, WIEVIEL)
- ⊙ Wen betrifft es?
- ⊙ Was haben Sie bisher dafür getan oder versucht?
- ⊙ Was ist dabei herausgekommen?
- ⊙ Was passiert im Unternehmen, was außerhalb?
- ⊙ Was hindert Sie daran, vorwärtszukommen?

Optionen

- ⊙ Welche Möglichkeiten sehen Sie?
- ⊙ Was können sie sonst/zusätzlich noch tun?
- ⊙ Was wäre, wenn?
- ⊙ Wünschen Sie noch einen anderen Vorschlag? (Der/die Coach liefert keine eigenen Vorschläge, wenn der Mitarbeiter dies nicht wünscht!)
- ⊙ Was ist der Aufwand und der Nutzen jeder Möglichkeit?

Wille

- ⊙ Was werden Sie tun?
- ⊙ Wann werden Sie es tun?
- ⊙ Werden Sie damit Ihr Ziel erreichen?
- ⊙ Auf welche Hindernisse könnten Sie stoßen?
- ⊙ Wie werden Sie sie überwinden?
- ⊙ Wer muss davon Kenntnis haben?
- ⊙ Welche Hilfen benötigen Sie?
- ⊙ Wie werden Sie diese Hilfen bekommen?
- ⊙ Bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 10, wie wahrscheinlich es ist, dass Sie das, was sie möchten, auch ausführen werden. (Bei Werten unter 7 bis 8 ist die Erfolgswahrscheinlichkeit zu gering).

Der Umgang mit Hindernissen

Implizite Annahmen:

Auf der Optionen-Stufe soll nicht die "richtige" Antwort gefunden werden. Es geht darum, so viele alternative Vorgehensweisen wie möglich zu kreieren und aufzuschreiben. Der/die Coach wird alles daransetzen, dass der/die Gecoachte oder das Team, das er/sie coacht beziehungsweise führt, diese Optionen selbst findet.

Einer der wichtigsten Faktoren, der die Entwicklung kreativer Lösungen beeinträchtigt, sind die impliziten Annahmen, die wir mit uns herumtragen und die uns oft kaum bewusst sind. Zum Beispiel:

- ⊙ Es geht nicht.
- ⊙ So geht es nicht.
- ⊙ Darauf würden die sich niemals einlassen.
- ⊙ Das ist einfach zu viel Aufwand/zu teuer.
- ⊙ Wir haben keine Zeit dafür.
- ⊙ Die Konkurrenz ist mit Sicherheit auch schon drauf gekommen.
- ⊙ -

Alle diese Aussagen enthalten eine negative oder abweisende Komponente. Ein guter Coach würde seine Gesprächspartner dazu auffordern, sich selbst zu fragen: "Was wäre, wenn . . .", zum Beispiel:

- ⦿ Was wäre, wenn Sie mehr Mitarbeiter hätten?
- ⦿ Was wäre, wenn Sie die Antwort kennen würden, wie würde sie aus- fallen?
- ⦿ Was wäre, wenn dieses Hindernis nicht bestehen würde? Was würden Sie dann tun?
- ⦿ Was wäre, wenn genügend Geld zur Verfügung stehen würde?

Dieser Prozess weicht zeitweilig die "Zensur" durch den rationalen Verstand auf. Dadurch werden kreativere Gedanken freigesetzt. Das Hindernis erweist sich vielleicht als weniger unüberwindlich, als bisher angenommen. Auch bei dem/der Coachenden selbst (am größten ist die Gefahr, wenn es sich um den/die Vorgesetzte_n handelt) entstehen immer wieder innere und äußere Barrieren, die das Umsetzen der Coaching-Ideen verhindern.

Innere Barrieren:

„Ich habe Angst, dass ich es nicht gut machen werde oder dass ich steckenbleibe und nicht mehr weiss, welche Fragen ich stellen soll.“

- ⦿ Probieren Sie es zuerst mit Leuten, mit denen Sie gut und unkompliziert zusammenarbeiten. Sagen Sie ihnen vorher, was Sie tun.
- ⦿ Wenn Sie dem/der Gecoachten zuhören und seinen/ihren Interessen, seiner/ihrer Führung folgen, werden Sie erfahren, was Sie fragen sollen. Machen Sie es sich leicht. Der ganze Vorgang ist nichts anderes als die Variation der folgenden Themen:

- ⦿ Was wollen Sie? ZIEL
- ⦿ Was geschieht gerade? REALITÄT
- ⦿ Was könnten Sie tun? OPTIONEN
- ⦿ Was wollen Sie tun? WILLE

Der/die Chef_in als Coach fürchtet: „Ich werde nicht die Ergebnisse erzielen, die ich mit meinem bisherigen Stil erreiche“. Das stimmt. Sie werden bald bessere bekommen! „Ich glaube nicht, dass es funktioniert“. Beweisen Sie es sich, indem Sie es ausprobieren!

Äußere Barrieren:

Wir alle glauben gern, dass äußere Barrieren das Problem sind. Dadurch sind wir im Recht, und dies bewahrt uns davor, etwas ändern zu müssen. Es bedeutet aber auch, dass wir in der Situation gefangen sind, weil wir sie nicht verändern können. Wenn wir zugeben können, dass es vielleicht unser eigener Widerstand ist, den wir auf sie übertragen, haben wir die Macht, Dinge zu verändern, weil sie jetzt unter unserer Kontrolle sind! Auch hier zeigt sich, wie Ich-BEWUSSTSEIN und VERANTWORTUNGS-Übernahme zu einer verbesserten Manager_innenleistung führen.

Wie? Stellen Sie jeder äußeren Barriere den Satz voran: „Ich glaube, dass . . .“, z.B.

„Ich glaube, dass ich dafür keine Zeit haben werde“ oder
„Ich glaube, dass die Mitarbeiter_innen möchten, dass man ihnen sagt, was sie tun sollen, und ich glaube, dass sie keine Verantwortung übernehmen wollen.“

Damit ist nicht gesagt, dass Ihre äußeren Barrieren keine Gültigkeit besitzen, aber Sie können so bemerken, dass ein Teil von ihnen in Wirklichkeit innere Barrieren sind, und Sie werden merken, dass diese veränderbar sind. Fragen Sie sich einfach selbst: „**Was wäre, wenn . . .**“