

Motivierende Kommunikation in der Führung

Abendseminar vom 24.01.2024

Email info@mokom.ch
Franz Moggi +41 79 203 57 76
Monika Brändli +41 79 924 68 23
www.mokom.ch



Prof. Dr. phil. Franz Moggi

- ❖ Chefspsychologe und Leiter Klinisch Psychologischer Dienst der Universitären Psychiatrischen Dienste (UPD) Bern und Leiter der Abteilung Suchtforschung
- ❖ EMBA in Medical Management
- ❖ Geschäftsführer und Mitinhaber mokom GmbH
- ❖ Dozent und Verantwortlicher für Konzeption und Entwicklung im CAS Motivational Leadership



Monika Brändli

- ❖ Leiterin Abteilung Bildung und Weiterbildung der Universitären Psychiatrischen Dienste (UPD) Bern
- ❖ Fachexpertin Motivierende Kommunikation
- ❖ Mitinhaberin mokom GmbH
- ❖ Dozentin und Verantwortliche für Konzeption und Entwicklung im CAS Motivational Leadership

Kontakt: info@mokom.ch

Programm

- **Die Grundlagen von Mitarbeitendenbindung und Mitarbeitendenmotivation**
 - Zahlen und Fakten zu Mitarbeitendenbindung und Führungsverhalten
 - Führungserfolg durch Kommunikation
 - **Live Demonstration 1: Wie wir es uns nicht wünschen würden...**
 - Austausch im Plenum zum Rollenspiel (Fragen / Kritik / Gedanken)
- **Mensch und Veränderung - Die Bedingungen von Motivation kennen lernen**
- **Motivierende Kommunikation nach Miller & Rollnik (2015) – eine kooperative, wertschätzende und zielführende Kommunikationsmethode**
 - **Live Demonstration 2: Was motivierende Kommunikation bewirken kann...**
 - Austausch im Plenum zum Rollenspiel (Fragen / Kritik / Gedanken)
- **Informationen zum CAS FH in Motivational Leadership an der PHW Bern**

Warum nicht so?



- Gallup ist eines der führenden Markt- und Meinungsforschungsinstitute und Beratungsunternehmen.
- Seit 2001 erstellt Gallup den jährlichen Engagement Index für Deutschland und den deutschsprachigen Raum. Befragt werden jährlich 1500 Personen zwischen 18 und 65 Jahren quer durch alle Arbeitsgebiete.

Die Befragung basiert auf zwölf Fragen zum Thema Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld:

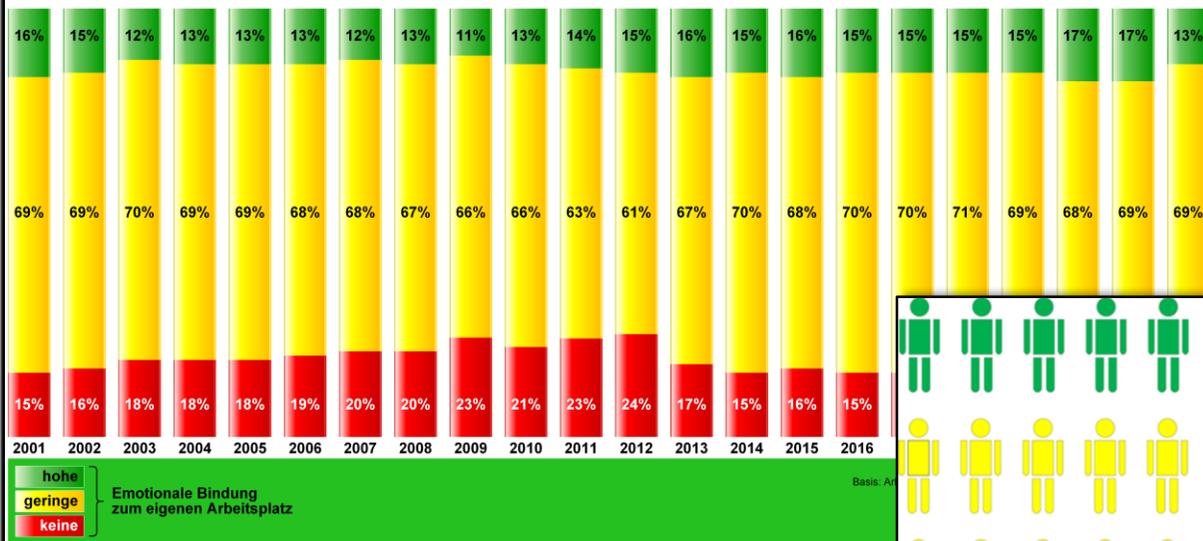


(Gallup Engagement Index Deutschland: <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>)

Mitarbeitendenbindung 2001 - 2022

GALLUP ENGAGEMENT INDEX

Studie in Deutschland 2001-2022



Dienst nach Vorschrift...
 ca. 70% der Mitarbeitenden arbeiten
 unter ihrem Leistungspotential.



