

*Frank Unger, Uli Sann, Silvia Kaps, Carolin Martin,
Dagmar Wiesmann und Susanne Igelmann*

Motivierende Gesprächsführung in Jobcentern: Eine Einführung in Grundhaltung und Methoden

Zusammenfassung

Motivierende Gesprächsführung (Motivational Interviewing, MI) ist ein evidenzbasierter Ansatz zum Aufbau und zur Stärkung der Motivation und des Selbstvertrauens für Veränderungen, der sich in Jobcentern einer zunehmend großen Beliebtheit erfreut. Dieser Beitrag diskutiert die Grundlagen der Motivierenden Gesprächsführung, ihre Einsatzmöglichkeiten und Wirksamkeit in der Praxis sowie die damit verbundenen Chancen für Arbeitssuchende und Jobcenter.

Schlagworte

Motivierende Gesprächsführung, Aktivierung, Beratung, Langzeitarbeitslosigkeit, Widerstand

1. Motivierende Gesprächsführung: Grundlagen und Wirkung

1.1 Einleitung

Motivierende Gesprächsführung (Motivational Interviewing, MI) ist ein klientenzentrierter (kooperativer) und zugleich geleitender (zielorientierter) Gesprächsführungsansatz, der Menschen dabei unterstützen soll, die persönliche Motivation für und die Selbstverpflichtung auf ein spezifisches Ziel zu stärken und somit Veränderungen (proaktiv) herbeizuführen, hilfreiche Verhaltensweisen zu steigern und nicht hilfreiche Verhaltensweisen abzubauen (Hohman, 2021; Miller & Rollnick, 2015, S. 47). MI geht davon aus, dass Menschen eine intrinsische Motivation für Lernen und Entwicklung in sich tragen – Veränderungen jedoch nur dann nachhaltig gelingen, wenn diese, *so gut es geht*, selbstbestimmt gestaltet werden können, ihr Sinn und ihre Notwendigkeit in ausreichendem Maße gesehen werden und die Betroffenen die Fähigkeiten wie die Zuversicht für diese Veränderungen selbst spüren. Auch ein vertrauensvolles Umfeld ist wichtig (z.B. Britt et al.,

2023; Unger & Sann, 2023; Miller & Rollnick, 2015)¹. Entwickelt wurde MI in den 1980er Jahren von den Psychologen William R. Miller und Stephen Rollnick. Ursprünglich konzipiert zur Behandlung von Suchterkrankungen, hat sich die Anwendung von Motivational Interviewing mittlerweile auf eine breite Palette von Verhaltensänderungszielen ausgedehnt, darunter allgemeines Gesundheitsverhalten, psychische Gesundheit, Familienberatung, Coaching, Organisationsberatung / Führung und auch auf die Arbeit mit arbeitslosen Menschen. Zudem kann es neben dem klassischen „1-zu-1-Setting“ in Telefongesprächen, Videoberatung, Gruppensitzungen oder in textbasierter Kommunikation (z.B. E-Mail) eingesetzt werden (Berman et al., 2020; Miller & Rollnick, 2015, S. 393 ff.). Und selbst bei Zeitproblemen bietet MI einige kurze Interventionsansätze, die eine signifikante Veränderung auslösen können (Miller & Rollnick, 2015, S. 368ff.).

1.2 Das Konzept der Motivierenden Gesprächsführung

Im Folgenden wird auf die Grundhaltung und die Prinzipien der Motivierenden Gesprächsführung, den Prozess sowie auf zentrale Methoden eingegangen. Es gibt spezielle Kernelemente der Motivierenden Gesprächsführung (für nachfolgende Ausführungen z.B. Unger & Sann, 2023; van Merendijk, 2021; Rosengren, 2020; Miller & Rollnick, 2015; 2023)².

Die Grundhaltung von MI (auch Spirit, MI-Geist) beschreibt anhand von vier Aspekten einen Rahmen, in dem ein Gespräch stattfindet:

1. Partnerschaftlichkeit / Kooperation: die Gesprächspartner/-innen sind auf ihren jeweiligen Gebieten Expert/-innen (eine/r für den Prozess und eine/r für ihr/sein Leben). Die Gesprächspartner begegnen sich mit tiefem Respekt. Das bedeutet, sowohl die eigene Erwartung als auch die Erwartung des Gegenübers im Blick zu haben und den Korrekturreflex zu reduzieren.
2. Akzeptanz: das Gegenüber wird mit bedingungsloser, positiver Wertschätzung so angenommen, wie sie/er ist – was nicht bedeutet, alles gutzuheißen oder mit bestimmten Verhaltensweisen immer einverstanden zu sein. Vor allem wird das Autonomiestreben des Gegenübers respek-

1 Zu den theoretischen Grundlagen von MI gehört u.a. Rogers' nicht-konfrontativer, akzeptierender und unterstützender klientenzentrierter Ansatz, Festingers kognitive Dissonanztheorie und Berman's Selbstwahrnehmungstheorie (z.B. Berman et al., 2020). MI greift zudem auf viele bekannte Gesprächsführungs- und Beratungstechniken zurück. Miller and Rollnick betonen gar die Wichtigkeit der sinnvollen Kombination verschiedener Ansätze (Miller & Rollnick, 2015, S. 396 ff.).

2 Es handelt sich um eine überblicksartige Darstellung.

tiert und unterstützt. Andere Meinungen sind erwünscht und erhalten angemessenen Raum.

