

„Muss, kann ... oder will ich was verändern?“ Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen

Florian Erik Klonek, Simone Kauffeld

Institut für Psychologie, Technische Universität Braunschweig

Organisationale, team- oder auch individuelle Veränderungsprozesse stehen und fallen mit der Motivation der betroffenen Mitarbeiter. Die motivierende Gesprächsführung (Motivational Interviewing, MI) stellt ein vielversprechendes Instrument zur Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen dar. Empirische Evidenz aus der klinischen Psychologie zeigt, dass MI über das Hervorrufen veränderungsbezogener Klientensprache (Change Talk und Sustain Talk) Veränderungen katalysieren kann. In diesem Beitrag werden auf der Basis der bestehenden Forschungsliteratur sowie eines Expertenworkshops der Nutzen und mögliche Formate von MI in Organisationen diskutiert. Anhand von drei interaktionsanalytischen Beispielen zeigen wir, wie Coaches, Moderatoren und Führungskräfte die Prinzipien von MI umsetzen können. Darüber hinaus wird dargestellt, wie mit Hilfe zweier deutscher MI-Beobachtungsinstrumente motivierende Interaktionsprozesse gemessen werden können und dass diese sich in den genannten Gesprächsformen nicht per se wiederfinden.

Schlüsselwörter: Veränderungsmanagement, Motivierende Gesprächsführung, Coaching, Teamprozesse, Mitarbeitergespräch, Interaktionsanalyse

„Do I need, am I able to ... and do I even want to change?“ Which potential does Motivational Interviewing offer for organizations?

Organizational, team or individual change projects are highly dependent on the motivation of the affected employees. Motivational Interviewing (MI) offers a promising method to initiate and accompany change management projects. Evidence from clinical psychology shows that MI stimulates change by evoking Change talk and reducing Sustain talk – two psycholinguistic constructs. In the following paper, we want to discuss – based on the existing research and an expert workshop – benefits and possible applications of MI for organizations. By means of three examples from interaction analysis, we can show how coaches, facilitators and executives can implement principles of MI. Finally, we introduce two German versions of MI observations methods that help to objectively assess motivational interaction processes. Preliminary data shows that there is still a lack of motivational techniques within the observed interaction processes.

Key words: change management, motivational interviewing, coaching, team interaction, appraisal interview, interaction analysis

1. Einleitung: Veränderungsprozesse in Organisationen

In Zeiten des Wandels und der gesellschaftlichen Veränderung ist die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Organisationen immer wichtiger (McKenna, 2006). Wenn Unternehmen anpassungsfähig und flexibel bleiben wollen, brauchen sie Instrumente, um Veränderungsprozesse adäquat begleiten zu können. Veränderungsprozesse können Mitarbeiter über verschiedene

Ebenen betreffen: Auf organisationaler Ebene können Mitarbeiter von strukturellen Veränderungen betroffen sein. Auf individueller Ebene sind Mitarbeiter von Veränderungen betroffen, wenn sie Entwicklungsziele mit ihrer Führungskraft oder ihrem Team vereinbaren. Schließlich arbeiten Mitarbeiter im Team an Optimierungen von Arbeitsprozessen – z.B. im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Veränderungen bedeuten für Mitarbeiter, dass sie sich von Gewohntem trennen müssen, sich auf Unsicherheit einlassen müssen und oft auch, dass sie zusätzliche Ressourcen einsetzen müssen. Des-

halb sind Veränderungen auch nicht immer von allen Beteiligten erwünscht. Wenn Organisationen Veränderungen umsetzen wollen, müssen sie mit treibenden („driving forces“) und bremsenden Kräften („hindering forces“) rechnen (Lewin, 1963). Doch wie können Organisationen diesen Problemen begegnen? Welche Methoden stehen der Organisation zur Verfügung, um Veränderungen auf individueller Ebene zu erleichtern? Im folgenden Beitrag möchten wir eine Interventionsform diskutieren, die eine Möglichkeit bietet, Veränderungsprozesse in Organisationen, mit Teams, Führungskräften und Mitarbeitern zu begleiten und zu erleichtern: die motivierende Gesprächsführung (engl. Motivational Interviewing, MI).

Was ist die motivierende Gesprächsführung?

Die motivierende Gesprächsführung wird beschrieben als eine „klientenzentrierte, direktive Gesprächsmethode zur Verbesserung der intrinsischen Motivation für eine Veränderung mittels der Erforschung und Auflösung von Ambivalenz“ (Miller & Rollnick, 2004, S. 47). MI wurde ursprünglich entwickelt, um mit Klienten¹ zu arbeiten, die wenig motiviert sind Veränderungen umzusetzen, und wurde erfolgreich in der Therapie

von Suchtpatienten eingesetzt (Hettema, Steele & Miller, 2005). Ein MI ist ein klientenzentriertes Gespräch über Veränderungen, bei dem Klienten zu veränderungsbezogenen Äußerungen (sogenanntem Change Talk; vgl. Amrhein, 2004) angeregt werden. Durch bestimmte Gesprächstechniken werden Vor- und Nachteile einer Veränderung mit dem Klienten exploriert: Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Gesprächshaltung, -ziele, -methoden und Prinzipien des MI. Aus der Abbildung ist sichtbar, dass bei einem MI zwei Ziele verfolgt werden: Zunächst soll die Motivation für eine Veränderung gefördert werden und anschließend sollen Maßnahmen und Pläne zur Umsetzung dieser Veränderung gefestigt werden. Diese Ziele fußen auf vier Prinzipien (Empathie, Entwickeln von Diskrepanzen, Umgang mit Widerstand und Förderung der Änderungszuversicht), die mit Hilfe bestimmter Gesprächstechniken umgesetzt werden können. Die Grundmethoden eines MI (siehe Abb. 1) werden oft mit dem englischen Akronym OARS (deutsch: Ruder) beschrieben. Dieses Sprachbild weist darauf hin, dass diese Techniken wie Gesprächsruder zum Manövrieren eines Gespräches benutzt werden können. In Tabelle 1 bis 3 finden sich jeweils Beispiele für die komplexen Gesprächstechniken

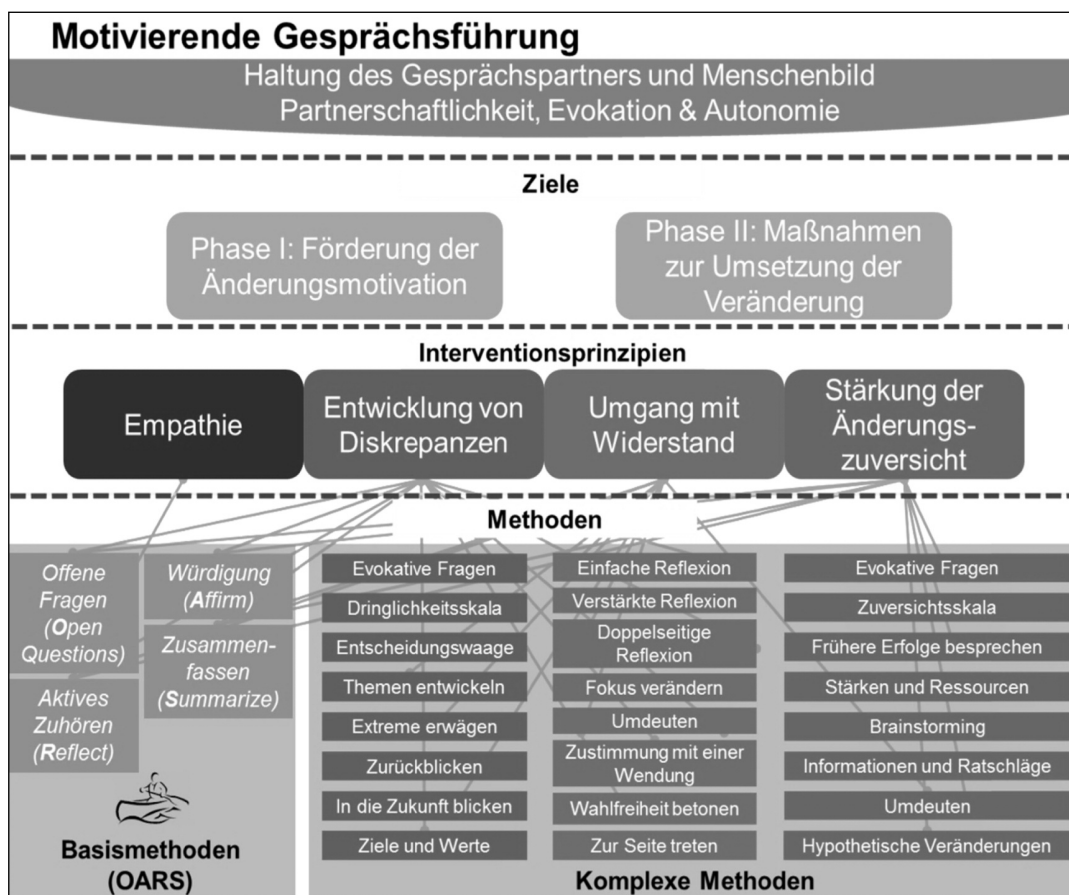


ABBILDUNG 1
Überblick zur Motivierenden Gesprächsführung
(adaptiert von Körkel & Veltrup, 2003)

¹ Die Autoren nutzen den Begriff Klient als Oberbegriff für alle Personen, die Teil einer MI-Intervention sind. Der Begriff Klient wird also als Oberbegriff für Mitarbeiter, Coachingklienten, Therapiepatienten, Krankenhauspatienten u.ä. verwendet.

des MI (siehe auch Abb. 1). Alle Gesprächstechniken sind geprägt durch eine respektvolle, kooperative und Autonomiebetonende Gesprächshaltung. Diese soll es Klienten erleichtern, Beweggründe für eine Veränderung zu erkennen.