Die Übersicht in Ampel-Farben: Nur eine kleine Anzahl an Mitarbeitern (grün) sind mit dem Herzen dabei

Immer mehr Mitarbeitende verfügen über wenig emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen und sind für einen Jobwechsel bereit.

- Wegen der am Arbeitsplatz erlebten Führung weisen in Deutschland nur gerade 13 % der Mitarbeitenden eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen auf, **in der Schweiz sind es 11 %** und in Österreich 9 %.
- Insgesamt 40% der Befragten geben an, dass sie nicht beabsichtigten, noch mehr als ein Jahr in ihrer Firma beschäftigt zu sein.

(Gallup Engagement Index 2023)

Kernaussagen Gallup Engagement Index

Eine hohe Mitarbeiterbindung ist ein entscheidender Faktor für die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Eine mangelnde emotionale Bindung an das eigene Unternehmen geht in den allermeisten Fällen auf **Kommunikationsprobleme** und **Defizite in der Führung** zurück.

Aus motivierten Leuten werden Verweigerer, wenn ihre emotionalen Bedürfnisse bei der Arbeit über einen längeren Zeitraum ignoriert werden.

Führungskräfte haben die Mitarbeiter aus den Augen verloren. Der Fokus liegt weniger auf dem Führen der Leute als dem Managen der Krise.

Probleme wie die gestiegenen Produktionskosten und Energiepreise, technische Veränderungen wie die Digitalisierung und hybrides Arbeiten, führen dazu, dass Arbeitgeber die Mitarbeitenden und deren Bedürfnisse ausblenden und vernachlässigen.

(Gallup Engagement Index 2023)



*"97 % der Chefs
halten sich selbst
für eine gute
Führungskraft."*

Gallup Global Workplace Report 2021
Befragung in Deutschland
Quelle: www.gallup.com

Führung ist Kommunikation

Führung und Kommunikation – beides gehört untrennbar zusammen

- Kommunikation ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben, denn so treten Führungskräfte mit den Mitarbeitenden in Verbindung und schaffen tragfähige Arbeitsbeziehungen.
- Führung kann nur gelingen und wirksam sein, wenn das Verhalten der Führungskräfte Resonanz erzeugt, wenn Mitarbeitende verstehen und wissen, was sie tun haben.
- Führung ist nur dann erfolgreich, wenn Mitarbeitende die neuen Ziele aus eigener Überzeugung erreichen wollen.

In Veränderungsprozessen sollen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden unterstützen, begleiten und befähigen. Das erfordert Kraft, Ausdauer und