3. Mitgefühl: das Wohlergehen des Gegenübers soll explizit unterstützt und ihre/seine Bedürfnisse berücksichtigt werden. Für Berater/-innen bedeutet dies u.a. mitfühlen – ohne mitzuleiden.
4. Empowerment: Empowerment in MI bedeutet, Menschen zu helfen, das zu schätzen und zu nutzen, was sie bereits haben (z.B. die eigenen Stärken, Motivationen, der Ressourcenreichtum und der Wunsch nach Autonomie). MI bekräftigt auch die Fähigkeit der Menschen, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen, was bei MI auch als "Autonomieunterstützung" bezeichnet wird.

Weiterhin werden *vier Prinzipien* benannt, auf denen MI basiert:

1. Empathie zeigen: Man muss sich wirklich und mit aufrichtigem Interesse in die Perspektive des Gegenübers hineinversetzen, die Gefühle, Gedanken und Ambivalenzen verstehen, um aus ihrer/seiner Sichtweise heraus das Gespräch zu führen.
2. Den Wunsch nach Veränderung fördern (Diskrepanz entwickeln): Um ein Problembewusstsein wie auch Veränderungsmotivation zu stärken, muss eine Person einen Unterschied zwischen dem aktuellen IST und einem wünschenswerten SOLL wahrnehmen. Dabei geht es darum, dass Menschen *selbst* Widersprüche und Ungereimtheiten für sich herausfinden.
3. Widerstand respektieren: Widerstand³ ist ein natürlicher Bestandteil des Veränderungsprozesses. Statt Widerstand zu bekämpfen, wird in der Motivierenden Gesprächsführung darauf geachtet, ihn in das Gespräch „produktiv“ mit einzubinden.
4. Selbstwirksamkeit fördern: Unterstützung, wie man seine Ambivalenz auflösen kann und die Ermutigung an sich und seine Stärken zu glauben sowie diese für die angestrebte Veränderung wirksam einzusetzen, ist für die Umsetzung der Veränderung sehr bedeutend. Je mehr man daran glaubt, etwas erreichen zu können, desto wahrscheinlicher übernimmt man anspruchsvolle Aufgaben und bewältigt diese auch (ähnliche Effekte treten ein, wenn die/der Helfende an einen glaubt).

3 Widerstand (Reaktanz) entsteht u. a., wenn versucht wird, mit kommunikativen Mitteln Einfluss auf Menschen zu nehmen (v.a. wenn Hilfe, Einflussnahme etc. nicht erwünscht ist). Stark freiheitsbedrohende (bevormundende) Sprache („müssen, sollen, haben zu tun, sonst drohen Konsequenzen...“) erhöht die Wahrscheinlichkeit von Reaktanz (z.B. Reynolds-Tylus, 2019; Rosenberg & Siegel, 2018; Shen, 2015).

Der *MI-Prozess* gliedert sich in vier Teilprozesse, die in einer festen Reihenfolge ablaufen und zugleich ineinander greifen – sich jedoch auch wiederholen können. Schritt eins ist der *Beziehungsaufbau* bzw. die Stabilisierung und Verbesserung der Beziehung. Als *Fokussierung* wird der zweite Schritt bezeichnet. Hier werden die konkreten (gemeinsamen) Ziele klar herausgearbeitet und die Richtung des weiteren Vorgehens gewählt. Der dritte Schritt wird als *Evokation (hervorlocken)*⁴ bezeichnet. Sie zielt darauf ab, die Gründe (Sinn, Notwendigkeit) für die jeweilige Thematik (Änderung) herauszufinden und die Motivation in Richtung des Änderungsziels zu stärken (Vertrauen und Hoffnung in eigene Fähigkeiten fördern). In der *Planung* (Schritt vier) werden konkrete Handlungsschritte erarbeitet und die Umsetzung des Veränderungsvorhabens beginnt.

MI-Methoden liefern konkrete Unterstützung und Techniken, auf die sich die Akteure während des Gesprächs beziehen können (s. Kap. 2). Hier werden oft bekannte Kommunikationsstrategien eingesetzt – ergänzt um 'MI-spezifische Kommunikationselemente'⁵, die besonders für die Stärkung der Selbstüberredung⁶ eingesetzt werden.

Erst im Zusammenspiel von Geist – Prinzipien – Prozess – Methoden entsteht der 'MI spezifische Flow' (Unger & Sann, 2023, S. 323). Überträgt man dies auf die Beratung in Jobcentern, so wird deutlich, dass neben dem korrekten Einsatz von MI-Techniken vor allem eine entsprechende Haltung (vertiefend Rosengren 2020, S. 29ff.) und MI-förderliche Rahmenbedingungen notwendig sind (siehe dazu den weiteren Artikel der Autoren in diesem Band).

1.3 Die Phasen der Veränderung (das Transtheoretische Modell)

Veränderungen – vor allem wenn diese von außen herangetragen werden – fallen Menschen nicht leicht. Je tiefgreifender (und anstrengender) sie sind, umso stärker wächst meist der Widerstand. Nicht selten reagieren Menschen dann z.B. mit Beharrlichkeit und kommen immer wieder auf dieselben

⁴ Verstanden als kommunikativer Unterstützungsprozess, bei dem die Klienten, ihre eigenen Gründe, Motivationen, Ziele und Ressourcen für eine Verhaltensänderung entdecken und artikulieren.

⁵ Für vertiefte Informationen siehe z.B. Miller & Rollnick, 2015.

⁶ Prozess, durch den Klienten dazu ermutigt werden, die eigenen Gründe für eine Verhaltensänderung zu artikulieren und zu verstärken. Wenn Klienten eigene Beweggründe für eine Veränderung verbalisieren, verstärken sie gleichzeitig die Motivation zur Veränderung. Selbstüberredung erfolgt, wenn Klienten laut oder innerlich Gründe, Vorteile oder Ziele für eine Verhaltensänderung erwägen und bestärken.

