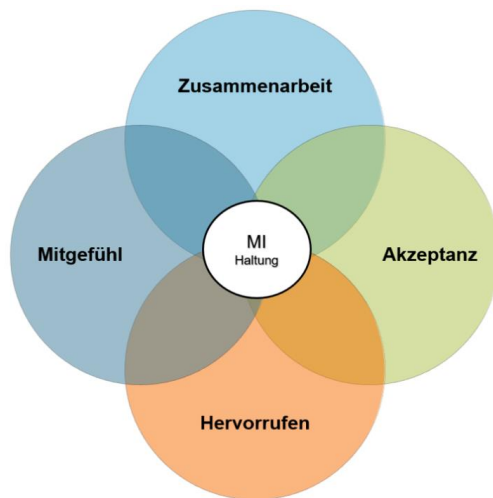


Grundhaltung der Führungskraft



Im MI (Motivierende Gesprächsführung) bedarf es einer bestimmten Grundhaltung, die sich aus den vier Elementen Zusammenarbeit, Akzeptanz, Evokation und Mitgefühl zusammensetzt.

- **Zusammenarbeit:** Entscheidend hierbei ist, dass Sie als Führungskraft mit und nicht an dem Mitarbeitenden arbeiten. Wichtig ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Seien Sie sich bewusst, dass Sie eine Veränderung nicht erzwingen können, sondern Sie nur dabei unterstützen können, die eigene Verantwortung und Selbstwirksamkeit Ihrer Mitarbeitenden zu stärken.
- **Akzeptanz:** Verzichten Sie darauf, einen Mitarbeitenden zu verurteilen, der einer Veränderung noch skeptisch gegenübersteht. Da eine Veränderung immer Vor- und Nachteile mit sich bringt, ist es verständlich, dass Mitarbeitende auch Widerstand gegenüber der Veränderung äußern. Versuchen Sie Verständnis für die Ansichten Ihrer Mitarbeitenden aufzubauen und dies auch gegenüber Ihren Mitarbeitenden zu äußern. Akzeptanz bedeutet nicht, dass Sie dieselbe Meinung vertreten, aber dass Sie bemüht sind die Gründe Ihrer Mitarbeitenden für und gegen eine Veränderung gedanklich nachzuvollziehen.
- **Evokation** (= „Hervorlocken“): Ihre Mitarbeitenden müssen für eine längerfristige Veränderung selbst erarbeiten und äußern, welche Gründe für eine Veränderung sprechen. Wenn Sie als Führungskraft Gründe liefern, kann dies nur kurzfristig motivieren. „Veränderungssprache“ wird es genannt, wenn Mitarbeitende Gründe für Veränderungen äußern. „Status-quo-Sprache“ sind Äußerungen von Mitarbeitenden, die eher gegen Veränderung und für einen Verbleib bei der aktuellen Situation sprechen. Als Führungskraft können Sie Ihren Mitarbeitenden diese Gegensätzlichkeit verdeutlichen und Ihren Mitarbeitende mehr „Veränderungssprache“ entlocken. Damit geht auch einher, dass Ihre Mitarbeitenden in Veränderungsgesprächen einen höheren Redeanteil haben sollten als Sie selbst als Führungskraft.



Präventa

- **Mitgefühl:** Sie als Führungskraft sollten immer im Blick haben, dass die Veränderung nicht nur der Organisation oder Ihnen dienen soll, sondern es immer auch um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden selbst geht. Drücken Sie als Führungskraft gegenüber Ihren Mitarbeitenden echte Empathie bzw. Mitgefühl aus, damit diese sich vertrauensvoll das Gespräch mit Ihnen einlassen können.

Vier Prozesse

Bei MI werden vier Prozessphasen unterschieden: Beziehungsaufbau, Fokussierung, Evokation und Planung. Diese Prozesse können, je nach Bedarf und Veränderungsbereitschaft des Mitarbeitenden, parallel ablaufen und sich wiederholen.

- **Beziehungsaufbau:** Der Aufbau einer positiven Beziehung, die von Vertrauen geprägt ist, ist Voraussetzung für die gemeinsame Zusammenarbeit. Nur wenn eine gute Beziehung und Gesprächsatmosphäre aufgebaut ist, sind Personen gewillt, die „Deckung“ zu verlassen und sich auf Veränderungen einzulassen.
- **Fokussierung:** Während der Fokussierung rückt das Thema in den Fokus, welches der Grund für die Zusammenarbeit ist. Führungskraft und Mitarbeitender einigen sich auf eine Richtung, in die ihr Gespräch gehen soll. Diese Einigung kann auf ein oder mehrere Veränderungsziele ausgerichtet sein. Im MI wird eine offene Form des Veränderungsplans bevorzugt.
- **Evokation:** In der Evokationsphase soll die Selbstmotivation des Mitarbeitenden in Hinblick auf die Veränderung hervorgerufen werden. Ideen und Gefühle des Mitarbeitenden, die für die Veränderung sprechen (Veränderungssprache), sollen ihm/ihr entlockt werden. Die Führungskraft lenkt den Mitarbeitenden dabei inhaltlich nicht und belehrt ihn auch nicht.
- **Planung:** Ist die Evokation erfolgreich, ergibt sich eine hohe Veränderungsbereitschaft. Der Mitarbeitende beginnt, die Veränderung zu planen. Wann und wie soll die Veränderung stattfinden? Wer kann bei der Umsetzung der Veränderung unterstützen oder welche weiteren Ressourcen braucht es dafür? Die Planung umfasst einen konkreten Handlungsplan und das Aufbauen einer Selbstverpflichtung.

Quelle: angelehnt an Miller, W. R., & Rollnick, S. (2012). *Motivational interviewing: Helping people change*. NY: Guilford press.