Die Methode hat sich nicht nur in der Psychotherapie verbreitet, sondern wurde zunehmend auch im Bereich der Gesundheitspsychologie genutzt. Erste Ansätze bestehen, die Methode im Bereich der positiven Psychologie – wie z.B. im Coaching – einzusetzen (z.B. Passmore, 2007). Die empirische Wirksamkeit des MI in der klinischen und gesundheitspsychologischen Forschung ist durch mehrere Metanalysen belegt (z.B. Burke, Dunn, Atkins & Phelps, 2004; Hettema, Steele & Miller, 2005; Lundahl, Kunz, Brownell, Tollefson & Burke, 2010; Rubak, Sandbaek, Lauritzen & Christensen, 2005; Vasilaki, Hosier & Cox, 2006). Es gibt empirische Nachweise, dass bereits 15-minütige Kurzinterventionen mit der Methode effektiv sind (Rubak et al., 2005). Dies lässt vermuten, dass die Methode das Potential eines evidenzbasierten und sehr zeiteffizienten PE-Instrumentes bieten kann. Darüber hinaus können die Fertigkeiten in Trainings mit einem Stundenumfang von nur 9-16 Stunden erfolgreich vermittelt werden (vgl. Madson, Loignon & Lane, 2009), so dass MI einen zeitlichen Trainingsumfang aufweist, der sich für Weiterbildungen in Organisationen gut eignet.

Ausgehend von der empirischen Evidenz des MI in der Klinischen und der Gesundheitspsychologie möchten wir den Einsatz der Methode als organisationspsychologisches Instrument in drei Einsatzfeldern diskutieren: Erstens im Coaching bei der individuellen Karriereplanung. Zweitens als Instrument für Moderatoren in Teamgesprächen und Besprechungen und drittens als Instrument für Führungskräfte in Mitarbeitergesprächen.

(1) Wir werden zunächst diese drei Bereiche skizzieren und anhand von Beispielen zeigen, wie MI jeweils genutzt werden könnte (siehe Tab. 1 bis 3²). (2) Aufbauend auf den Ergebnissen eines Expertenworkshops diskutieren wir anschließend, welche Chancen, Risiken und Formate MI für Organisationen bieten kann. (3) Schließlich untersuchen wir mit Hilfe der Interaktionsanalyse von videographierten Coachings, Teambesprechungen und Mitarbeitergesprächen, zu welchem Ausmaß MI-Methoden bereits genutzt werden und ob ein Trainingsbedarf in MI in den drei skizzierten Bereichen besteht. Nach Kenntnisstand der Autoren ist dies die erste Untersuchung, in der echte Interaktionen in Organisationen mit Hilfe quantitativer Beobachtungsverfahren zur Diagnose von Gesprächskompetenzen in MI eingesetzt werden. Hierfür stellen wir zwei deutschsprachige Beobachtungsinstrumente vor, die zur Diagnose von MI-Fertigkeiten genutzt werden können: den deutschen Motivational Treatment

Integrity (MITI-d) von Brueck et al. (2009) und den deutschen Motivational Interviewing Skill Code (MISC-d, Klonek & Kauffeld, 2012).

2. Einsatzbereiche der Motivierenden Gesprächsführung in Organisationen

2.1 Coaching

Bei Coaching-Maßnahmen handelt es sich um „eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung.“ (Greif, 2008, S. 59). Sie zielen darauf ab, individuelle Lern-, Entwicklungs- oder fachliche Qualifikationen einer Person zu modifizieren. Im Rahmen des Coachings werden in einem reflexiven Prozess Stärken und Schwächen besprochen und gemeinsam mit dem Klienten Ziele und Maßnahmen für die zukünftige Entwicklung festgelegt. Coachings werden aber auch außerhalb von Organisationen angeboten, um z.B. die individuelle Karriere zu planen oder um sich persönlich weiterzuentwickeln (Gessnitzer, Kauffeld & Braumandl, 2011). Empirisch liegt für MI als Coaching-Instrument im Organisationskontext bisher nur eine Untersuchung mit Fallstudien vor, die zeigt, dass Coachings vom MI profitieren können (Passmore, 2007). Darüber hinaus konnte in einer Untersuchung der Autoren dieses Beitrages gezeigt werden, dass der Einsatz von bestimmten MI-Techniken Klienten dabei unterstützt, Lösungen selbstständig zu erkennen (Klonek, Gessnitzer & Kauffeld, 2012).

2.2 Teambesprechungen

In Unternehmen sind Mitarbeiter „gefordert, Veränderungsbedarf in ihrem unmittelbaren Tätigkeitsbereich rechtzeitig zu erkennen, geeignete Verbesserungsmaßnahmen zu ergreifen, Probleme effizient zu lösen und Optimierungen vorzunehmen“ (Kauffeld, 2006, S. 114). Besprechungen gehören hierbei zu einem häufig eingesetzten Instrument. Anlass von Teambesprechungen können der Austausch zwischen Experten sein, die Planung von Optimierungen oder die Umsetzung von organisationalen Veränderungsmaßnahmen. Gleichzeitig finden Besprechungen über alle Hierarchieebenen hinweg statt und sind somit fester Bestandteil des gesamten organisationalen Veränderungsmanagements. Damit Besprechungen erfolgreich ablaufen, müssen Mitarbeiter ihre „Probleme selbst strukturieren,

² Die Tabellen wurden adaptiert von Körkel & Veltrup (2003).

Einfache Reflexion ("simple reflection")

Mitarbeiter: „Ich weiß nicht, was dieses Gespräch bringen soll.“

Coach: „Sie fragen sich, ob ich Ihnen überhaupt helfen kann.“

Verstärkte Reflexion („amplified reflection“)

Mitarbeiter: „Bei meinem ersten Job war noch alles gut, aber jetzt rege ich mich oft über das auf, was hier passiert.“

Coach: „Für Sie scheint es also so, als würde NIE etwas funktionieren.“

Doppelseitige Reflexion („double-sided reflection“)

Mitarbeiter: „Obwohl die neue Stelle mir Spaß macht, überfordern mich die Aufgaben oft.“

Coach: „Einerseits fühlen Sie sich den Anforderungen nicht gewachsen, andererseits finden Sie auch Erfüllung in der neuen Tätigkeit.“

Den Fokus verändern („shifting focus“)

Mitarbeiter: „Meinen Mitarbeitern wäre es lieber, wenn ich für ein anderes Team zuständig wäre. Das kommt für mich nicht in Frage!“

Coach: „Diesen Aspekt klammern wir erst mal aus. Lassen Sie uns zunächst darüber sprechen, welche Veränderungen für Sie wichtig sind.“

Umdeuten („reframing“)

Mitarbeiter: „Mich würde es gar nicht stören darüber zu sprechen, aber ich mag es nicht, wenn man die ganze Zeit nur rumjammert.“

Coach: „Sie wünschen sich etwas Konstruktives aus dem Gespräch mitzunehmen.“

Zustimmung mit einer Wendung („agreeing with a twist“)

Mitarbeiter: „Mein Chef verweist dauernd auf meine 'Verkaufsergebnisse'. Dabei muss ich doch auch den Kundenkontakt im Blick haben.“

Coach: „Sie haben Recht. Wir sollten weniger über Ihre Ergebnisse sprechen, sondern erst mal über Ihren Umgang mit den Kunden.“

Persönliche Wahlfreiheit betonen („emphasizing personal choice and control“)

Mitarbeiter: „Mir ist schon klar, dass ich nur hier sitze, weil ich dieses neue Projekt übernehmen soll. Aber dazu lasse ich mich nicht überreden.“

Coach: „Ich sehe es nicht als meine Aufgabe, Sie zu etwas zu überreden. Letztlich sind Sie derjenige, der eine Veränderung umsetzen soll. Dies bleibt auch Ihre Entscheidung und davon hängt unsere Zusammenarbeit ab.“

Zur Seite treten („coming alongside“)

Coach: „Sie scheinen tatsächlich mit Ihrer Entscheidung zufrieden zu sein – zumindest wenn Sie sie mit anderen Alternativen vergleichen. Es scheint das Beste für Sie zu sein, nichts an der Situation zu verändern.“

TABELLE 1

Gesprächsmethoden, um mit Widerstand umzugehen, am Beispiel eines Coachings

Evokative Fragen ("asking evocative questions")

„Was sind die drei besten Gründe, warum Sie dies für Ihr Team tun würden?“ (Frage nach Gründen)

„Wie wichtig ist es für Ihr Team diese Veränderung zu machen?“ (Frage nach Notwendigkeit)

„In welcher Weise möchten Sie die Situation im Team ändern?“ (Frage nach Selbstverpflichtung)

Dringlichkeitsskala („using the importance ruler“)

„Auf einer Skala von 0 (gar nicht wichtig) bis 10 (sehr wichtig) – welche Wichtigkeit hat für Ihr Team die Veränderung der Situation?“ „Warum haben Sie den Wert ... gewählt und nicht den Wert Null?“

„Was wäre notwendig, damit Sie sich für den [höheren] Wert ... entscheiden?“

Gebrauch der Entscheidungswaage („exploring the decisional balance“)

Vor- und Nachteile einer Veränderung sowie Vor- und Nachteile der Beibehaltung des Status Quo werden erfragt und aufgelistet.