Themen oder Aufgaben zurück, zeigen Reaktanz („Ja, aber...“), sehen das Problem nicht, zögern bei Vorschlägen bzw. sind skeptisch und verbringen nicht selten mehr Zeit damit, ihren Status quo mit viel Aufwand zu verteidigen, statt über Alternativen nachzudenken (z.B. Kähler & Zobrist, 2017; Conen & Cecchin, 2009⁷).

Das Transtheoretische Modell (TTM) ist ein psychologisches Modell, das hilft, den Prozess von Verhaltensänderungen bei Individuen zu verstehen sowie entsprechende Interventionen daraus abzuleiten⁸. Es wurde in den 1980er Jahren von den Psychologen James O. Prochaska und Carlo C. DiClemente entwickelt und hat seither einen bedeutenden Einfluss in verschiedenen Bereichen, insbesondere im Gesundheitswesen, der Psychologie und der Verhaltensforschung. Das TTM geht davon aus, dass Veränderungen im Verhalten nicht als ein einmaliger, linearer Prozess betrachtet werden können, sondern vielmehr als ein kontinuierlicher Zyklus. Es unterscheidet sechs Stufen, die eine Person durchläuft, wenn sie versucht, ein bestimmtes Verhalten zu ändern (Hötzl & von Brachel, 2022, S. 7ff.; DiClemente & Graydon, 2020):

1. Absichtslosigkeit (Precontemplation; „Wo ist das Problem?“): In dieser Phase ist sich die Person des Problems nicht bewusst oder negiert es. Es besteht kein unmittelbarer Wunsch nach Veränderung.
2. Nachdenklichkeit / Ambivalenz / Absichtsbildung (Contemplation; „Ich könnte ja mal...“): Die Person erkennt das Problem (zumindest teilweise) an und denkt darüber nach, Veränderungen vorzunehmen – steigt jedoch noch nicht aktiv in den Veränderungsprozess ein.
3. Vorbereitung / Entscheidungsfindung (Preparation; „Ich werde demnächst...“): In dieser Stufe ist die Person entschlossen, in naher Zukunft eine Veränderung herbeizuführen. Es werden konkrete Schritte zur Umsetzung geplant.
4. Handlung (Action; „Ich mache jetzt konkret...“): Hier setzt die tatsächliche Veränderung des Verhaltens ein. Die Person ergreift aktive Maßnahmen, um das Ziel zu erreichen⁹.

7 Mitunter wird über „verdeckten Widerstand“ berichtet: Man vereinbart etwas und beim nächsten Termin ist nichts passiert (wobei es dafür aus Sicht der Betroffenen gute Gründe gibt).

8 „Transtheoretisch“ verweist auf die Integration von Prozessen und Prinzipien aus verschiedenen psychologischen Theorien und therapeutischen Ansätzen.

9 Oft konzentriert man sich in Beratungssituationen auf die Handlungsphase als DIE Phase und macht recht schnell Vorschläge zur Problemlösung. Zugleich fragt man sich, warum auf der Gegenseite so wenig Zustimmung erfolgt: Möglicherweise ist der Gegenüber in einer anderen Phase!

5. Aufrechterhaltung & Stabilisierung (Maintenance; „*Es funktioniert und ich mache weiter*“): Dieser Abschnitt bezieht sich auf die Phase, in der die Veränderung konsolidiert und stabilisiert wird, um einen Rückfall zu vermeiden.
6. Rückfall (Relapse; als mögliche, ergänzende Stufe; „*das schaffe ich nicht*“): Trotz erfolgreicher Veränderungen kann es zu einem Rückfall in alte Verhaltensmuster kommen. Dies wird jedoch nicht als Rückschlag, sondern als normaler Bestandteil des Prozesses betrachtet.

Obwohl TTM und MI unabhängig voneinander entwickelt wurden, werden sie nicht selten in einem Atemzug genannt. Besonders in den ersten Stufen des TTM bietet MI hilfreiche Ansätze, um Menschen zu unterstützen, sich durch die Stadien der Veränderung zu bewegen. Zudem wird deutlich, dass Veränderungen – sollen diese dauerhaft Bestand haben – nicht verordnet werden können¹⁰, Zeit benötigen und vor allem mit der Person, um die es geht, gemeinsam erarbeitet müssen (siehe dazu den weiteren Artikel der Autoren in diesem Band).

1.4 Empirische Erkenntnisse

Die vorhandene Forschungsliteratur für MI ist umfangreich, mit zahlreichen kontext- und verhaltensspezifischen Metaanalysen oder systematischen Übersichtsarbeiten (z.B. Miller & Moyers, 2021; Miller & Rollnick, 2015, S. 440ff). Der allgemeine Trend legt nahe, dass MI ein wirksames Mittel ist, um das Verhalten in verschiedenen Bereichen zu ändern (Berman et al., 2020; Frost et al., 2018; Lundahl et al., 2010). Auch kurze Interventionen erzielen Wirkung – wenngleich in unterschiedlicher „Tiefe“ (z.B. Berman et al., 2020). MI hat sich jedoch nicht als grundsätzlich überlegene Interventionsform für alle Menschen und allen Bedingungen erwiesen (auch gibt es Studien, die einen geringen oder auch keinen Effekt gefunden haben) – daher gilt es, sorgsam und reflexiv mit diesem Ansatz umzugehen. Insgesamt scheinen die Beziehungsgestaltung wie die Fähigkeit, seinen Korrekturreflex

