

# Motivational Interviewing als Führungsinstrument in Veränderungsprozessen

# Die Ursprünge...



UNIVERSITÄRE PSYCHIATRISCHE DIENSTE BERN (UPD)  
Universitätsklinik für Psychiatrie und Psychotherapie

Zertifikatslehrgang in  
Motivierender Gesprächsführung  
2023–2024

UNTER DER LEITUNG VON PROF. DR. FRANZ MOGGI,  
PD DR. RALF DEMMEL, ROLF JÄHNIG UND MONIKA BRÄNDLI

Seit 2012 Zertifikatslehrgang in Motivierender Gesprächsführung in den UPD Bern.

Über 300 Menschen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen, aus verschiedenen Berufsgruppen und Institutionen, wurden bisher ausgebildet.

Ab 2018 Adaption und Erweiterung von MI für den Einsatz im Führungssetting.

# Die MI Grundhaltung im Führungskontext

## Akzeptanz

Wertschätzung, Würdigung, Autonomie, Empathie

- Wohlwollende Grundhaltung gegenüber den Mitarbeitenden.
- Anerkennung ihrer Stärken, Anstrengungen und Bemühungen.
- Bewusst gestalteter, positiver Kommunikationsstil.
- Interesse für den inneren Bezugsrahmen der Mitarbeitenden (Werte, Normen, und Motive).
- Anerkennung ihrer Eigenständigkeit und Unterstützung ihrer Autonomie (unwiderrufliches Recht ihren Weg selbst zu finden und die richtigen Entscheidungen für sich selbst zu treffen).

## Partnerschaftlichkeit

Miteinander und nicht Gegeneinander

- Zusammenarbeit auf Augenhöhe / fairer und gleichberechtigter Umgang und Dialog mit den Mitarbeitenden.
- Echtes Interesse an den Mitarbeitenden / Etablierung einer positiven zwischenmenschlichen Atmosphäre in der Zusammenarbeit.
- Die Zusammenarbeit ist kein Ring- oder Machtkampf, sondern geschmeidig wie ein Tanz.

## MI Grundhaltung

## Evokation

Hervorlocken von Ressourcen,  
Ideen und Vorschlägen

- Überzeugung, dass die Mitarbeitenden die Fähigkeiten und Fertigkeiten für Veränderung bereits in sich tragen.
- Kein Aufzwingen von Motivation zur Veränderung, sondern hervorlocken der guten Gründe.
- Ziel ist es, die Mitarbeitenden darin zu unterstützen die Argumente für ihre Veränderung selbst zu finden und zu formulieren.

## Mitgefühl

Sich für das Wohl anderer  
einsetzen und in ihrem besten Interesse handeln

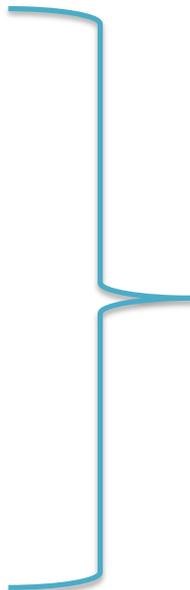
- Aktive Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse.
- Keine Manipulation oder Machtausübung.
- Als Vorgesetzte offen, ehrlich und authentisch sein und sich das Vertrauen der Mitarbeitenden verdienen.

# MI und transformationale Führung

Transformationale Führung ist die Fähigkeit von Führungskräften, ihre Vorbildfunktion überzeugend wahrzunehmen und dadurch Vertrauen, Respekt, Wertschätzung und Loyalität zu erwerben. Die Mitarbeitenden werden intrinsisch motiviert und zur Veränderung (Transformation) ihres Verhaltens (Gewohnheiten) und ihrer Lern- und Leistungsbereitschaft inspiriert.

