

Grundhaltung der Führungskraft

Die motivierende Gesprächsführung bedarf 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. 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. Als Führungskraft ist es ihre Aufgabe, dass die Pro-Argumente für die Veränderung überwiegen.
- **Evokation** (= „Hervorlocken“): Ihre Mitarbeitenden müssen für eine längerfristige Veränderung selbst äußern, welche Gründe es für eine Veränderung geben könnte. Wenn Sie als Führungskraft Gründe liefern, kann das 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 ermöglichen, dass Mitarbeitende mehr „Veränderungssprache“ nutzen.
- **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.

Vier Prozesse

Bei MI werden vier Prozesse unterschieden: Beziehungsaufbau, Fokussierung, Evokation und Planung. Diese Prozesse können parallel ablaufen und sich wiederholen.

- **Beziehungsaufbau:** Der Aufbau einer positiven Beziehung ist Voraussetzung für die Zusammenarbeit.
- **Fokussierung:** Während der Fokussierung rückt das Thema in den Fokus, das 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. In der MI wird eine offene Form des Veränderungsplans bevorzugt.
- **Evokation:** Dabei soll die Selbstmotivation des Mitarbeitenden in Hinblick auf die Veränderung hervorgerufen werden. Ideen und Gefühle des Mitarbeitenden, die für die Veränderung sprechen, sollen genannt werden. Die Führungskraft lenkt den Mitarbeitenden dabei inhaltlich nicht und belehrt ihn auch nicht.
- **Planung:** Ist die Evokation erfolgreich, ergibt sich eine hohe Änderungsbereitschaft. Der Mitarbeitende beginnt, die Veränderung zu planen. Wann und wie soll die Veränderung stattfinden? Die Planung umfasst einen konkreten Handlungsplan und das Aufbauen einer Selbstverpflichtung. Der Mitarbeitende sollte dabei weiter bestärkt und zu Change Talk angeregt werden.

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