10 An dieser Stelle tappen Beratungskräfte mitunter in die „Korrekturreflex-Falle“ und versuchen, z.B. mit Argumenten, die sich aus unserer Sicht schlüssig anhören, mit Belehrungen oder gar Drohungen Menschen zu Verhaltensänderungen zu bewegen. Neben einer aus ethischen Sicht problematischen Vorgehensweise, ist dieses Verhalten auch im Sinne einer nachhaltigen Wirkung nicht sehr erfolgsversprechend (Roth, 2019; s.a. Hagger et al., 2020; Feinberg & Miller, 2019; Kähler & Zobrist, 2017) und kostet zudem viel Kraft.

zu reduzieren und Change Talk¹¹ zu initiieren, bedeutende Einflussfaktoren bzgl. der Wirksamkeit zu sein (Miller & Rollnick, 2015, S. 441, 443).

Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass MI auch im Kontext der Arbeit mit arbeitslosen Menschen eingesetzt werden kann und positive Wirkung auf deren Gesundheitsverhalten und ihre Veränderungsmotivation hat (z.B. Britt et al., 2023, 2018; Limm et al., 2015; Liel, 2012; Hanewinkel et al., 2006). Sie kann die Motivation zur Arbeitsaufnahme erhöhen und ist in ihrer Wirkung nachhaltig (z.B. Britt et al., 2018; Hampson, et al., 2015; Craig et al., 2014; Bohman et al., 2011; Larson et al., 2007). So konnten z.B. bei psychischen oder physischen Gesundheitsbelastungen, geringer Motivation sowie nach REHA-Maßnahmen langfristige Veränderungs-Wirkungen erzielt werden. Die Anwendung von Motivierender Gesprächsführung in Jobcentern kann folglich eine vielversprechende Strategie sein, um Arbeitssuchende zu unterstützen und Integrationsprozesse wirksam zu fördern.

2. Motivierende Gesprächsführung in Jobcentern anwenden

2.1 Grundlegende Kommunikationsstrategien: OARS+I¹²

Das Akronym „OARS“ steht für Asking Open questions, Affirming, Reflecting, Summarizing. Diese vier Basistechniken stellen die Grundlage für den Beziehungsaufbau dar und sind für alle weiteren MI-Prozesse wichtig. Es handelt sich um grundlegende Kommunikationswerkzeuge, die die meisten Beraterinnen und Berater bereits in ihrem Repertoire haben, jedoch nicht immer strategisch, mit ausreichend Geduld, im Sinne der Veränderung und vor allen Dingen mit aufmerksamem Zuhören einsetzen. Im Rahmen der Beratung von arbeitslosen Personen wird noch dem Bereich „Informationen austauschen / Rat anbieten“ eine wichtige Rolle zuteil. Aus diesem Grund zählen wir dieses „I“ ebenso zu den Basistechniken. Zwar werden die Grundtechniken individuell und flexibel (zugleich strategisch im Sinne der

11 Äußerungen oder Aussagen, die eine Bereitschaft oder den Wunsch zur Veränderung ausdrücken. In MI wird "Change Talk" als ein wichtiger Indikator für die intrinsische Motivation der Klienten betrachtet.

12 Vertiefend siehe: Hötzl & von Brachel, 2022; van Merendonk, 2021; Berman et al., 2020; DiClemente & Graydon, 2020; Hohman, 2020; Rosengren, 2020; Miller & Rollnick, 2015. Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Ausführungen zur MI in diesem Artikel sehr reduziert (sowie mitunter bewusst vereinfachend) sind und die Vielfalt wie Tiefe von MI nur ansatzweise darstellen können. Zudem sind die Beispiele exemplarisch und mitunter pointiert, um den Ansatz von MI zu verdeutlichen.

Veränderung) eingesetzt. Jedoch betonen Miller und Rollnick (2015, S. 86): „Bei MI kann man sich an einem einfachen Muster orientieren: erst wird eine offene Frage gestellt, dann reflektiert, was die Person gesagt hat (...).“ Sie weisen zugleich darauf hin, dass diese Regel nicht strikt befolgt werden muss.

1. (Offene) Fragen: Fragen sind ein wichtiger Schlüssel zu den Gedanken und zur Motivation des Gegenübers. Offene Fragen bieten vor allem die Möglichkeit, in die Welt des anderen zu blicken, die Autonomie wie die Redezeit unseres Gegenübers zu erhöhen. Sie zeigen Interesse am Gegenüber und deren/dessen Leben(-sgeschichte), regen zum Austausch sowie zum Nachdenken an, konkretisieren bestimmte Aussagen und lenken die Aufmerksamkeit in bestimmte Richtungen („Was erhoffen Sie sich von einer Probearbeit?“; „Was wissen Sie über Ihre Krankheit?“; „Wie kommt es, dass das Thema für Sie so wichtig ist?“). Zugleich gilt, dass auch geschlossene Fragen zum MI-Ansatz passen. Diese können z.B. genutzt werden, um Klarheit für eine Aussage zu gewinnen. Fragen bieten auch Chancen, wenn das Gespräch an einer Stelle stockt, um mehr darüber zu erfahren, was mein Gegenüber gerade bewegt („Welche Gedanken gehen Ihnen gerade durch den Kopf?“; „Was wünschen Sie sich von ganzem Herzen?“). Bei solchen „öffnenden Fragen“ kann es vorkommen, dass Erwartungen an uns (oder eine Institution etc.) gestellt werden, die wir nicht immer erfüllen können. Hier gilt der Grundsatz: Nichts versprechen, was man nicht halten kann! Ganz entscheidend bei jeglicher Frage ist, dass man so gut es nur irgendwie geht zuhört und tatsächlich zu verstehen versucht, was unser Gegenüber sagt und nicht 'nur' wartet, bis man wieder selbst reden kann.