Themen entwickeln („elaborating“)

„Sie hatten bereits erwähnt, dass Sie etwas an der Teamarbeit ändern möchten. Was genau meinen Sie damit?“

Extreme erwägen („querying extremes“)

„Was ist das Beste, was passieren könnte, wenn Sie gemeinsam die Situation verändern? Was wäre eine Erfolgsgeschichte?“

Zurückblicken („looking back“)

„Versuchen Sie sich mal an die Zeit zu erinnern, als Sie noch gern zusammengearbeitet haben? Was lief da anders als jetzt?“

In die Zukunft blicken („looking forward“)

„Die Arbeit im Team läuft momentan nicht so, wie Sie es sich vorstellen. Was sollte in Zukunft anders laufen? Was erhoffen Sie sich von diesen Veränderungen?“

Ziele und Werte ergründen („exploring goals and values“)

„Welchen Mehrwert sehen Sie an der Arbeit im Team? Ich habe gehört, dass viele von den Teamrunden profitieren, weil sie sich in lockerer Runde über Fachfragen austauschen können. Andererseits sagen Sie, dass es auch Spannungen zwischen Teammitgliedern gibt. Dieses Bild passt nicht ganz für mich zusammen.“

TABELLE 2

Methoden, um Diskrepanzen zu entwickeln, am Beispiel einer moderierten Teambesprechung

die richtigen Fragen stellen, neue Lösungswege finden und dabei systematisch und methodisch angemessen vorgehen“ (Wilsdorf, 1991, S. 28). Moderatoren werden meistens als Unterstützung eingesetzt, um Besprechungsverläufe zu kanalisieren. Im Folgenden soll daher diskutiert werden, wie MI eine hilfreiche Zusatzqualifikation für Moderatoren sein kann, die Teamprozesse begleiten und steuern (s. Tab. 2).

2.3 Mitarbeitergespräche

Das Mitarbeitergespräch gehört zu einem der am häufigsten eingesetzten Führungsinstrumente (Sauer, Honert & Kauffeld, 2009). Bestandteil des Mitarbeitergespräches können Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, die Planung der Karriere und die Motivation von Mitarbeitern sein – auch innerorganisationale Konflikte können Thema des Mitarbeitergespräches sein (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2009).

Das Mitarbeitergespräch findet meistens jährlich oder halbjährlich statt und hat das Ziel, Mitarbeitern i) eine Rückmeldung zu ihren in der betroffenen Zeitperiode erbrachten Leistungen zu geben und ii) aufbauend auf der Einschätzung der Führungskraft und des Mitarbeiters Ziele für die zukünftige Periode zu definieren. Diese Ziele können wiederum von der Organisation oder der Führungskraft vorgegeben sein, aber sie können auch eigene Wünsche des Mitarbeiters bezüglich

der persönlichen Entwicklung und Weiterbildung umfassen. Mitarbeitergespräche können von Mitarbeitern als demotivierend erlebt werden, wenn Ziele direktiv vorgegeben werden und aus Sicht des Mitarbeiters unrealistisch sind – oft folgen daraus Resignation und Leistungsabfall (Felfe, 2009). Ein MI kann somit auch als Instrument verstanden werden, das im Rahmen eines Mitarbeitergespräches von der Führungskraft eingesetzt wird, um Mitarbeiter für Veränderungen zu motivieren (s. Tab. 3). Bisher gibt es lediglich eine Einzelfalluntersuchung, die den Einsatz von MI im Mitarbeitergespräch empirisch untersuchte und zeigt, dass die Führungskraft bessere kommunikative Fertigkeiten im Mitarbeitergespräch entwickelt hat (Campbell, 2005).

3. Chancen, Risiken und Einsatzformate des MI in Organisationen

Im folgenden Abschnitt soll zunächst untersucht werden, welche Chancen und Risiken der Einsatz des MI im Coaching, in Teambesprechungen bzw. im Rahmen des Mitarbeitergespräches bieten kann. Gleichzeitig möchten wir Formate diskutieren, in denen sich MI in diese organisationalen Bereiche integrieren lassen. Um diese Fragen zu beantworten, haben wir einen zweitägigen Expertenworkshop durchgeführt.

TABELLE 3

Gesprächsmethoden zur Stärkung der Änderungszuversicht am Beispiel eines Mitarbeitergespräches

Evokative Fragen („evocative questions“)

„Was gibt Ihnen Zuversicht, Ihr Ziel für nächstes Jahr zu erreichen?“

Zuversichtsskala („confidence ruler“)

„Nehmen Sie eine Skala von 0 (gar nicht zuversichtlich) bis 10 (sehr zuversichtlich) um einzuschätzen, wie zuversichtlich Sie sind, Ihr Ziel zu erreichen: Wo würden Sie sich einordnen? Wieso sind Sie bei Wert ... und nicht bei Wert 0?“

Frühere Erfolge besprechen („reviewing past successes“)

„Welche vergangenen Projekte haben Sie im Verlauf Ihrer Karriere erfolgreich umgesetzt? ... Wie sind Sie dabei vorgegangen? ... Welche Schwierigkeiten gab es und wie wurden sie von Ihnen gemeistert?“

Persönliche Stärken und Unterstützungsmöglichkeiten („personal strengths and supports“)

„Welche zusätzlichen Ressourcen haben Sie, um bei dieser Veränderung unterstützt zu werden? ... Welche persönlichen Eigenschaften könnten Ihnen dabei helfen dies umzusetzen?“

Brainstorming

„Ich möchte mit Ihnen erst einmal Ideen sammeln, die Ihnen die Erreichung dieser Ziele erleichtern würden. Es können auch die verrücktesten Ideen geäußert werden. Was kommt Ihnen da in den Sinn?“

Informationen und Ratschläge („giving information and advice“)

Auf Nachfrage des Mitarbeiters gibt man eine Auswahl von Hilfestellungen: „Eine bewährte Strategie ist es folgendes zu tun...“ „Viele Mitarbeiter in einer ähnlichen Situation haben folgende Maßnahme ergriffen.“

Umdeuten („reframing“)

Mitarbeiter: „Das hat doch bisher noch nie geklappt.“

Führungskraft: „Zumindest heißt dies auch, dass Sie es schon mehrfach versucht haben – und das zeigt, dass Sie mit guter Ausdauer Ihre Ziele verfolgen.“

Hypothetische Veränderungen („hypothetical change“)

„Angenommen, Sie hätten Ihr Ziel für nächstes Jahr bereits erreicht. Woran hat es gelegen? Wie haben Sie es trotz der Umstände geschafft?“

Stichprobe und Durchführung

Im Rahmen des Workshops wurden sieben Teilnehmer – darunter fünf Experten und zwei Laien in drei Fokusgruppen unterteilt. Durch die Einteilung lag in jeder Fokusgruppe mindestens ein inhaltlicher Experte vor. Diese inhaltlichen Experten verfügten über Berufserfahrungen als Coach, Trainer für Teamentwicklungen sowie als Trainer für Mitarbeitergesprächsführung von mindestens sechs Monaten. Die drei Fokusgruppen haben den Arbeitsauftrag erhalten zu den jeweiligen Inhaltsbereichen Chancen, Risiken und Formate für MI zu entwickeln. Die Vermittlung von Grundtechniken in MI wurde als Anreiz für die Teilnahme am Workshop gewählt. Die Teilnehmer haben zunächst einen inhaltlichen Überblick erhalten, in dem Gesprächstechniken und die Gesprächshaltung eines MI gemeinsam erarbeitet und in Übungen ausprobiert wurden. Die erarbeiteten Beiträge wurden von den Teilnehmern auf Moderationskarten festgehalten und in Form eines Fotoprotokolls dokumentiert. Darüber hinaus wurden die Erläuterungen der Teilnehmer zu den Moderationskarten während sowie direkt im Anschluss an den Workshop als Erinnerungsprotokoll schriftlich fixiert. Die Lösungsvorschläge der Fokusgruppen werden im Folgenden skizziert, dabei machen wir wörtliche Zitate der Teilnehmer durch Anführungszeichen kenntlich.

3.1 Motivierende Gesprächsführung im Coaching

Welche Chancen bietet MI für ein Coaching?

Der Einsatz von MI im Coaching wurde von den Teilnehmern vor allem als Chance gesehen, wenn ein Coach mit schwierigen Situationen umgehen muss. Konkret sind dies Situationen, in denen Klienten Widerstand gegenüber dem Coach zeigen, Zweifel an der Kompetenz des Coaches äußern, aber auch Phasen, in denen „der Coaching-Prozess ins Stocken gerät“. Die Techniken zum Umgang mit Widerstand (siehe Tab. 1) wurden hierbei als gute Möglichkeit gesehen, den „Prozess wieder zum Laufen zu bringen“. Die Teilnehmer äußerten, dass Coachings davon profitieren können, wenn zunächst Faktoren, die den Prozess behindern, kooperativ mit dem Coach abgearbeitet werden, um im Anschluss mit den Klienten eine Problemlösungsphase einzuleiten. Ein weiterer Nutzen, den die Teilnehmer diskutiert haben, ist die Möglichkeit, einen Katalog aus Gesprächstechniken zu erstellen (vgl. Abb. 1), die im Rahmen von Coaching-Ausbildungen vermittelt werden können. Diese Übersicht der Gesprächstechniken sowie die Einführung von Miller und Rollnick (2004) geben, nach Ansicht der Teilnehmer, einen guten Überblick über die Methoden des MI und bieten mehrere Vorteile: i) Die Übersicht der Techniken erlaubt eine Klassifizierung von Coaching-Gesprächen mit Hilfe von Beobachtungscodes, ii) eine Abgrenzung zu Coa-

chings mit differentieller theoretischer Ausrichtung ist möglich (z.B. systemische Coachings versus Coaching mit MI-Techniken), iii) über interaktionsanalytische Auswertungen bietet sich die Möglichkeit, die Durchführung von Coachings zu bewerten oder Benchmarks zu erstellen.