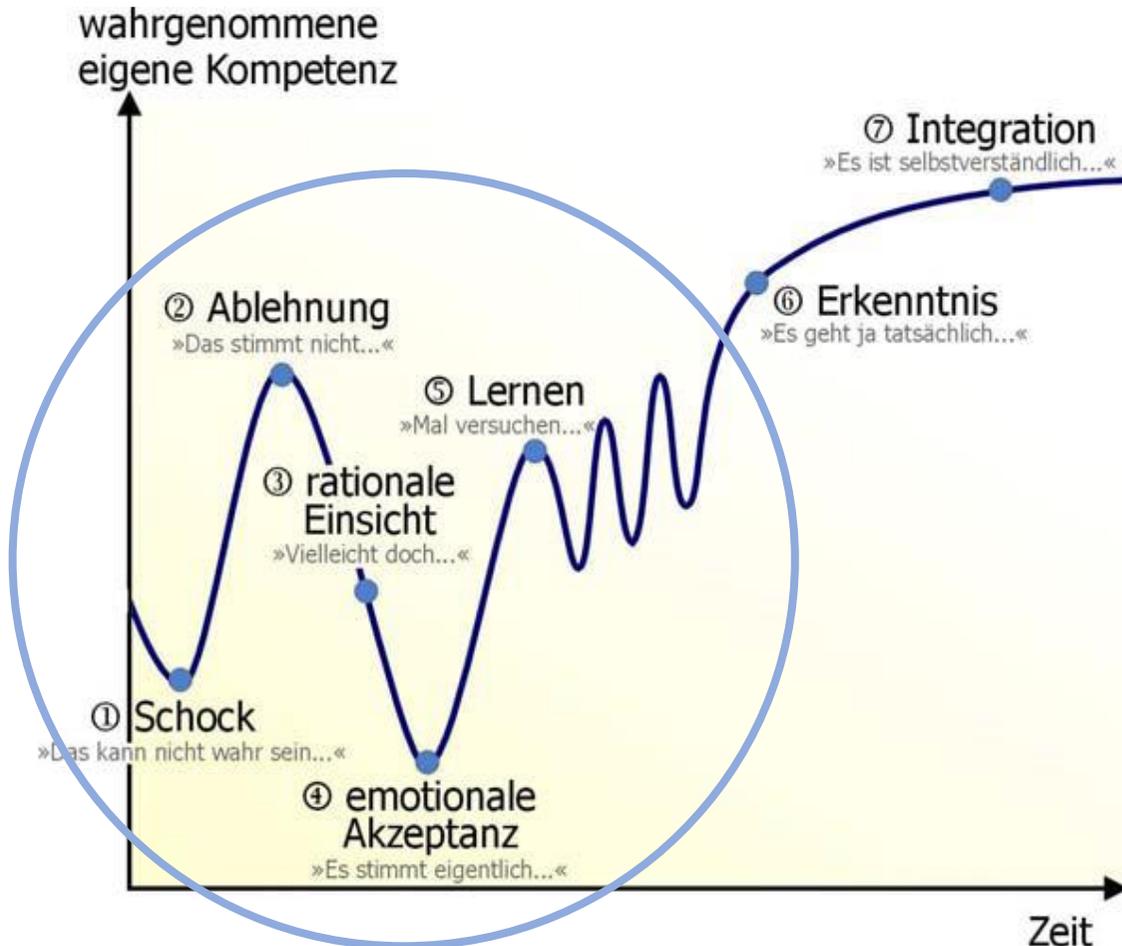
Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation...!

Live Demonstration 1

**Wie wir es uns nicht wünschen
würden....**

Mensch und Veränderung

Sieben typische Schritte von Veränderung und Widerstand gegen die Veränderung (Kostka & Mönch, 2002)



Widerstand gegen Wandel

- Veränderung sind für Mitarbeitende häufig*
- überraschend vs. angekündigt vs. eingebunden
 - unbequem, oft beängstigend

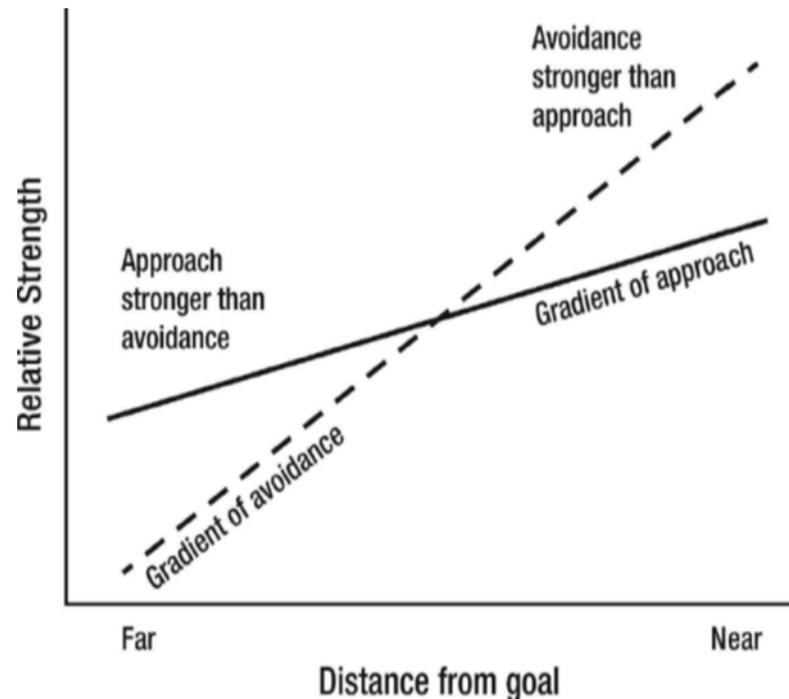
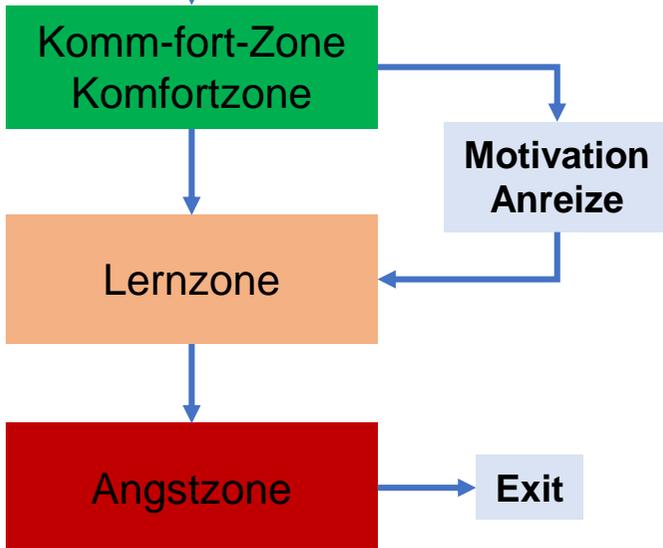
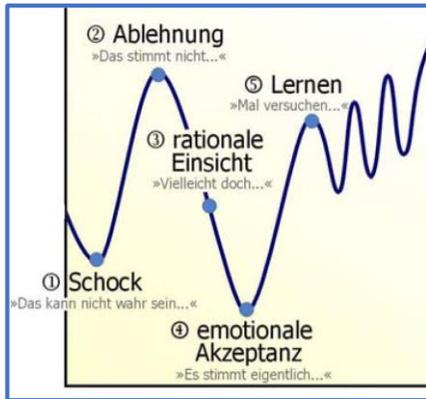
Drei Arten von Widerstand