2. Affirming: Bekräftigung bzw. Würdigung bedeutet, positive Aspekte zu betonen, also anzuerkennen, was gut ist und damit auch Menschen zu ermutigen. Das Bestärken und Hervorheben positiver Aspekte – selbst kleinste Schritte (das, wo ich meine Aufmerksamkeit hinlenke, das wächst!) – ermöglicht Zugang zu Ressourcen, stärkt Hoffnung, Selbstwirksamkeit und fördert zugleich die Ambivalenz¹³. Affirming soll eher beschreibend statt beurteilend sein. Insgesamt soll das Affirming spezifisch, individuell und nicht zu übertrieben sein. Affirmations-Beispiele können sein: „Sie haben sicher Ihre guten Gründe für das, was sie sagen (dass sie zögern... etc.)“; „Das ist sehr bewundernswert, dass Sie mir dies sagen“; „Es zeugt von großer Entschlossenheit, dass Sie heute hier sind, obwohl Sie meinem Angebot skeptisch gegenüberstehen“.

13 Die gleichzeitige Existenz widersprüchlicher Gefühle, Gedanken oder Motivationen innerhalb einer Person in Bezug auf ein bestimmtes Verhalten oder eine Veränderung.

3. Reflektierendes Zuhören: Reflektierendes Zuhören wird als einer der wichtigsten Aspekte der OARS-Fertigkeiten angesehen¹⁴. Auch hier gilt, dass richtiges Zuhören die Basis von gelingendem Reflektieren ist. Das bedeutet u.a., dass man darauf achten sollte, nicht vorschnell Gehörtes im Kontext seiner eigenen Welt zu interpretieren und die gehörten Aussagen zu etikettieren¹⁵. Das Ziel des reflektierenden Zuhörens ist es, zu prüfen, ob Einschätzungen richtig sind, Verständnis sowie ehrliches Interesse und Empathie zu zeigen, den/die Gesprächspartner/-in ermutigen weiterzuerzählen, sie / ihn zur Selbstreflexion anzuregen und im Sinne der Veränderung die Ambivalenz zu erhöhen.

Hierbei kann man sich unter anderem am Inhalt (Paraphrase), am Gefühl (Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte) und an Bedeutung und Wichtigkeit (das Äußern von Vermutungen über das Gemeinte und die Korrektur dieser Vermutung auf Basis der Reaktion meines Gegenübers etc.) orientieren. An dieser Stelle geht MI noch weiter, indem es zum Beispiel die Aussage zuspitzt (übertreiben), etwas abmildert (untertreiben) oder die Ambivalenz erhöht (zweiseitige Reflexion). Zudem unterscheidet MI zwischen einfachen und komplexen Reflexionen. „Mit einer einfachen Reflexion fassen Sie in Worte, was vom Eisberg sichtbar ist. Mit einer komplexen Reflexion schätzen Sie ein, was sich unter der Wasseroberfläche befinden könnte (...)" (van Merendonk, 2021, S. 11). Reflexionen sollten kurz und prägnant gestaltet werden. Wenn möglich, sollten sie nicht länger als die Aussage des Gegenübers sein.

4. Summarizing: In regelmäßigen Abständen helfen Zusammenfassungen u.a. zu überprüfen, ob man alles richtig verstanden hat, aber auch, um dem Gegenüber zu verstehen zu geben, dass man genau zugehört hat und damit nochmals die Sicht auf das große Ganze ermöglicht. Zusammenfassungen sind im Grunde genommen größere Reflexionen. Sie beziehen sich jedoch nicht nur auf die letzten Aussagen, sondern auf einen größeren Bereich des Gesprächs. Hierbei kann man verschiedene, miteinander in Verbindung stehende Bereiche ausführen (sammelndes Resümee), eine Äußerung reflektieren und mit einer anderen verbinden (verbindendes Re-

14 Unsere eigene Erfahrung zeigt, dass reflektierendes Zuhören in seiner Wirkung oft unterschätzt wird, jedoch in aller Regel einer der entscheiden Ansätze zu einer gelingenden Interaktion ist.

15 Ebenso sollte man nicht glauben, dass menschlicher Kommunikation logischen Gesetzen (und nichtemotionalen Steuerungen) unterliegt, dass Wörter objektive Bedeutungen haben (unabhängig von der Person, die sie benutzt) und dass der Sinn eines Gesprächs nur darin besteht, den anderen von den eigenen Ansichten zu überzeugen (Roethlisberger, 1992).

süme) bzw. ein Gesprächsthema abschließen und sich auf den nächsten Punkt vorbereiten (überleitendes Resümee).

Ein Resümee kann man beispielsweise mit folgenden Sätzen einleiten: „Was Sie bisher gesagt haben, ist...“; „Habe ich das bis jetzt richtig verstanden, dass...“ Nach der Zusammenfassung klären Sie, ob diese im Sinne Ihres Gegenübers verlaufen ist („Habe ich das in etwa richtig wiedergegeben?“). Zusammenfassungen haben insbesondere am Ende eines Beratungsgesprächs eine wichtige Funktion, wenn es darum geht, gemeinsam auf den Punkt zu bringen, was besprochen und vereinbart wurde. Wenn konkrete Aufgaben und Handlungen vereinbart werden, sollte dabei auch nach möglichen Hindernissen gefragt werden. Bewältigungsmöglichkeiten für Hindernisse zu besprechen, erhöht die Chance auf eine erfolgreiche Umsetzung (Sann, 2022).