(Prof. Dr. Waldemar Pelz, [www.transformationale-fuehrung.com](http://www.transformationale-fuehrung.com))

- Shared Leadership
- Lean Leadership
- Agile Leadership
- Authentic Leadership
- Servant Leadership
- Respectfull Leadership
- Ethische Führung
- usw...



Die stärkenbasierte  
Mitarbeiterentwicklung, das  
Erkennen und Erfüllen zentraler  
emotionaler  
Mitarbeiterbedürfnisse,  
Transparenz, Motivation und  
gelebter Dialog stehen im  
Mittelpunkt moderner Führung  
in Change Prozessen.

# Die MI Prozesse im Führungskontext

---

## Planen

Konkrete nächste Schritte festlegen und planen, Verbindlichkeit schaffen, Evaluation planen.

## Evozieren

Hervorlocken der Selbstmotivation zur Veränderung. Die Zuversicht auf Erfolg und das Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten im Mitarbeitenden hervorrufen und stärken.

## Fokussieren

In einem kooperativen Prozess festlegen in welche spezifische Richtung die Veränderung, **innerhalb des vorgegebenen Rahmens** (strategische Ausrichtung, Unternehmensziele, betriebswirtschaftliche Vorgaben, Hierarchiestufe & Funktion des MA, usw.), gehen soll.

## Beziehung aufbauen und gestalten

Herausfinden was den Mitarbeitenden wirklich wichtig ist (Motive, Werte, Normen), was ihre Unsicherheiten, Ängste, Erwartungen und Hoffnungen im Veränderungsprozess sind. Ihre Erlebniswelt verstehen und mich ihres Vertrauens würdig erweisen. Die MI Grundhaltungen in der Arbeitsbeziehung «leben».

# Die MI Interventionen im Führungskontext

---

## Mit Mitarbeitenden über Veränderung sprechen....

### Sustain Talk verhindern

Mit dem Widerstand arbeiten.  
Dem Verharren im Status Quo entgegen wirken.

### Change Talk fördern

Gemeinsames Nachdenken über Veränderung.  
Erkennen («hören») von Motivation.

### Confidence Talk stärken

Über Zuversicht sprechen.  
Das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden und den Glauben an ihre Selbstwirksamkeit aktiv unterstützen und thematisieren.

# Die MI Methoden im Führungskontext

Basismethoden	Komplexe Methoden		
<b>OARS</b> Open Questions Affirmations Reflections Summaries	Evokative Fragen	Einfache Reflektion	Frühere Erfolge
	Dringlichkeitsskala	Komplexe Reflektion	Zuversichtsskala
	Entscheidungswaage	Doppelseitige Reflektion	Stärken und Ressourcen
	Extreme abwägen	Fokus verändern	Umdeuten
	Zurück blicken In die Zukunft blicken	Umdeuten Zur Seite treten	Brainstorming
	Ziele und Werte	Zustimmung mit einer Wendung	Informationen und Ratschläge
	Themen entwickeln	Wahlfreiheit betonen	Hypothetische Veränderungen

- Die MI Gesprächs-Methoden sind das konkrete Handwerkszeug für Führungspersonen.
- Durch die Anwendung der MI Methoden gelingt es die die Grundhaltung transformationaler Führungsstile im beruflichen Alltag umzusetzen und in die Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden zu übertragen.
- Schwierige Mitarbeitergespräche nehmen eine konstruktive und partnerschaftliche Form an und es gelingt Mitarbeitende, die auf Veränderungsprozesse mit Widerstand und Ablehnung reagieren, in Change Prozessen mitzunehmen.



## **2020 Firmengründung mokom GmbH**

Geschäftsführer und Inhaber: Franz Moggi

Geschäftsleitungsmitglied und Mitinhaberin: Monika Brändli

### **Unser Ziel**

Führungskräfte und Vorgesetzte befähigen, in Zeiten von kontinuierlicher Veränderung und wachsendem Fachkräftemangel, ihre Mitarbeitenden durch motivierende Kommunikation und wertschätzendes Leadership zu leiten und coachen, die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern, und mit motivierten Mitarbeitenden herausragende Leistungen für das Unternehmen zu erzielen.