- rational: logische Argumentation («nicht wissen»)
- emotional: subjektive Angst vor Veränderung («nicht können»)
- systemisch: Veränderung von Machtverhältnissen («nicht wollen»)

Kommunikationsarten

- verbal/nonverbal und aktiv/passiv

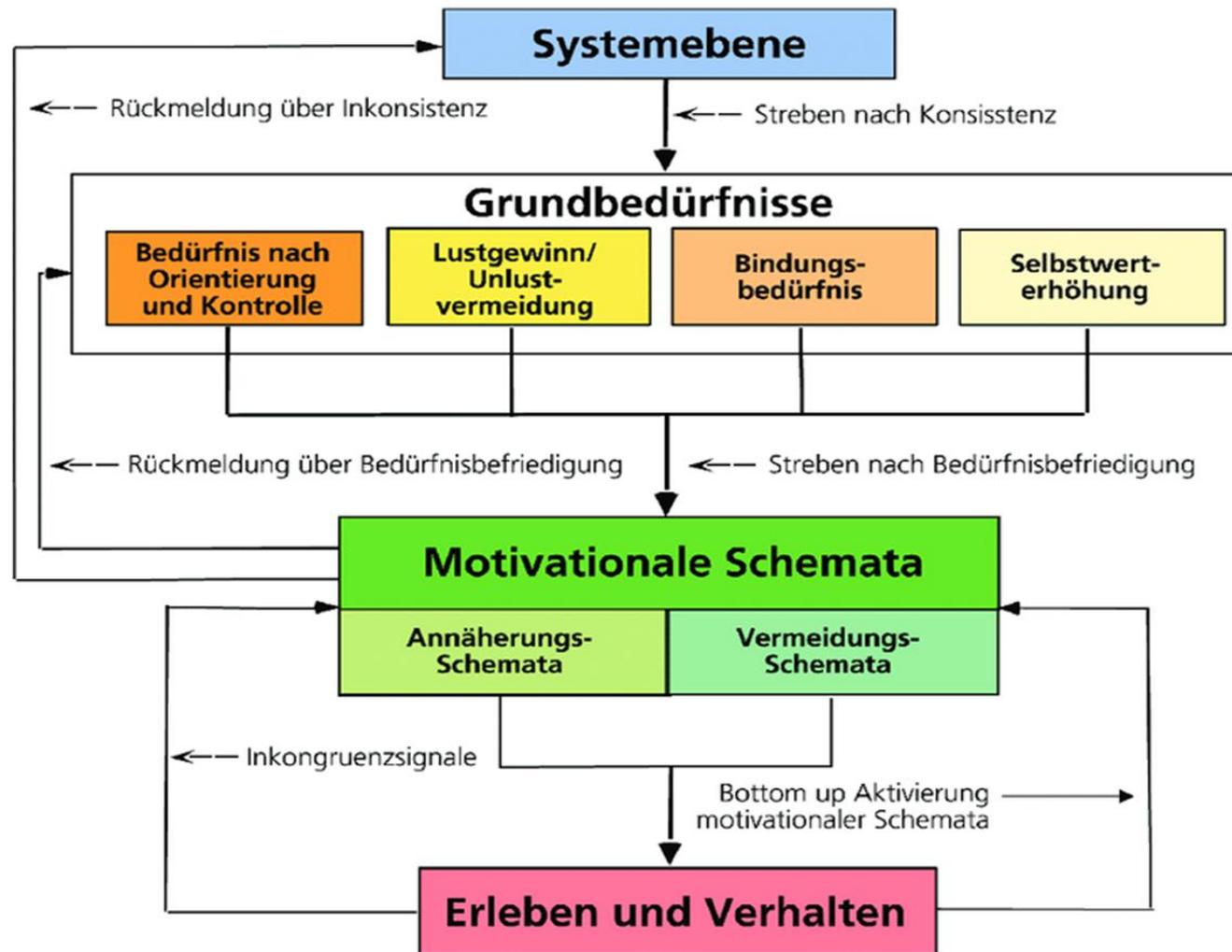
Angst, Konflikt und Leistung



Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt (Hilgard & Bower, 1983)

Grundbedürfnisse, Selbstregulation und Verhalten

(Grawe, 2005)



Selbstbestimmungstheorie (SDT) der Motivation (Deci und Ryan, 2008)

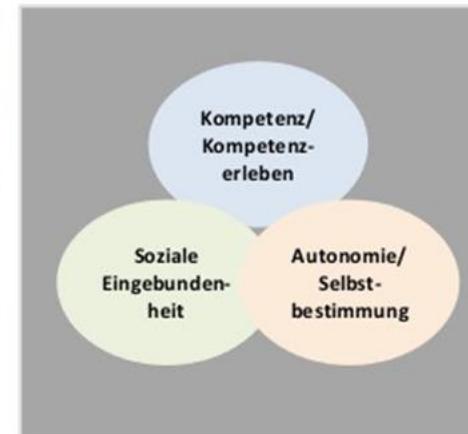
Menschen (Mitarbeitende) haben drei angeborene psychologische Grundbedürfnissen:

- Das Bedürfnis nach Kompetenz oder Wirksamkeit (ich kann etwas!)
- Das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit (ich gehöre dazu!)
- Das Bedürfnis nach Autonomie oder Selbstbestimmung (ich kann selber über mich entscheiden!)

Motivation: Selbstbestimmungstheorie

Die psychologischen Grundbedürfnisse:

- **nach Kompetenz/ Kompetenzerleben:**
Menschen möchten etwas bewirken und sich in ihren Handlungen als wirksam und kompetent erleben.
- **nach sozialer Eingebundenheit:**
Menschen möchten mit anderen verbunden sein und akzeptiert und anerkannt werden.
- **nach Autonomie:**
Menschen möchten das Gefühl haben, das eigene Handeln selbst bestimmen zu können.



Motivierende Kommunikation als Führungsinstrument in Veränderungsprozessen

Motivierende Kommunikation in der Führung

- Ist eine Gesprächsmethode



- Ist eine Zuhör-Technik



- **Ist eine innere Haltung**



ATTITUDE

Die Haltung

