

MITARBEITER COACHEN

Die GROW-Technik: 4 Phasen für effiziente und vertrauensbildende Mitarbeitergespräche

von Malaika Loher, Motivationsexpertin und Coach, Kaufering,
www.malaikalohr.de

! Mitarbeitergespräche sind das wirkungsvollste Instrument in der Personalentwicklung. Führt der Kanzleihinhaber sie regelmäßig und vorbereitet durch, ist das ein erster wichtiger Schritt. Damit die Gespräche die Leistung des Mitarbeiters verbessern, hilft die sogenannte GROW-Technik als Leitfaden. Der Trick ist, die Methode so zu verinnerlichen, dass sie in jedem kurzen Gespräch, egal ob an der Kaffeemaschine oder im Vier-Augen-Gespräch, automatisiert abläuft. !

1. Dialog statt Monolog

Kanzleihinhaber empfinden Gespräche mit Mitarbeitern über deren Befindlichkeiten und Gedanken oft als mühsam. Einfacher wäre es, ausschließlich über fachliche Themen, Mandanten oder Fälle zu diskutieren. Leider dreht sich ein Großteil der Gespräche eben nicht um Sachthemen, sondern um Teamkonflikte, Zukunftsängste, private Probleme, Meinungsverschiedenheiten oder Fehleinschätzungen. Aus diesem Grund ist es für den Kanzleihinhaber und sein Führungsteam eine unabdingbare Notwendigkeit, sich auf intensive Dialoge einzulassen, während derer der Redeanteil des Chefs bei unter 20 Prozent liegt und bestimmten Regeln folgt.

■ Beispiel

„Ich führe zweimal pro Jahr mit jedem meiner Angestellten Mitarbeiterbeurteilungsgespräche. Diese bereite ich vor und habe mir übers Jahr Notizen gemacht. Wir setzen Ziele und schreiben sie auf. Warum sollte ich das noch öfter machen? Irgendwann müssen wir ja auch noch etwas arbeiten, oder nicht?“, wundert sich der Inhaber einer Kanzlei mit 26 Mitarbeitern. Der Denkfehler in dieser Aussage ist, dass ein Mitarbeitergespräch kein beachtenswerter Teil der Arbeit sei, sondern ein Störfaktor.

Um Techniken zur Gesprächsführung nachhaltig anzuwenden, muss eine Erkenntnis im Kopf der Führungskraft ankommen: Kommunikation ist die Hauptaufgabe des Vorgesetzten und findet stets bewusst und unter rhetorischer Kontrolle statt. Jedes Wort zählt und hat Wirkung.

2. Der Verlust der Freiheit

„Das ist ja nicht mehr authentisch“, beschwert sich der Leiter eines kleinen Teams, weil er lieber frei sprechen möchte. Frei im Sinne von unbewusst im Hinblick auf die Wirkung seiner Worte auf die Leistung und Motivation des Mitarbeiters. Natürlich ist es einfacher, sich nicht in andere Denkwelten hineinzusetzen und sich nicht bei jedem Kontakt auf einen Mitmenschen einzulassen.

Befindlichkeiten und Gedanken von Mitarbeitern sollten kommuniziert werden

Mitarbeitergespräch ist ein wichtiger Teil der Arbeit, kein Störfaktor

Jedes Wort zählt und hat Wirkung

Der einfachste Weg ist nicht immer der Beste

sen. Da nutzt der Führungsmuffel schon mal das „Ober-sticht-Unter-Prinzip“, um sich durchzusetzen und mit wenigen Worten viel Druck aufzubauen. Was sich freier anfühlt, führt am Ende zu Konflikten und Minderleistung. Präzise zu kommunizieren bedeutet harte Arbeit, denn verbale Gewohnheiten können vor allem unter Stress enorm hartnäckig auftauchen. Die gute Nachricht: Mit entsprechendem Training wird aus einer mühsam erlernten Fähigkeit eine unbewusste Kompetenz, die ganz von allein abläuft und damit das Gefühl von Freiheit wieder begünstigt. Die GROW-Methode dient als roter Faden im Mitarbeitergespräch und hilft dabei, den Mitarbeiter zu einer Lösung zu führen, die er selbst entwickelt und am Ende auch in die Tat umsetzt.

Präzise zu kommunizieren bedeutet harte Arbeit

3. Das GROW-Modell

Die vier Phasen des GROW-Modells sind:

1. Ziel (Goal)
2. Status quo (Reality)
3. Optionen (Obstacles, Options)
4. Aktionsplan (Way Forward)

Vom Ziel bis zum Aktionsplan

a) Phase 1: Ziel – Was ist der Zweck des Gesprächs?

In der ersten Phase geht es darum, den Sinn und das Ziel des Dialogs zu fixieren. Dieser Teil findet in jedem Gespräch statt, auch wenn dieses nur fünf Minuten dauert. Manchmal bedarf es nur einer einzelnen Frage, ein anderes Mal muss das Ziel umfangreicher analysiert werden. Mögliche Fragen sind:

- Was war aus Deiner Sicht der Grund unseres Gesprächs?
- Welches konkrete Ziel möchtest Du in diesem Gespräch erreichen?
- Worüber sollten wir im Hinblick auf dieses Ziel unbedingt sprechen?
- Was genau erwartest/wünschst Du Dir von mir?