Welche Risiken bestehen darin Coaching mit MI zu kombinieren?

Das Ziel des MI ist vor allem den Klienten für eine Veränderung zu sensibilisieren und somit eine Verhaltensmodifikation (z.B. Reduktion des Rauchverhaltens, Veränderung des Gesundheitsverhaltens o.ä.) zu erreichen (Miller et al., 2008). Das Ziel im Coaching kann aus Sicht der Teilnehmer hingegen auch nur eine kognitive oder emotionale Klärung der eigenen subjektiven Erlebniswelt, der eigenen Ziele oder Prioritäten sein. Als Problem wurde somit benannt, dass es im Coaching nicht immer um die Veränderung eines konkreten Verhaltens geht. Die Ziele eines Coachings sind damit nicht immer mit den Zielen eines MI (nämlich einer Verhaltensänderung) vereinbar. Sie können sogar in einem Konflikt stehen und werfen auch ethische Fragen auf: Ethische Bedenken umfassen den Vorwurf, dass Klienten unbewusst beeinflusst werden oder dass Verhaltensveränderungen ohne Zustimmung des Klienten bewirkt werden (Miller & Rollnick, 2004). Hierzu gehört auch, ob der Coach eine Zielsetzung „über den Kopf des Klienten“ hinweg entscheiden darf. Die Entwickler des MI entgegnen diesem Vorwurf, dass es nicht möglich sei, mit einem MI einen Klienten zu einem ungewollten Verhalten zu „nötigen“ (Miller & Rollnick, 2004, S. 223): Ein MI kann nur funktionieren, wenn es tatsächlich eine intraindividuelle Diskrepanz zwischen zwei Zielen gibt, die beide einen bestimmten Wert für die Person haben. Allerdings räumen die Autoren ein, dass ethische Bedenken berechtigt sind, wenn in einem Gespräch der Interviewer ein tatsächliches Interesse am Gesprächsausgang hat, d.h. mit der Wahl des Klienten für ein bestimmtes Ziel einen persönlichen Gewinn verbindet. Diese ethischen Bedenken sind umso gravierender, wenn der Interviewer „die Macht hat, die Veränderung in eine bestimmte Richtung zu erzwingen“ (Miller & Rollnick, 2004, S. 224). Betrachtet man den Einsatz von MI im Organisationskontext, können diese Bedingungen mit erhöhter Wahrscheinlichkeit zutreffen. In diesem Fall folgen wir den Empfehlungen der Autoren, ethische Bedenken beim Einsatz eines MI vorher genau zu prüfen. Als Orientierungshilfe zum Einsatz von MI bieten Miller und Rollnick (2004) eine Checkliste an, die es erlaubt ethische Bedenken einzustufen. Darüber hinaus haben die Autoren Leitlinien formuliert, die Anwendern von MI dabei helfen sollen, ethische Bedenken mit MI zu klären. Wenn Organisationen sich also für den Einsatz der Methode entscheiden, empfehlen wir dringend diese ethischen Orientierungshilfen zu berücksichtigen. Darüber hinaus bleibt jedoch

ungeklärt, inwiefern die Prüfung von ethischen Bedenken bei der Vermittlung von Fertigkeiten in MI in Wirtschaftsorganisationen einer besonderen Aufmerksamkeit bedarf – insbesondere ob das Abarbeiten von Checklisten dafür ausreichend ist. Die Autoren dieses Beitrages gehen davon aus, dass der Trainingsaufwand in Wirtschaftsorganisationen aus diesen Gründen höher anzusetzen ist als bei der Vermittlung von MI-Fertigkeiten in sozialen Einrichtungen.

3.2 Motivierende Gesprächsführung in Teambesprechungen

*Welche Chancen, Risiken und Formate bieten sich für MI in Teambesprechungen?*³

MI bietet nach Ansicht der Fokusgruppe für Teambesprechungen vor allem die Möglichkeit, die verschiedenen Sichtweisen von Teammitgliedern über ein Problem zu integrieren, um „Ambivalenzen aufzudecken und aufzulösen“ (Miller & Rollnick, 2004, S. 47). Ambivalenzen können Ausdruck intraindividuelle Konflikte, d.h. der wahrgenommenen Vor- und Nachteile einer Veränderung oder des Status Quo sein (Janis & Mann, 1977). MI-Methoden sollten aber nicht nur die Lösung intraindividuelle Konflikte unterstützen, sondern nach Ansicht der Teilnehmer auch dabei helfen, interindividuelle Konflikte in Teams besser zu klären. Der Moderator einer Teamentwicklungsmaßnahme kann mit Hilfe von Empathie und aktivem Zuhören den Teilnehmern dabei helfen, verschiedene Sichtweisen über ein Problem herauszuarbeiten. Als größte Schwierigkeit dabei sehen die Teilnehmer, dass diese Aufgabe leicht zu einer kognitiven Überlastung des Moderators führen kann; z.B. wenn die verschiedenen Ambivalenzen von mehreren Teilnehmer herausgearbeitet und gegenübergestellt werden müssen. Einen möglichen Lösungsweg sehen wir als Autoren dieses Beitrages darin, dass der Moderator nicht nur verbal Ambivalenzen reflektiert, sondern verstärkt Visualisierungsmethoden nutzen kann, um intra- und interindividuelle Ambivalenzen kenntlich zu machen. Durch die Verschriftlichung und Darstellung von Konflikten auf einem externen Speichermedium (wie z.B. einem Flipchart) oder auch durch die Arbeit mit einem Co-Moderator kann der kognitive Arbeitsspeicher eines Einzelnen somit entlastet werden. Es wurde auch diskutiert, ob MI als Instrument zur Entscheidungsfindung genutzt werden kann, also zur Klärung, ob eine Veränderung überhaupt erwünscht ist. In diesem Fall steht die Frage im Vordergrund: „Will das Team überhaupt eine Veränderung?“ oder auch „Was für eine Veränderung will das Team?“. Die hilfreichste Methode zur Klärung dieser Frage ist die Entscheidungswaage

(siehe Tab. 2), die im Rahmen von MI auch mit Klienten eingesetzt wird, um Vor- und Nachteile einer Veränderung sowie des Status Quo zu besprechen. Der Einsatz von Pro/Contra-Matrizen ist in der Moderation von Gruppen ein häufig beschriebenes Instrument, das vor allem in der Sammel- oder Bearbeitungsphase von Moderationszyklen Verwendung findet (Seifert, 1995, S.99-101). Eine weitere Chance, MI einzusetzen, sehen die Teilnehmer im Umgang mit schwierigen Klienten in Teambesprechungen (siehe auch Tab. 1). Dies kann Moderatoren dabei helfen „Querulanten auf[zuf]angen“ oder eine „Schuldigungsuche ab[zub]rechen“, indem z.B. „Killerphrasen“ überzogen reflektiert werden.

Beispiel:

Teilnehmer: „Das kann doch so nicht funktionieren, dass wir das schaffen.“ (Sustain Talk-Fähigkeit; bzw. „Killerphrase“ nach Kauffeld, 2006)

Moderator: „Sie denken, dass wir als Team diese Veränderungen niemals umsetzen können.“ (Überzogene Reflektion)

Teilnehmer: „Also so meine ich das auch nicht. Ich kann mir schon vorstellen, dass wir hier etwas umsetzen können.“ (Change Talk-Fähigkeit)

Diese Interventionsmöglichkeit auf Kommunikations- bzw. direkter Interaktionsebene ist auch aus Sicht der Gruppenprozessforschung interessant: So zeigt sich, dass negative Teilnehmeräußerungen, wie die Suche von Schuldigen oder Jammern über den Status Quo, auch negative Zusammenhänge zu Team- und organisationalen Erfolgsmaßen aufweisen (Kauffeld, 2006; Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012). MI bietet die Möglichkeit, diese dysfunktionalen Äußerungen mit gezielten Gesprächstechniken aufzufangen (vgl. Tab. 1). Dies trifft auch auf Teams zu, die zwar die Dringlichkeit einer Veränderung erkannt haben, aber keine Zuversicht haben, diese auch eigenständig umsetzen zu können. Gerade in solchen Teambesprechungen können Killerphrasen wie „Das schaffen wir doch nie“ den Prozess lähmen (vgl. Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012). In ähnlicher Weise werden diese Gesprächsfallen von Miller und Rollnick (2004) als „Tanz der Hoffnungslosigkeit“ beschrieben (S. 157). Das MI-Prinzip „Stärkung der Änderungszuversicht“ bietet nach Ansicht der Teilnehmer hilfreiche Methoden an (siehe Tab. 3), um Teams aus dem „Jammertal“ (Kauffeld, 2006, S. 249) herauszuholen.

³ Die Teilnehmer der Fokusgruppe „Teambesprechungen“ haben sich dazu entschlossen, die Felder „Chancen“, „Risiken“ und „Formate“ jeweils geschlossen darzustellen. Aus diesem Grund wird diese Darstellung übernommen.

3.3 Motivierende Gesprächsführung im Mitarbeitergespräch

Welche Chancen bietet MI für das Mitarbeitergespräch?