## **CAS in Digital Leadership**

4 Studientage Motivational Communication innerhalb des CAS.

## **CAS in Motivational Leadership**

Dieses CAS stellt ein wirksames motivationales Kommunikationsmodell und Kompetenzen der motivationalen Führung in den Mittelpunkt. Erfolgreiches Leadership ist gerade in Change Prozessen wertschätzend, kooperativ und berücksichtigt die Individualität, so dass die Entwicklung der Mitarbeitenden gefördert wird.

## **MAS FH in Change & Performance Management**

Dieses MAS befasst sich mit Leadership 4.0 und bereitet die teilnehmenden Persönlichkeiten darauf vor, Change Prozesse in einer digitalen Welt nachhaltig zu managen. Erfolgreiche Führung im Digital Age ist wertschätzend und kooperativ, und fördert die Entwicklung der Mitarbeitenden.

# CAS Motivational Leadership



# Motivational Interviewing als Führungsinstrument

---



# Stand der Dinge...

---

## ❖ MI als Kommunikationsstil und Grundhaltung in der Führung wird vom überwiegenden Teil der CAS Absolvent/innen als Unterstützung erlebt.

- Ich finde einen besserer Zugang zu «ablehnenden» Mitarbeitenden und habe mehr Verständnis für «schwierige» Mitarbeitende.
- Die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden steigt – das ist eine Entlastung für mich als Führungsperson.
- Meine Beziehung zu den Mitarbeitenden hat sich positiv verändert, mein Job macht mir so mehr Freude.
- Mein Führungsstil und meine Führungshaltung haben sich stark verändert, was von meinen Mitarbeitenden wahrgenommen wird (positiv aber auch irritierend).
- Die MI Methoden sind anspruchsvoll, es braucht ständiges «Training».
- Es ist nicht einfach die MI Grundhaltung und Methoden im Arbeitsalltag umzusetzen, wenn meine berufliche Umgebung (speziell meine eigenen Vorgesetzten oder Peers auf derselben Hierarchiestufe) anders «gepolzt» ist.

---

❖ **MI in der Führung ist noch sehr wenig erforscht, es fehlen aktuell zuverlässige Evidenz und aussagekräftige Studien zur Wirkung und Effizienz von MI als Führungsinstrument.**

- 2019, Amelie V. Güntner, Paul C. Endrejat, Simone Kauffeld

**«Guiding Change: Using Motivational Interviewing Within Organizations».**

(Department of Industrial/Organizational and Social Psychology, Technische Universität Braunschweig, Germany)

- 2021, Amelie V. Güntner, Kai N. Klasmeier, Florian E. Klonek, Simone Kauffeld

**“The Power of Followers That do not Follow: Investigating the Effects of Follower Resistance, Leader Implicit Followership Theories and Leader Negative Affect on the Emergence of Destructive Leader Behavior”.**

(Department of Psychology, University of Zurich, Zurich, Switzerland, Federal Institute for Occupational Safety and Health, Dortmund, Germany, Centre for Transformative Work Design, Curtin University, Perth, Australia, Department of Industrial/Organizational and Social Psychology, Technische Universität Braunschweig, Braunschweig, Germany)

- 2021, Amelie V. Güntner, Paul Constantin Endrejat and Simone Kauffeld

**“The Emergence of Employees’ Change Readiness for Energy-Conservation Behavior During Guided Group Discussions”.**

(Department of Psychology, University of Zurich, Zurich, Switzerland, Department of Industrial and Organizational Psychology, University of Hamburg, Hamburg, Germany, Department of Industrial/Organizational and Social Psychology, Technische Universität Braunschweig, Braunschweig, Germany)

# Live Demonstration: Anwendung von MI in einem Mitarbeitergespräch

---

Am Beispiel von:

