



Motivierende Gesprächsführung

Grundhaltung der Führungskraft

Die motivierende Gesprächsführung bedarf einer bestimmten Grundhaltung, die sich aus den vier Elementen Zusammenarbeit, Akzeptanz, Evokation und Mitgefühl zusammensetzt [1].

Zusammenarbeit: Entscheidend hierbei ist, dass Sie als Führungskraft mit und nicht an dem Mitarbeitenden arbeiten. Sie können eine Veränderung nicht erzwingen, sondern müssen die eigene Verantwortung Ihrer Mitarbeitenden stärken.

Akzeptanz: Verzichten Sie darauf einen Mitarbeitenden zu verurteilen, der einer Veränderung noch skeptisch gegenübersteht. Es gibt immer Vor- und Nachteile einer Veränderung und deshalb können Mitarbeitende gegensätzliche Meinungen vertreten und den Veränderungen ambivalent gegenüberstehen. Als Führungskraft ist es ihre Aufgabe, die Pro-Argumente für die Veränderung hervorzulocken.

Evokation (= „Hervorlocken“): Ihre Mitarbeitenden müssen die Gründe für eine längerfristige Veränderung selbst äußern. Wenn Sie als Führungskraft Gründe liefern, kann das nur kurzfristig motivieren. „Veränderungssprache“ (Change Talk) wird es genannt, wenn Mitarbeitende Gründe für Veränderungen äußern. „Status-quo-Sprache“ (Sustain Talk) sind Äußerungen von Mitarbeitenden, die eher gegen Veränderung und für einen Verbleib bei der aktuellen Situation sprechen. Als Führungskraft können Sie Ihre Mitarbeitenden für eine Veränderung ermutigen und so dafür sorgen, dass Mitarbeitende mehr „Veränderungssprache“ nutzen. Gehen Sie dafür vermehrt auf positive Äußerungen Ihrer Mitarbeitenden ein, fragen Sie danach, welche Chancen sie bei einer Veränderung sehen und fassen Sie insbesondere positive Kommentare noch einmal zusammen.

Mitgefühl: Dieses Element verdeutlicht, dass Sie als Führungskraft immer im Blick haben sollten, dass die Veränderung nicht nur der Organisation oder Ihnen dienen soll, sondern es immer auch um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden selbst geht.

→ Bei der motivierenden Gesprächsführung geht es also vor allem darum, den Mitarbeitenden zu ermöglichen ihre eigenen Pro- und Kontra-Argumente abzuwägen, um dadurch zu einer Motivation für die Veränderung zu gelangen [1].



Präventa

Beispiel

Im Folgenden ein Beispiel, wie die Anwendung der motivierenden Gesprächsführung aussehen könnte [1]:

Mitarbeiter/in: „Ich würde ja gerne die neuen Aufgaben übernehmen, weil es Abwechslung bietet. Ich weiß aber überhaupt nicht, wann ich das unterkriegen soll.“

- der grüne Abschnitt ist Veränderungssprache. Es wird geäußert, dass ein Vorteil von Veränderungen Abwechslung sein kann
- Der rote Abschnitt ist Status-Quo-Sprache, also Argumente die gegen eine Veränderung sprechen.

Reaktion A der Führungskraft: „Sie befürchten also, dass Sie durch die veränderten Aufgaben unter Zeitdruck geraten.“

Reaktion B der Führungskraft: „Die Veränderung könnte Ihnen also durchaus Vorteile bieten? Zum Beispiel mehr Abwechslung im Alltag?“

- Reaktion A der Führungskraft zeigt zwar Verständnis, betont aber auch die Bedenken des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin. Auf Reaktion A wird der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin wahrscheinlich mit weiteren Sorgen antworten.
- Reaktion B der Führungskraft betont die Möglichkeiten, die sich durch die Veränderung ergeben. Darauf kann der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin mit weiteren Pro-Argumenten reagieren. Dadurch die Führungskraft nach weiteren Argumenten für eine Veränderung fragen und es wird eine Veränderungsmotivation aufgebaut.



Konkrete Methoden zur Anwendung [2,3]

Im Gespräch mit den Mitarbeitenden können Sie vier Methoden anwenden mit denen Sie vor allem Ihr Mitgefühl mit den Mitarbeitenden zeigen, als auch gegensätzliche Argumente der Mitarbeitenden betonen können.

Offene Fragen: Stellen Sie offene Fragen. Offene Fragen sind alle Fragen, die mit den W-Fragen (Wie, wer, was, etc.) beginnen. Diese Fragen sind besonders gut, weil darauf nicht nur mit „Ja“ oder „Nein“ geantwortet werden kann, sondern meistens eine längere Antwort folgt.

Aktives Zuhören: Durch aktives Zuhören können Sie Ihre Mitarbeitenden im Gespräch ermutigen weiter zu sprechen, indem Sie zeigen, dass Sie dem Erzählten aktiv folgen. Techniken des aktiven Zuhörens sind Kopfnicken, Ein-Wort-Fragen oder Laute, wie „mh“. Sie Ihre Mitarbeitenden auch ermutigend anlächeln oder bestätigende Gesten machen.

Zusammenfassen: Fassen Sie das Gesagte Ihrer Mitarbeitenden nach einem längeren Abschnitt zusammen. Dadurch können Sie die Veränderungssprache betonen (siehe oberes Beispiel) und klären, ob Sie alles richtig verstanden haben.

Würdigung: Schaffen Sie Akzeptanz (ein Element der motivierenden Gesprächsführung), indem Sie würdigen, was Ihre Mitarbeitenden sagen. Auch Kontra-Argumente haben ihre Berechtigung und sollten von Ihnen „gehört“ werden. Sie sollten zwar besonders auf die „Veränderungssprache“ Ihrer Mitarbeitenden eingehen, dennoch sollten Sie Sorgen oder Ängste nicht ignorieren. Fassen Sie z.B. die Sorgen und Ängste erst kurz zusammen (so entsteht nicht das Gefühl, als hätten Sie diesen Teil überhört) und greifen danach direkt die Punkte aus der „Veränderungssprache“ auf (sofern vorhanden) oder stellen eine offene Frage (z.B. „Welche Chancen ergeben sich für Sie durch die Veränderung?“).

Quelle:

[1] Kauffeld, S. (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl.). Berlin: Springer.

[2] Kauffeld, S. & Gessnitzer, S. (2018). *Coaching: wissenschaftliche Grundlagen und praktische Anwendung*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

[3] Klonek, F. E. & Kauffeld, S. (2012). »Muss, kann ... oder will ich was verändern?« Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen. *Wirtschaftspsychologie*, 14 (4), 58–71.