Mitarbeitergespräche haben mehrere Funktionen: Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, aber auch die Motivation von Mitarbeitern (Felfe, 2009). Aus Sicht der Teilnehmer bietet MI viel Potential für Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter für zukünftige Aufgaben und Projekte motivieren wollen. Vor allem der klientenzentrierte Gesprächsstil eines MI kann der Führungskraft dabei helfen, mehr über die Perspektive des Mitarbeiters zu erfahren. Dies wurde von den Teilnehmern damit begründet, dass die Wahrnehmung der Führungskraft über Fertigkeiten, Fähigkeiten des Mitarbeiters, über seine Rolle und die Erledigung seiner Aufgaben begrenzt ist. Es ist also hilfreich eine zusätzliche Datenquelle (nämlich den Selbstbericht des Mitarbeiters) bei einer Beurteilung zu berücksichtigen. Führungskräfte, die in diesem Fall die Gesprächshaltung eines MI konsequent umsetzen, folgen dem Prinzip, dass der Klient (in diesem Fall der Mitarbeiter) inhaltlicher Experte ist. Die Führungskraft hält eigene Lösungsvorschläge zurück und erleichtert es dem Mitarbeiter eigene Ideen einzubringen. Die Umsetzung von selbst formulierten Lösungen und Maßnahmenplänen stellt nach Ansicht der Teilnehmer im Gegensatz zu fremdbestimmten Lösungen einen wichtigen Unterschied eines „motivierenden Mitarbeitergesprächs“ dar, da selbst vorgeschlagene Lösungen auch nachhaltiger in der Umsetzung sein sollten.

Welche Risiken bestehen darin MI in ein Mitarbeitergespräch zu integrieren?

Die größte Schwierigkeit, MI in ein Mitarbeitergespräch zu integrieren, ist nach Ansicht der Teilnehmer ein möglicher Konflikt mit dem Rollenverständnis der Führungskraft. In der Gesprächshaltung von MI geht es darum, eigene Lösungen zurückzustellen, den Mitarbeiter als Experten zu betrachten und eine symmetrische Arbeitsbeziehung zum Mitarbeiter herzustellen. Problematisch ist dies, da die Führungskraft per definitionem dazu bestimmt ist, den Mitarbeiter anzuleiten und auch Sanktionsmacht über ihn hat. Miller und Rollnick (2004) beschreiben hierzu ein Dilemma, dem sie bei der Ausbildung von Bewährungshelfern in MI begegnet sind. Diese waren von der Organisation befugt, den Klienten in letzter Instanz mit Sanktionen zu drohen: Sie empfehlen hier vor allem durch eine offene und transparente Darstellung der Organisationsziele ethische Bedenken über die Sanktionsmacht der Organisation zu klären. Das Dilemma der subtilen Einflussnahme stellt sich aber nicht nur für Führungskräfte, sondern kann sich auch auf den Mitarbeiter beziehen. So ist es nach Sicht der Teilnehmer auch denkbar, dass Mitarbeiter MI-Kom-

petenzen in Form eines Kommunikationstrainings erwerben können. In diesem Format kann im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs der Mitarbeiter durch evokative Fragen der Führungskraft Visionen entlocken und sich mit Hilfe von Reflektionen in diese hineinversetzen. Dieses zweite Format der „Führung von unten“ (Wunderer, 1992) kann für Organisationen durchaus mit Vorteilen verbunden sein: Die Mitarbeiter helfen der Führungskraft, Ideen und Strategien zu entwickeln und es steht ihnen damit eine Möglichkeit der positiven Einflussnahme zu. Dies kann auch Mitarbeitern helfen, die mit Führungskräften zusammenarbeiten, die ihre Erwartungen und Zielvorstellungen nicht immer klar formulieren (Gabarro & Kotter, 2005).

Eine weitere Gesprächsfalle für die Führungskraft ist nach Sicht der Teilnehmer die Vertrautheit mit dem Mitarbeiter. Die klientenzentrierten Techniken eines MI erfordern es von der Führungskraft sich in den anderen hineinzuversetzen: Durch offene Fragen und aktives Zuhören erhält die Führungskraft also die Möglichkeit, Ihre Perspektive über den Mitarbeiter und Hypothesen über sein Verhalten noch einmal zu prüfen. Die Motivation einer Führungskraft, diese Methoden anzuwenden, kann gering sein, weil sie vermutet schon alles über den Mitarbeiter zu wissen. Die Teilnehmer diskutierten dies als Risiko, wenn das vermeintliche Vorwissen darüber „wie der andere tickt“ verzerrt oder falsch ist. Gleichzeitig ist es wichtig, dass die Führungskraft sich auf die subjektive Erlebniswelt des anderen einlässt. Denn selbst wenn sie formal die MI-Techniken anwendet, muss sie den Aussagen des Mitarbeiters, die sie damit hervorlockt, auch mit Wertschätzung begegnen. Wenn sie sich innerlich allerdings ausklinkt und den Mitarbeiter in seinen Darstellungen nicht ernst nimmt, werden auch die MI-Techniken nicht zielführend sein. Schwierigkeiten für Führungskräfte bestehen also aus Sicht der Teilnehmer darin, nicht nur die MI-Techniken anzuwenden, sondern dabei dem Klienten bei der Anwendung authentische Wertschätzung zu vermitteln.

4. Interaktionsanalyse

Nachdem im Rahmen des Expertenworkshops Chancen und Formate des MI im organisationalen Kontext erkannt und definiert wurden, befasst sich die zweite Studie dieses Beitrages mit der Fragestellung, ob und in welchem Ausmaß MI-Techniken von nicht speziell dafür trainierten Personen in Besprechungen eingesetzt werden. Hierfür nutzen wir die Methode der Interaktionsanalyse. Bei diesem Ansatz wurden Video- und Tonaufzeichnungen von echten Besprechungen (d.h. einem Coaching, eine Teambesprechung und ein Mitarbeitergespräch) in Sinneinheiten zerlegt und mit MI-spezifischen Beobachtungsinstrumenten codiert.

Methode

Für die Analyse haben wir von einem bestehenden Datensatz mit 58 moderierten Teamgesprächen, 33 Coaching-Gesprächen sowie 20 Mitarbeitergesprächen jeweils ein Gespräch ausgewählt und interaktionsanalytisch ausgewertet. Mit Ausnahme des Coachings wurden alle Gespräche zufällig ausgewählt. Die ersten 20 Minuten wurden jeweils in Sinneinheiten zerlegt und mit zwei MI-spezifischen Codierungsinstrumenten codiert. Diese erlauben es zu quantifizieren, in welchem Ausmaß MI-spezifische Verhaltensweisen und Techniken in der Interaktion gezeigt werden. Die Auswertung erfolgte mit Hilfe der Software Interact (Mangold, 2010), wodurch die Codierung und Verhaltensbeobachtung erleichtert wird.

Instrumente

Zur Interaktionsanalyse von motivierenden Gesprächen wurden im englischen Sprachraum mehrere Codierungsinstrumente entwickelt (z.B. der Motivational Interviewing Skill Code von Miller, Moyers, Ernst & Amrhein, 2008). Wir nutzen den deutschen Motivational Interviewing Treatment Integrity (MITI-d), um zu diagnostizieren, in welchem Maße bereits klientenzentrierte Gesprächstechniken (siehe „einfache Methoden“ in Abb. 1) bereits eingesetzt werden, sowie den deutschen Motivational Interviewing Skill Code (MISC-d) zur Klassifikation der Klientensprache.

Codierverfahren für Interviewer: MITI-d

Der deutsche MITI (Brueck et al., 2009) ist ein vereinfachtes Beobachtungsverfahren, das dafür eingesetzt wird, Interviewern⁴ eine Rückmeldung über ihre Gesprächskompetenzen in MI zu geben. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Kategorisierung von Verhaltensweisen des Interviewers mit dem MITI-d. Die Interrater-Übereinstimmung wurde in der folgenden Studie bestimmt, indem ein Segment von mind. 20 Minuten Länge von zwei trainierten Ratern codiert wurde. Zur Berechnung der Beobachterübereinstimmung wurde Cohen's Kappa für Nominaldaten verwendet. Hierfür wurde das Programm GSEQ (Version 5.1) genutzt (Bakeman & Quera, 2011). Da beide Beobachter den Verhaltensstrom nicht gleich sequenzieren, berechnet GSEQ einen sekundengenaue Kappa-Koeffizienten („time-unit Kappa K_{TU} “) sowie einen ereignisbasierten Kappa Koeffizienten („event alignment Kappa K_E “; für einen Vergleich der Algorithmen siehe Bakeman, Quera & Gnisci, 2009). Wenn man sich an den Beurteilungskriterien nach Sachs (1999) orientiert, dann weist der MITI-d in unserer Untersuchung eine starke (sekundengenaue Kappa $K_{TU} = .70-71$) bis deutliche (ereignisbasiertes Kappa $K_E = .52$) Beobachterübereinstimmung auf.

Codierverfahren für Interviewer und Klienten: MISC-d

Ein Instrument, das genutzt werden kann, um Verhaltensweisen des Interviewers und des Klienten zu beobachten, ist der Motivational Interviewing Skill Code (MISC; Miller et al., 2008). Der MISC nimmt eine detailliertere Klassifizierung als der MITI von Verhaltensweisen des Interviewers vor. Da faktorenanalytische Berechnungen ergeben haben, dass sich bestimmte Interviewer-Kategorien des MISC zusammenfassen lassen (Moyers, Martin, Manuel, Hendrickson & Miller, 2005), stellt der MITI ein Derivat des MISC dar, wodurch eine ökonomischere Codierung möglich ist. Darüber hinaus liegt für den MISC noch keine deutsche Übersetzung vor. Im Rahmen eines Projektes zur Evaluation von MI zur Förderung umweltfreundlichen Verhaltens⁵, haben die Autoren eine deutsche Übersetzung des MISC angefertigt (MISC-d; Klonek & Kauffeld, 2012). Für die Interaktionsanalyse wurde in der vorliegenden Studie der MITI-d zur Codierung der Interviewer (d.h. des Coaches, des Teammoderators und der Führungskraft) vorgenommen, während der MISC-d für die Codierung der Klienten (Coachee, Teammitglieder, Mitarbeiter) genutzt wurde.