5. Informationen und Rat geben, Bedenken äußern, Sorgen teilen: Informationen geben, ist im Beratungskontext ein wichtiger Aspekt. Zugleich kann es jedoch geschehen, dass die Informationen nicht den Effekt bringen, den man sich (womöglich gar beide Parteien) erwartet. Und so kann es durchaus passieren, dass man z.B. durch zu viele Informationen, für den Klienten unwichtige (bzw. in seine Welt nicht passende) Informationen oder auch nur durch Informationen, die zum falschen Zeitpunkt gegeben werden, den Veränderungsprozess ins Stocken bringt oder die Beziehung gefährdet und Reaktanz hervorruft. Ungebetener Rat wird oft als Einmischung oder Bevormundung empfunden. Er verletzt das Bedürfnis, sich selbst als kompetent und autonom zu erleben. Je autoritärer er wahrgenommen wird, umso mehr Reaktanz löst er aus. Erwünschter Rat hingegen stößt eher auf offene Ohren (s.a. Miller & Rollnick, 2015, S. 159ff.; 2023; MacGeorge & Van Swol, 2022; Feinberg & Miller, 2019).

Das Geben von Informationen soll nicht als Einbahnstraße verstanden werden. Gedanken sollen dialogisch ausgetauscht werden. Eine Möglichkeit ist hier der sogenannte kommunikative Dreischritt. Zentral beim Austausch in diesem Sinne ist, dass man zunächst „um Erlaubnis bittet“, Informationen (Feedback etc.) geben zu können. Nach kurzem Input folgt hier umgehend eine offene Frage, um Autonomie und Selbstüberredung zu fördern (z.B. „Was bedeuten diese Informationen für Sie?“; „Welche Gedanken kommen Ihnen dabei?“). Die Schritte 2 und 3 wechseln sich danach ab, wobei (je nach Fortschritt im Rahmen der Information) man den Informationsteil schrittweise ausweiten kann. Einleitungssätze für den ersten Schritt können zum Beispiel sein: „Ich würde Ihnen gerne zu XY etwas sagen – ist das okay für Sie?“; „Mir gehen gerade einige Gedanken [Sorgen...] durch den Kopf. Darf ich Ihnen diese erzählen?“

2.2 Weitere MI-Techniken

Schritte auf dem Weg zur Veränderung können ins Stocken geraten oder zu Widerstand führen. MI unterscheidet hierbei einen inhaltlichen Widerstand (Sustain Talk – im Gegensatz zum Change Talk, der in Richtung Veränderung geht) sowie einen beziehungsorientierten Widerstand (Dissonanz). Skepsis oder Widerstand sind auf dem Weg zur Veränderung normal. Widerstand deutet darauf hin, dass man mögliche Unstimmigkeiten oder Missverständnisse im Gespräch prüfen sollte. Wichtig hierbei ist, den Widerstand nicht zu übergehen und schon gar nicht gegen diesen zu argumentieren (oder anzukämpfen – siehe Korrekturreflex)¹⁶. An dieser Stelle kann zum Beispiel folgendes zum Einsatz kommen: reflektierendes Zuhören („Sie ärgern sich, dass ich Ihnen diese Förderung nicht gewähren kann“), sich entschuldigen („Bitte entschuldigen Sie, ich habe Ihre Situation noch nicht richtig verstanden. Sagen Sie mir doch nochmal genau, was...“), die Betonung der Autonomie („Es ist letztlich natürlich Ihre Entscheidung, was sie tun und lassen“), zustimmen („Stimmt, Arbeit ist nicht alles im Leben“; „etwas zu verändern ist sicher nicht für jeden der richtige Weg – und es ist mühsam...“), nachfragen („was, ganz konkret, hat Sie gerade so verärgert?“) oder das Thema zunächst ruhen lassen („Lassen wir das Thema doch zunächst so stehen und sprechen über XY – ist das okay für Sie?“), Neuinterpretationen (reframing) anbieten („Einerseits ärgert Sie die Situation... andererseits höre ich auch Zuversicht aus Ihren Aussagen heraus...“).

Skalen-Fragen können helfen zu erkennen, wo man im Veränderungsprozess steht. Im MI-Kontext kommen vor allem vier Skalen zur Anwendung: Die Problem-Skala („Auf einer Skala von 0 - gar nicht – bis 10 -sehr: wie sehr stört Sie die Arbeitslosigkeit im Moment?“), die Veränderungs-Skala („Auf einer Skala von 0 bis 10: wie wichtig ist Ihnen die Probearbeit?“), die Bereitschafts-Skala („Auf einer Skala von 0 bis 10: wie bereit sind Sie, jetzt an einer Fortbildung teilzunehmen?“) und die Zuversichts-Skala („Auf einer Skala von 0 bis 10: wie überzeugt sind Sie, dass Ihnen die Teilnahme an der Weiterbildung gelingt?“). Gleich, welche Zahl Ihnen geantwortet wird (außer bei der Null), fragt man dann nach Gründen, weshalb keine niedrigere Zahl gewählt wurde („und weshalb haben Sie nicht 1 oder 0 gesagt?“). Hier beginnt meist ein Prozess der Selbstüberredung, da mein Gegenüber nun selbst Gründe für das Stören des Problems, die Wichtigkeit

16 Im Kontext von MI heißt dies mitunter auch „Tanz mit dem Widerstand“.

einer Veränderung, die Stärke der Bereitschaft sowie die Zuversicht herausarbeitet¹⁷.