MERKE | Wichtig ist es, Geduld bei der Antwort zu zeigen. Der Mitarbeiter muss erst „reinkommen“. Vielleicht ist er diese Art von Fragen von seinem Vorgesetzten nicht gewohnt. Oder er musste nie selbst Antworten entwickeln, weil der Chef gewohnheitsmäßig Monologe führte und sich seine Fragen selbst beantwortete. Warten Sie die Antwort also in Ruhe ab und bedrängen Sie den Mitarbeiter nicht.

Geben Sie Ihrem Mitarbeiter ausreichend Bedenkzeit

b) Phase 2: Status quo – Wo steht der Kollege heute?

Der Übergang zwischen Phase 1 und 2 ist fließend. Oft haben alle Beteiligten bereits eine vorgefertigte Sichtweise, wurden von Dritten informiert oder haben im Kopf aus Details eine allgemeingültige Meinung formuliert. In diesem Teil des Gesprächs wird alles noch einmal zerlegt und genau analysiert. Mögliche Fragen sind:

- Was ist bisher passiert im Hinblick auf ...?
- Wer/Was ist daran beteiligt? Wie kam es zu dieser Situation?
- Was hast Du bisher versucht? Was hat funktioniert, was nicht?
- Wie ging es Dir dabei?
- Was genau wurde gesagt?

In Phase 2 wird die aktuelle Situation hinterfragt

Die Führungskraft übernimmt die Rolle des Coaches. Ziel ist es, ein Bewusstsein für übersehene Fakten und Ansatzpunkte zu schaffen. Die Fragen helfen dem Mitarbeiter dabei, aus seinen gewohnten Denkbahnen auszubrechen und sich anders mit seinem „Problem“ auseinanderzusetzen. Der Vorgesetzte stellt Fragen, nickt, hört zu, bestätigt und fasst zusammen. Er vermeidet jegliche eigene Meinung, Urteile oder bewertende Mimik. Die Phase ist erst beendet, wenn der Mitarbeiter ein Aha-Erlebnis hatte.

c) Phase 3: Optionen – Was sind Chancen und Hindernisse?

Mit Phase 3 schließt sich die Recherche nach möglichen Lösungen an:

- Was könntest Du jetzt tun?
- Welche Maßnahmen möchtest Du umsetzen?
- Was wäre ein alternativer Lösungsansatz?

MERKE | Die Führungskraft bietet von sich aus keine Optionen an – selbst wenn die Lösung „eigentlich“ klar auf der Hand liegt. Der Mitarbeiter soll selbst die Möglichkeiten finden. Fragt Sie ein Mitarbeiter nach Ihrer Meinung, kann es sein, dass er einfach nur Ihre Denkrichtung mitgehen will, um bei Ihnen Punkte zu sammeln. Oder er will Fehler vermeiden. Hat er tatsächlich keine Idee, ist es umso wichtiger, freundlich zu Phase 2 zurückzukehren: „Ich hätte den ein oder anderen Denkansatz, aber das ist meine Sicht. Mir ist es lieber, wir bleiben vorerst bei Dir. Lass uns noch einmal zu folgendem Punkt zurückkehren“

Oft blockieren sich Mitarbeiter selbst mit Zweifeln und Problemen. Diese Hindernisse (Obstacles) sollten schon in dieser Phase aufgegriffen und ernst genommen werden. Menschen setzen nur um, was sie selbst überzeugt vertreten. Deshalb loben Sie den Kollegen für seine Ideen und den Mut, mögliche Hinderungsgründe anzusprechen.

d) Phase 4: Aktionsplan – Wie ist das weitere Vorgehen?

In Phase 4 werden aus den Lösungsideen konkrete Pläne und Meilensteine entwickelt. Je weiter die Meilensteine auf das tägliche Tun heruntergebrochen werden, desto höher ist die Chance auf eine erfolgreiche Umsetzung. Folgende Fragen beenden das Gespräch mit konkreten Vereinbarungen.

- Was sind Deine nächsten Schritte?
- Bis wann wirst Du was genau tun?
- Wie wollen wir das nachhalten?
- Was könnte Dich daran hindern?
- Wie gehen wir damit um, wenn es nicht klappt?
- Wie kann ich Dich dabei unterstützen?
- Wann wollen wir uns dazu wieder zusammensetzen?
- Hast Du noch Fragen? (geschlossene Abschlussfrage)
- War das Gespräch gut für Dich?

Hier geht es um klassisches Contracting. Der Mitarbeiter nennt seine Ziele und schreibt sie im besten Fall auf. Ein weiterer Termin wird vereinbart, um die Ergebnisse zu besprechen. Auch dieser Termin dauert möglicherweise nur fünf Minuten. Denn wie gesagt: Jedes Gespräch trägt zum Erfolg bei.

Ziel: Bewusstsein für übersehene Fakten und Ansatzpunkte schaffen

Die Führungskraft bietet von sich aus keine Optionen an

Aus Lösungsideen werden konkrete Pläne und Meilensteine

Am Ende stehen schriftliche Vereinbarungen und ein Folgetermin