Codierung von Klientensprache mit dem MISC-d

Klientenäußerungen werden mit dem MISC-d in sogenannten Change Talk (vgl. Amrhein, 2004) codiert. Für die Codierung von Change Talk ist es notwendig, dass es auch um eine bestimmte Veränderung geht: Dies kann im Rahmen eines Coachings das Ziel sein, „sich besser in beruflichen Situationen durchzusetzen“ – oder im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs kann dies die Umsetzung einer bestimmten Maßnahme sein. Wenn ein Zielverhalten definiert ist, kann jede Äußerung des Klienten danach klassifiziert werden, ob es eine positive Äußerung zum Zielverhalten ist (z.B. „Ich würde mir wünschen, mich besser durchsetzen zu können; Change Talk-Wunsch), eine negative Äußerung zu dem Zielverhalten (z.B. „Ich bin unfähig den anderen meine Meinung zu sagen“; Sustain Talk-Fähigkeit) oder sich um eine neutrale Äußerung handelt, die in keinem Bezug zum Zielverhalten steht (z.B. „Schönes Wetter heute!“, Neutrales Folgen). Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Kategorien des MITI-d für Interviewer und des MISC-d für Klienten.

Die Beobachterübereinstimmungen des MISC-d wurden für die übergeordneten Kategorien Change Talk, Sustain Talk und Neutrales Folgen berechnet und können nach Sachs (1999) als stark (sekundengenaue Kappa $K_{TU} = .69-70$) bis deutlich eingestuft werden (ereignisbasiertes Kappa $K_E = .60$).

⁴ Wir verwenden den Begriff Interviewer für alle Personen, die MI anwenden oder anwenden können. Dies können Therapeuten, Berater, Coaches, Moderatoren oder Führungskräfte sein.

⁵ EnEff Campus: blueMAP; Förderkennzeichen: 03ET1004B

Interviewer (MITI-d Kategorien) 	Klient (MISC-d Kategorien) 
MI adhärentes Verhalten (Ratschlag mit Erlaubnis, wertschätzen, Autonomie des Klienten hervorheben, mit Sympathie und Anteilnahme unterstützen)	Change Talk (veränderungsbezogene Äußerungen)
Offene Frage	Sustain Talk (Status Quo bewahrende Äußerungen)
Reflektion (einfach oder komplex)	Gründe "Ich sollte"; "Ich müsste"; Vor- und Nachteile
MI nicht adhärentes Verhalten (Ratschlag ohne Erlaubnis, Konfrontation, Anordnen u.ä.)	Wunsch "Ich möchte"; "Ich wünschte..."
Informationen vermitteln	Ability "Ich kann..."; Willensstärke
Geschlossene Frage	Need "brauchen"; "müssen"
	Aktivierung Äußerungen gegen oder für eine Veränderung, die durch die anderen Codes nicht erfasst werden
	Unternommene Schritte Konkrete und spezifische Schritte zum oder weg vom Zielverhalten
	Selbstverpflichtung Maßnahmen, Abmachungen, feste Absichten
	Neutrales Folgen Äußerung geht nicht um eine Veränderung des Zielverhaltens

ABBILDUNG 2
Beobachtungskategorien
des deutschen Motivational
Interviewing Treatment
Integrity und des deut-
schen Motivational Inter-
viewing Skill Code

Ergebnisse der Interaktionsanalyse

Die Codierung der Interaktionen erlaubt nicht nur die Berechnung von reinen Häufigkeiten, d.h. Kennwerten, wie oft ein bestimmtes Verhalten gezeigt wurde, sondern es können darüber hinaus auch Kategorien miteinander zu Benchmarks verrechnet werden, so dass z.B. ersichtlich ist, wie viele der gestellten Fragen offene Fragen waren (eine Erläuterung der Benchmarks findet sich in Tab. 4). Diese Benchmarks wurden von den Begründern des MI entwickelt (Miller, Moyers, Ernst & Amrhein, 2008) und werden in Studien als Referenzgrundlage eingesetzt, um zu beurteilen, welche MI-Kompetenzen bei Personen in einer Interaktion vorliegen (z.B. Opheim, Andreasson, Eklund & Prescott, 2009; Tollison, Lee, Neighbors, Neil, Olson & Larimer, 2008). Die drei ausgewählten Besprechungen werden daher im Folgenden nicht untereinander verglichen, sondern immer in Bezug zu den von Miller et al. (2008) postulierten MI-Benchmarks gesetzt (vgl. Tab. 4). Der MITI-d berücksichtigt Verhaltensweisen, die Personen auch ohne Vorkenntnis in MI zeigen können – wie bspw. das Stellen von Fragen oder aktives Zuhören. Das Instrument kann also als ressourcen-orientiertes Werkzeug eingesetzt werden: Es zeigt auf, in welchem Ausmaß Verhaltensweisen, die als Change Talk förderlich gelten, bereits gezeigt werden.

4.1 Interaktionsanalyse: Coaching

In dem ausgewählten Coaching formuliert die Klientin das Ziel, dass sie einen „optimalen Karriereweg für sich festlegen möchte – ohne dabei eine Familiengründung zu vernachlässigen“. Das Coaching-Gespräch ist ein gutes Beispiel für die Klärung von intraindividuellen Widerständen (Ambivalenzen), da die Klientin zunächst einmal für sich selbst sortieren muss, welche Ziele für sie eine höhere Priorität haben. Der Coach unterstützt die Klientin hierbei mit offenen Fragen nach Werten und Zielvorstellungen; reflektiert häufig ihre Äußerungen, um ihr damit vor Augen zu halten, in welchen Ambivalenzen sie feststeckt. Dieser Prozess unterstützt die Klientin dabei, ihre Gedanken zu sortieren und herauszufinden, was sie wirklich motiviert. Abbildung 3 zeigt einen Auszug, in dem vom Coach verstärkt MI-Methoden genutzt werden.

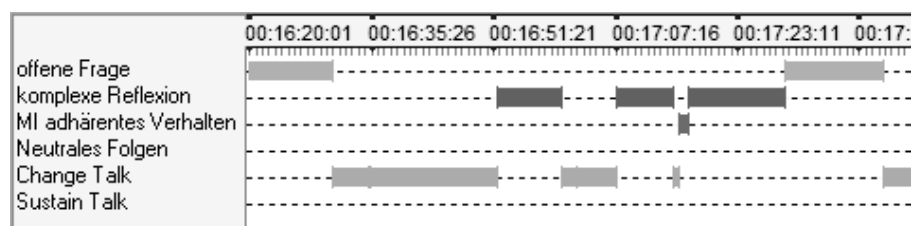
Die interaktionsanalytische Auswertung zeigt, dass im ausgewählten Coaching-Gespräch der Anteil offener Fragen (36 %) und die Häufigkeit aktiven Zuhörens (16 Mal in 10 Min.) im Vergleich zur moderierten Teamentwicklung (20 %; 1,5 Mal in 10 Min.) und zum Mitarbeitergespräch (0 %; 0,81 Mal in 10 Min.) am höchsten ausgeprägt ist. Die Benchmarkingwerte aus dem Coaching demonstrieren fast eine Basiskompetenz in MI (siehe Tab. 4). Einschränkend muss hier erwähnt werden, dass das Kompetenzlevel unserer Coaching-Stichprobe mit diesen Ergebnissen wahrscheinlich überschätzt wird, da eine Voranalyse mit einem anderen Codiersystem bereits gezeigt hat,

ABBILDUNG 3

Transkript aus dem Coaching-Gespräch, bei dem der Coach MI-Methoden anwendet und Change Talk bei der Klientin hervorlockt – sowie die Verlaufsdarstellung mit dem Programm Interact von Mangold

Die Klientin redet über das Ziel, ihre zukünftige Arbeitsstelle mit einem Kinderwunsch zu verbinden.

- Coach: „Was steht da dahinter? Warum ist Dir das sehr wichtig, das durchzusetzen?“ (**evokative Frage**)
- Klientin: „Weil ich definitiv Kinder haben möchte (**Change Talk – Wunsch**) und damit auch in relativ naher Zukunft anfangen will.“ (**Change Talk – Selbstverpflichtung**)
- Coach: „Das ist dann *eigentlich* das große Anstreben.“ (**komplexe Reflexion**)
- Klientin: „Ja ...dass dies auch für mich realisierbar ist (**Change Talk – Wunsch**) – und auch in meinem Zeitrahmen.“ (**Change Talk – Wunsch**)
- Coach: „Du sorgst dann damit direkt bei der Bewerbung vor.“ (**komplexe Reflexion**)
- Klientin: „Ja, genau.“ (**Change Talk – Aktivierung**)
- Coach: „Das ist gut...“ (**MI adhärentes Verhalten – Wertschätzung**) (Pause) „Du würdest dann sagen: ‚Gut dann geh ich sonst zur Konkurrenz!‘“ (**komplexe Reflexion**)
- Coach: „Und wenn du dann den idealen Arbeitsplatz gefunden hast. Du hast es durchgesetzt - wie würde es dann weitergehen?“ (**offene Frage – Zukunft imaginieren**)
- Klientin: „Dann würde ich mich für den Arbeitsplatz auch entscheiden.“ (**Change Talk – Selbstverpflichtung**)



dass der Coach im ausgewählten Gespräch viele offene Fragen stellt und viel aktiv zuhört (Gessnitzer, Klonek & Kauffeld, 2012).