„Change Talk“ bezieht sich auf Äußerungen oder Aussagen der Klienten, die eine Bereitschaft oder den Wunsch zur Veränderung ausdrücken. In MI wird dies als ein wichtiger Indikator für die intrinsische Motivation und Veränderungsbereitschaft betrachtet. Um den Weg in Richtung Veränderung weiterzugehen, muss die Sprache der Veränderung (Change Talk) gefördert werden. Dies kann zum Beispiel durch den Einsatz von DARN geschehen (Desire – Ability – Reason – Need). Folgende Fragen können hierbei u.a. im Sinne von DARN genutzt werden: „Was würde ein Job in Ihrem Leben verändern?“ (Wunsch), „Wie könnte die Probearbeit gelingen?“ (Fähigkeit), „Warum könnte sich eine Weiterbildung für Sie lohnen?“ (Gründe), „Weshalb ist das Thema Qualifikation für Sie wichtiger geworden?“ (Bedürfnis/ Notwendigkeit).

Der sog. Confidence Talk hilft, die Zuversicht in die eigene Handlungsfähigkeit zu stärken. Soll eine zunehmende Veränderungsmotivation in tatsächliche Handlung übergehen, so sind Hoffnung und Selbstvertrauen darauf, dass die eingesetzte Energie (wie auch die Rahmenbedingungen) zum Erfolg führen, bedeutsam. „Hoffnung zählt zu den Klientenvariablen, die am engsten mit einer tatsächlichen Verhaltensänderung verknüpft sind (...) Die Beeinflussung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung könnte einer der Wirkmechanismen sein, durch die MI Veränderungen in Gang setzt (...)“ (Miller & Rollnick, 2015, S. 252). Hier bieten z.B. offene Fragen, DARN-Fragen, Skalen-Fragen oder auch Informationen austauschen wichtige Ansatzpunkte. Um es an dieser Stelle nochmals deutlich zu sagen: „Change bzw. Confidence Talk“ tritt auf Seiten der Betroffenen auf. Die Beratungsperson unterstützt Aussagen, die sich auf Veränderungsabsicht oder Veränderungszuversicht beziehen z.B. durch die bereits bekannten OARS+I Methoden, vor allem durch reflektierendes Zuhören und Affirmation.

3. Fazit

Die Einbindung einer motivierenden Gesprächsführung in die arbeitsmarktbezogene Beratung kann einen möglichen Weg in eine effektive Integrationsarbeit bei gleichzeitiger Wahrung eines respektvollen und das Gegenüber ernstnehmenden Umgangs aller Beteiligten weisen.

17 Skalierungsfragen können den Weg zu einer motivierenden Gesprächsführung schnell öffnen, sie sind allerdings nicht voraussetzungsfrei. Manchen Gesprächspartnern/-innen erscheinen sie zu schematisch oder zu konkret bzw. direkt.

Eine Beratungspraxis im Sinne des in diesem Text vorgestellten motivierenden, klientenorientierten und entwicklungsbezogenen Miteinanders, ist zum einen darauf ausgerichtet, ausdrücklich die Bedarfe der Ratsuchenden zu berücksichtigen und ihnen in einem entsprechenden Rahmen selbstbestimmte Entscheidungen zu ermöglichen. Dies führt zu einem passgenauen, akzeptierteren sowie umsetzbareren Angebot und kann somit einen langfristig nachhaltigen Vermittlungs- und Integrationserfolg stärken. Zum anderen werden Ziele, Anforderungen, Unterstützungsmöglichkeiten und Grenzen klar und transparent formuliert, was – auf der Basis einer als unterstützend wahrgenommenen Arbeitsbeziehung – realistische Erwartungen der Ratsuchenden hinsichtlich möglicher Vermittlungserfolge und im Bezug auf die Notwendigkeit eigener Anstrengungen unterstützt.

Der Bereich der arbeitmarktorientierten Vermittlung steht unter hoher öffentlicher Aufmerksamkeit. Eine erfolgreiche Umsetzung des vorgestellten Beratungsansatzes im Arbeitsmarktkontext kann damit auch Auswirkungen auf die Akzeptanz eines auf Konsens und Verantwortungsübernahme gerichteten Miteinanders in anderen Bereichen des gesellschaftlichen Diskurses haben. Ob sich MI auch in der vermittlungsorientierten Beratung durchsetzt, hängt in hohem Maße von entsprechenden MI-förderlichen Rahmenbedingungen ab (siehe dazu den weiteren Artikel der Autoren in diesem Band).

Literatur

- Bohman, T. M., Wallisch, L., Christensen, K., Soner, D., Pittman, A., Reed, B., & Ostermeyer, B. (2011). Working well—The Texas demonstration to maintain independence and employment: 18-month outcomes. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 34, 97–106.
- Britt, E., Sawatzky, R., & Swibaker, K. (2018). Motivational Interviewing to Promote Employment. *Journal of employment counseling*, December 2018, V. 55, 176-189.
- Britt, E., Soleymani, S., Wallace-Bell, M., & Garland, A. (2023). Motivational interviewing for employment: An exploration of practitioner skill and client change talk. *Journal of Employment Counseling*, 60, 42-59.
- Conen, M.-L., & Cecchin, G. (2009). *Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden? Therapie und Beratung in Zwangskontexten*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Craig, T., Shepherd, G., Rinaldi, M., Smith, J., Carr, S., Preston, F., & S., S. (2014). Vocational rehabilitation in early psychosis: Cluster randomised trial. *The British Journal of Psychiatry*, 205, 145–150.
- DiClemente, C., & Graydon, M. (2020). Changing Behavior Using the Transtheoretical Model. In M. Hagger, L. Cameron, K. Hamilton, N. Hankonen, & T. Lintunen, *The Handbook of Behavior Change (Cambridge Handbooks in Psychology)* (S. 136-149). Cambridge: Cambridge University Press.