4.2 Interaktionsanalyse: Moderierte Teambesprechung

In der moderierten Teamsitzung ging es um eine Veränderung der Lagerhaltung, d.h. es sollten mit den Teammitgliedern Lösungsvorschläge erarbeitet werden, mit welchen Maßnahmen die Arbeitsmaterialien der Gruppe besser gelagert werden können. Der hohe Anteil an Change Talk zeigt, dass in dem untersuchten Team wenige Widerstände gegen diese Veränderungsmaßnahmen eingebracht wurden. Der Redeanteil des Moderators war mit 9 % ausgesprochen gering, d.h., dass er kaum in den Prozess eingegriffen hat. Dennoch hat der Moderator zumindest in Anteilen aktiv zugehört (1,5 Mal in 10 Min.) und durch Fragen (1 offene Frage, 4 geschlossene Fragen) den Prozess in Anteilen gesteuert.

4.3 Interaktionsanalyse: Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch war das kürzeste der drei Gespräche (ca. 25 Min.). Es kann unterteilt werden in eine Einführungs-, Feedback- und Zielentwicklungsphase. Die Führungskraft verwendet 70 % der Zeit darauf dem Mitarbeiter eine Rückmeldung über bisherige Leistungen zu geben (Feedbackphase). Bei der Zielentwicklungsphase formuliert die Führungskraft zwei Ziele für den Mitarbeiter, indem sie für ihn i) einen Expertenjob bestimmt und ii) sich in Zukunft „mehr Initiative wünscht“. In diesem Beispiel wird deutlich, dass die Veränderungsziele nicht vom Mitarbeiter formuliert werden – und damit auch mit wenig Eigenmotivation zu rechnen ist. Die Ergebnisse der Interaktionsanalyse zeigen außerdem, dass die Führungskraft wenig getan hat, um die Perspektive des Klienten einzuholen: Es wurde keine einzige offene Frage gestellt. Das Verhältnis von aktivem Zuhören zu Fragen gesamt beträgt eins zu eins, da die Führungskraft zwei ge-

TABELLE 4

MI-Benchmarking-Werte der Interviewer (Coach, Moderator, Führungskraft) im Vergleich zur MI Basiskompetenz und MI Expertenniveau

Verhaltensmaß	MI Experten- niveau	MI Basis- kompetenz	Mittelwert für Coach	Mittelwert für Moderator der Teamentwicklung	Mittelwert für Führungskraft in Mitarbeitergespräch
% Offene Fragen	>70 %	>50%	36%	20%	0%
% Komplexe Reflektionen (Aktives Zuhören)	>50%	>40%	39%	100%	0%
Verhältnis: „Aktives Zuhören“ zu „Fragen“	>2:1	>1:1	0,92: 1	0,6 : 1	1:1
Rate Aktiven Zuhörens pro 10 Minuten	>15	>10	16	1,5	0,81
Redeanteil des Interviewers	<50%	<60%	55%	9%	82%
% Change Talk	n.a.	n.a.	91%	80% a	50%
% Positive Selbstverpflichtungen	n.a.	n.a.	100%	80% a	0%

Anmerkung: % Offene Fragen = (Häufigkeit offener Fragen) / (Häufigkeit von offenen Fragen + geschlossenen Fragen); % Komplexe Reflektionen = (Häufigkeit komplexer Reflektionen) / (Häufigkeit komplexer + einfacher Reflektionen); Verhältnis „Aktives Zuhören“ zu „Fragen“ = (Häufigkeit komplexer + einfacher Reflektionen) / (Häufigkeit offene + geschlossene Fragen); Rate Aktiven Zuhörens = Häufigkeit von einfachen und komplexen Reflexionen in einem 10-Minutenintervall; % Change Talk = (Häufigkeit von Change Talk) / (Häufigkeit von Change + Sustain Talk Äußerungen); % Positive Selbstverpflichtungen = (Häufigkeit von Change Talk-Selbstverpflichtung) / (Häufigkeit der Change Talk-Selbstverpflichtung + Sustain Talk-Selbstverpflichtung); n.a. = nicht anwendbar; a= die Change und Selbstverpflichtungen wurden über alle Teilnehmer der Diskussion summiert

geschlossene Fragen stellt und zweimal die Äußerungen des Mitarbeiters paraphrasiert. Die Führungskraft äußert zu Beginn noch, dass sie die Meinung des Mitarbeiters berücksichtigen möchte und sie sich bezüglich des Feedbacks gegenseitig austauschen sollen. Die Ergebnisse der Analyse zeigen jedoch ein ganz anderes Bild: Die Führungskraft dominiert mit ihrem Redeanteil und vermittelt dem Mitarbeiter lediglich Informationen zu seiner Leistung. Die Kommunikation verläuft einseitig von Seiten der Führungskraft.

5. Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Artikel wurde das Motivational Interviewing als neues Instrument für Veränderungsprozesse in Organisationen vorgestellt. Im Rahmen eines Expertenworkshops konnte eine Vielzahl von Formaten identifiziert werden, in denen MI in Organisationen eingesetzt werden könnte. Die Teilnehmer sehen gute Einsatzmöglichkeiten des MI für den Umgang mit schwierigen Teilnehmern, aber auch zur Stärkung der Änderungszuversicht für große Veränderungsprojekte z.B. im Rahmen von Teambesprechungen. Die empirische Auswertung von echten videographierten Interaktionen aus einem Karriere-Coaching, einer moderierten Teamdiskussion und einem Mitarbeitergespräch zeigt im Ver-

gleich mit den von Miller et al. (2008) postulierten Benchmarks, dass in der untersuchten Stichprobe kein Kompetenzniveau in MI gezeigt wurde. Miller (2000) machte die Bedeutung dieser Benchmarking-Werte in der ersten Version des MISC mit folgenden Gesprächsregeln für ein motivierendes Gespräch deutlich:

Talk less than your client does. Your most common response to what a client says should be a reflection. On average, reflect twice for each question you ask. When you reflect, use complex reflections more than half the time. When you do ask questions, ask mostly open questions. Avoid getting ahead of your client's level of readiness ... (p. 20)⁶

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass keiner der Interviewer in den ausgewählten Gesprächen die von Miller (2000) formulierten Gesprächsregeln für ein motivierendes Gespräch in dem empfohlenen Ausmaß befolgt hat. Es fällt auch auf, dass die Führungskraft im Gegensatz zum Coach deutlich weiter von der Gesprächshaltung des MI entfernt ist. Da Coaches in der Regel in kommunikativen Fertigkeiten stärker als Führungskräfte ausgebildet sind, ist dieses Ergebnis wenig überraschend. Gleichzeitig wirft dieses Ergebnis die Frage auf, ob Fertigkeiten in MI auch für Führungskräfte in Trainings mit einem Umfang von ein bis zwei Tagen (vgl. Madson, Loignon, & Lane, 2009) vermittelt werden können. Anhand der Klientensprache ist ersichtlich, dass der Anteil an Change Talk, d.h. veränderungsbe-

⁶ Sprich weniger als Dein Klient. Die häufigste Antwort auf eine Äußerung des Klienten sollte eine Reflektion sein. Im Durchschnitt, reflektiere zwei Mal für jede Frage, die Du stellst. Wenn Du reflektierst, sollte die Hälfte davon komplexe Reflektionen sein. Wenn Du eine Frage stellst, sollte sie häufiger eine offene Frage sein. Vermeide es, dem Klienten vorauszuweisen ... (S.20, Übers. v. Verf.)

zogener Aussagen, im Coaching am höchsten ist (91 %), gefolgt vom Change Talk der Teilnehmer der moderierten Teamdiskussion (80 %); der niedrigste Anteil an Change Talk (50 %) zeigt sich im Mitarbeitergespräch. Betrachtet man nur den Anteil an Selbstverpflichtungen der Klienten, so werden die Unterschiede noch deutlicher (100 % versus 80 % versus 0 %). Damit weisen die Ergebnisse der drei organisationalen Einzelfallanalysen darauf hin, dass Verhaltensweisen des MI mit einem erhöhten Anteil Change Talk zusammenhängen. Während in klinischen MI-Studien diese Verbindung schon lange diskutiert und empirisch getestet wurde (z.B. Gaume, Gmel, Faouzi & Daepfen, 2008), müssen diese explorativen Ergebnisse in zukünftigen Studien noch umfassend überprüft werden.

Die deutschen Beobachtungsinstrumente MITI-d und MISC-d lassen sich gut als Evaluationsinstrumente für organisationale MI-Trainings in der Praxis einsetzen. Darüber hinaus kann man sie als Supervisionsinstrumente für Führungskräfte, Moderatoren und Coaches einsetzen. Mit Hilfe der Interaktionsanalyse kann man detaillierte Rückmeldungen über das Gesprächsergebnis und den Gesprächsverlauf darstellen. Dies ermöglicht es Anwendern von MI, ihr eigenes Kommunikationsverhalten zu reflektieren und zu verändern.

Einschränkungen

Die Datenbasis zur Auswertung der Interaktionsanalyse war mit nur drei Gesprächen sehr klein. Eine Auswertung von weiteren Gesprächen sollte folgen, um die Schlussfolgerungen abzusichern. Darüber hinaus bleibt im organisationalen Kontext immer noch ungeklärt, ob Change Talk auch mit später gezeigtem Verhalten zusammenhängt. Während es bei klinischen Populationen dafür bisher gute Hinweise gibt (z.B. Amrhein et al., 2003), muss diese Hypothese für organisationale Veränderungsprozesse noch überprüft werden. Erste Hinweise auf eine ähnliche Verbindung weisen die Untersuchungen von Kauffeld und Lehmann-Willenbrock (2012) auf, bei denen Äußerungen zur Mitwirkung (wie z.B. Interesse an Veränderungen signalisieren, Maßnahmen planen) positiv mit Leistungsmaßen der Organisation und des Teams zusammenhängen. Es bleibt jedoch noch unklar, ob die Mitwirkung und Change Talk ein ähnliches Konstrukt abbilden – auch diese Frage müsste in zukünftigen Studien untersucht werden.

Darüber hinaus haben wir ethische Fragen diskutiert, die beim Einsatz von MI in Organisationen im Vorfeld geklärt werden müssen. Diese umfassen vor allem Situationen, in denen der Anwender eines MI Interesse am Gesprächsausgang hat und außerdem über Sanktionsmacht verfügt. In diesem Fall sollten Organisationen absichern, wie eine ethisch bedenkenfreie Implementie-

rung eines MI umgesetzt werden kann und welchen Umfang ein Training in MI haben muss, um diese Fragen in Zusammenarbeit mit den Anwendern ausreichend zu prüfen.

Acknowledgements

Dieser Beitrag wurde ermöglicht über Forschungsmittel und -daten aus folgenden Projekten: DFG-Projekt „Gruppenarbeit und Kompetenzentwicklung“ (KA 2256/2); EFRE-Projekt Graduate School Life Science (Projektnr.: 80118326; Förderlinie 2.5 Modellprojekte Graduate Schools) und EnEff Campus: blueMAP (Förderkennzeichen: 03ET1004B).

Literatur

- Amrhein, P. C. (2004). How Does Motivational Interviewing Work? What Client Talk Reveals. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 18 (4), 323-336.
- Amrhein, P. C., Miller, W. R., Yahne, C. E., Palmer, M. & Fulcher, L. (2003). Client commitment language during motivational interviewing predicts drug use outcomes. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 71 (5), 862-878.
- Bakeman, R. & Quera, V. (2011). *Sequential analysis and observational methods for the behavioral sciences*. Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- Bakeman, R., Quera, V. & Gnisci, A. (2009). Observer agreement for timed-event sequential data: A comparison of time-based and event-based algorithms. *Behavior Research Methods*, 41 (1), 137-147.
- Brueck, R. K., Frick, K., Loessl, B., Kriston, L., Schondelmaier, S., Go, C. et al. (2009). Psychometric properties of the German version of the Motivational Interviewing Treatment Integrity Code. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 36 (1), 44-48.
- Burke, B. L., Dunn, C. W., Atkins, D. C. & Phelps, J. S. (2004). The Emerging Evidence Base for Motivational Interviewing: A Meta-Analytic and Qualitative Inquiry. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 18 (4), 309-322.
- Campbell. (2005). *Motivational Interviewing Techniques in employee evaluation. A Social Work Practitioner Self-Assessment of the Use of Motivational Interviewing Techniques in Employee Evaluation*, University of Iowa. Zugriff am 17.12.2012. Verfügbar unter <http://fog.its.uiowa.edu/~c042252/text/281%20Papers/Campbell—Self%20Evaluation.doc>.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung* (1. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Gabarro, J. J. & Kotter, J. P. (2005). Managing your Boss. *Harvard Business Review*, 92-99.
- Gaume, J., Gmel, G., Faouzi, M. & Daepfen, J.-B. (2008). Counsellor behaviours and patient language during brief motivational interventions: a sequential analysis of speech. *Addiction*, 103 (11), 1793-1800.
- Gessnitzer, S., Kauffeld, S. & Braumandl, I. (2011). *Karriere-Coaching: Personalentwicklung für Berufseinsteiger*. *PERSONALquarterly*, 63, 12-17.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.
- Hettema, J., Steele, J. & Miller, W. R. (2005). Motivational Interviewing. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1 (1), 91-111.

- Janis, I. L. & Mann, L. (1977). Decision making. A psychological analysis of conflict, choice, and commitment. New York: Free Press.
- Kauffeld, S. & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success. *Small Group Research*, 43 (2), 130-158.
- Kauffeld, S. (2006). Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Klonek, F., Gessnitzer, S. & Kauffeld, S. (2012, September). Klientenzentrierte Karriereberatung? Was Coaches von motivierender Gesprächsführung lernen können – eine interdisziplinäre Betrachtung, Vortrag auf dem 48. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Bielefeld.
- Klonek, F. E. & Kauffeld, S. (2012). Der Motivational Interviewing Skill Code, deutsche Version (1.0). Unveröffentlichtes Dokument, Technische Universität Braunschweig. Zugriff am 17.12.2012. Verfügbar unter <https://www.tu-braunschweig.de/Medien-DB/aos/hinterlegte-pdfs/misc-d.pdf>.
- Lewin, K. (1963). Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften (1. Aufl.). Bern: Huber.
- Lundahl, B. W., Kunz, C., Brownell, C., Tollefson, D. & Burke, B. L. (2010). A meta-analysis of Motivational Interviewing: Twenty-five years of empirical studies. *Research on Social Work Practice*, 20 (2), 137-160.
- Madson, M. B., Loignon, A. C. & Lane, C. (2009). Training in Motivational Interviewing: a systematic review. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 36 (1), 101-109.
- Mangold. (2010) INTERACT Quick Start Manual V2.4 [Computer software]: Mangold International GmbH. Verfügbar unter Zugriff am 17.12.2012. Verfügbar unter www.mangold-international.com.
- McKenna, E. F. (2006). Business psychology and organisational behaviour. A student's handbook (4. Aufl.). East Sussex, BN3 ; Philadelphia: Psychology Press.
- Mentzel, W., Grotzfeld, S. & Haub, C. (2009). Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen (8. Aufl.). München: Rudolf Haufe.
- Miller, W. R. (2000). Motivational Interviewing Skill Code (MISC). Coder's Manual, University of New Mexico, Center on Alcoholism, Substance Abuse and Addictions (CASAA). Zugriff am 17.12.2012. Verfügbar unter <http://casaa.unm.edu/download/misc1.pdf>.
- Miller, W. R., Moyers, T. B., Ernst, D. & Amrhein, P. (2008). Manual for the motivational interviewing skill code (MISC): Version 2.1, University of New Mexico, Center on Alcoholism, Substance Abuse and Addictions (CASAA). Zugriff am 17.12.2012. Verfügbar unter <http://casaa.unm.edu/download/misc.pdf>.
- Miller, W. R. & Rollnick, S. (2004). Motivierende Gesprächsführung (3. Aufl.). Freiburg: Lambertus.
- Moyers, T. B., Martin, T., Manuel, J. K., Hendrickson, S. M. L. & Miller, W. R. (2005). Assessing competence in the use of Motivational Interviewing. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 28, 19-26.
- Opheim, A., Andreasson, S., Eklund, A. B. & Prescott, P. (2009). The effects of training medical students in Motivational Interviewing. *Health Education Journal*, 68 (3), 170-178.
- Passmore, J. (2007). Addressing deficit performance through coaching – using Motivational Interviewing for performance improvement at work. *International Coaching Psychology Review*, 2 (3), 265-275.
- Rubak, S., Sandbaek, A., Lauritzen, T. & Christensen, B. (2005). Motivational interviewing: a systematic review and meta-analysis. *British Journal of General Practice*, 55, 305-312.
- Sachs, L. (1999). Angewandte Statistik. Anwendung statistischer Methoden (9. Aufl.). Berlin: Springer.
- Sauer, N., Honert, M. & Kauffeld, S. (2009, Mai). Leadership-Studie 2009. Führen in Zeiten der Krise, Vortrag bei dem 8. Kongress für Wirtschaftspsychologie, Potsdam.
- Seifert, J. W. (1995). Visualisieren – Präsentieren – Moderieren (8. Aufl.). Offenbach: GABAL.
- Tollison, S. J., Lee, C. M., Neighbors, C., Neil, T. A., Olson, N. D. & Larimer, M. E. (2008). Questions and Reflections. The Use of Motivational Interviewing Microskills in a Peer-Led Brief Alcohol Intervention for College Students. *Behavior Therapy*, 39 (2), 183-194.
- Vasilaki, E. I., Hosier, S. G. & Cox, W. M. (2006). The efficacy of Motivational Interviewing as a brief intervention for excessive drinking: A meta-analytic review. *Alcohol and Alcoholism*, 41 (3), 328-335.
- Wilsdorf, D. (1991). Schlüsselqualifikationen. München: Lexika.
- Wunderer, R. (1992). Managing the boss – „Führung von unten“. *Zeitschrift für Personalforschung*, 6 (3), 281-311.



DIPL.-PSYCH. FLORIAN ERIK KLONEK
Institut für Psychologie, Technische Universität
Braunschweig
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und
Sozialpsychologie
Spielmannstr. 19
38106 Braunschweig
f.klonek@tu-bs.de



PROF. DR. SIMONE KAUFFELD
Institut für Psychologie
Lehrstuhl Arbeits-, Organisations- und
Sozialpsychologie
Spielmannstr. 19
38106 Braunschweig
s.kauffeld@tu-bs.de