- Feinberg, M., & Willer, R. (2019). Moral reframing: A technique for effective and persuasive communication across political divides. *Soc Personal Psychol Compass*. 2019; 13:e12501, <https://doi.org/10.1111/spc3.12501>.
- Frost, H., Campbell, P., Maxwell, M., O'Carroll, R. E., Dombrowski, S. U., Williams, B., . . . Pollock, A. (2018). Effectiveness of Motivational Interviewing on adult behaviour change in health and social care settings: A systematic review of reviews. *PLoS One*. 13 (10) :e0204890. doi: 10.1371/journal.pone.0204890.
- Hagger, M., Hankonen, N., Chatzisarantis, N., & Ryan, R. (2020). Changing Behavior Using Self-Determination Theory. In M. Hagger, L. Cameron, K. Hamilton, N. Hankonen, & L. Lintunen, *The Handbook of Behavior Change, Cambridge Handbooks in Psychology* (S. 104-119). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hampson, M. E., Hicks, R. E., & Watt, B. D. (2015). Exploring the effectiveness of motivational interviewing in re-engaging people diagnosed with severe psychiatric conditions in work, study, or community participation. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation*, 18, 265–279.
- Hanewinkel, R., Wewel, M., Stephan, C., Isensee, B., & Wiborg, G. (2006). Motivierende Gesprächsführung mit Arbeitslosen. Akzeptanz und Ergebnisse einer Beratung zur Verbesserung gesundheitsrelevanter Verhaltensweisen. *Gesundheitswesen*, 68 (4), 240-248.
- Hohman, M. (2021). *Motivational Interviewing in Social Work Practice*. New York: Guilford Press.
- Hötzl, K., & von Brachel, R. (2022). *Änderungsmotivation fördern*. Göttingen: Hogrefe.
- Kähler, H. D., & Zobrist, P. (2017). *Soziale Arbeit in Zwangskontexten. Wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Larson, J. E., Barr, L. K., Kuwabara, S. A., Boyle, M. G., & Glenn, T. L. (2007). Process and outcome analysis of a supported employment program for people with psychiatric disabilities. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation*, 10, 339–353.
- Liel, K. (2012). *Evaluation eines Gesundheitskompetenztrainings für Menschen in Langzeitarbeitslosigkeit - Die Auswirkungen von Motivierender Gesprächsführung und partizipativen Gruppenaktivitäten auf die Motivation zu einem gesünderen Lebensstil (Dissertation)*. München: Ludwig-Maximilians-Universität.
- Limm, H., Heinmuller, M., Gundel, H., Liel, K., Seeger, K., Salman, R., & Angerer, P. (2015). Effects of a health promotion program based on a train-the-trainer approach on quality of life and mental health of long-term unemployed persons. *BioMed Research International*, 2015, 719327, doi: 10.1155/2015/719327.
- Lloyd, C., Tse, S., Waghorn, G., & Henness, N. (2008). Motivational interviewing in vocational rehabilitation for people living with mental ill health. *International Journal of Therapy and Rehabilitation* 15 (12), 572-579.
- 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.
- MacGeorge, E., & Van Swol, L. (2022). *Advice: Communicating to Support and Influence*. Von Oxford Research Encyclopedia of Communication: <https://oxfordre.com/communicatio/n/view/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-178>, am 15.09.2023 abgerufen

- Miller, W. R., & Moyers, T. B. (2021). *Effective psychotherapists: Clinical skills that improve client outcomes*. The Guilford Press.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2015). *Motivierende Gesprächsführung*. 3. Auflage (deutsch). Freiburg: Lambertus.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2023). *Motivational Interviewing: Helping People Change and Grow*. New York, London: Guilford Press.
- Reynolds-Tylus, T. (2019). Psychological Reactance and Persuasive Health Communication: A Review of the Literature. *Front. Commun.*, V. 4, Art. 56, doi: 10.3389/fcomm.2019.00056.
- Roethlisberger, F. T. (1992). Die hohe Kunst des Zuhörens. *Harvard Businessmanager, Ausgabe 2 vom 25.03.1992*.
- Rosenberg, B., & Siegel, J. T. (2018). A 50-year review of psychological reactance theory: Do not read this article. *Motivation Science*, 4 (4), 281–300.
- Rosengren, D. B. (2020). *Arbeitsbuch Motivierende Gesprächsführung*. Lichtenau/Westf.: G.P. Probst Verlag.
- Roth, G. (2019). *Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sann, U. (2022). Motivierende Gesprächsführung als Werkzeug einer nachhaltig erfolgreichen Schuldenregulierung. *Informationen - Die Fachzeitschrift für Schuldnerberatung*, 4 (37. Jahrgang), S. 310-317.
- Shen, L. (2015). Antecedents to psychological reactance: the impact of threat, message frame, and choice. *Health Comm.*, 20, 975-985.
- Unger, F., & Sann, U. (2023). Promoting self-determination and motivation as leadership skills: A didactic to strengthen autonomy support and the importance of role models in Social Work Management Education. In M. Arnold, *Handbook of Applied Teaching and Learning in Social Work Management Education: Theories, Methods, and Practices in Higher Education* (S. 309-337). Berlin, Heidelberg: Springer.
- van Merendonk, S. (2021). *Motivierende Gesprächsführung kompakt*. Freiburg i. Bsg.: Lambertus-Verlag.