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.

Die Prozesse

Mit den Mitarbeitenden über Veränderung sprechen....

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».

Denken Sie an herausfordernde Situationen und emotionale oder belastende Gespräche aus Ihrem eigenen (beruflichen oder persönlichen) Alltag:

- Was muss ihr Gegenüber in dieser Situation tun um das Gespräch so richtig eskalieren zu lassen und „gegen die Wand“ zu fahren?

Die Grundhaltung in der Praxis

12 Kommunikationssperren (Thomas Gorden)

1. Befehlen, anordnen, kommandieren
2. Warnen, ermahnen, drohen
3. Beraten, Vorschläge machen, Lösungen liefern
4. Belehren, durch Logik begründen
5. Moralisieren, predigen, beschwören
6. (Ver-)Urteilen, kritisieren, widersprechen, Vorwürfe machen, beschuldigen
7. Loben. Zustimmung, schmeicheln
8. Beschämen, beschimpfen, lächerlich machen
9. Interpretieren, analysieren, diagnostizieren
10. Beruhigen, Sympathie äußern, trösten, aufrichten
11. Nachforschen, fragen, verhören
12. Ausweichen, ablenken, aufziehen, aufheitern, Thema wechseln

Kommunikationssperren (Dont`s) vermeiden

- Verhindern Nähe und (emotionale) Aufrichtigkeit.
- Blockieren die Verbindung zu unserem Gegenüber.
- Verhindern den Kontakt auf Augenhöhe indem ich versuche eine überlegene Position einzunehmen.
- Versuchen das Erleben der anderen in meinem Sinne zu verändern.
- Gehen von der Annahme aus besser zu wissen, was gut ist für den anderen.
- Nehmen dem Gegenüber die Chance seine/ihre Probleme selbstverantwortlich zu lösen.

Die Gesprächstechniken

Basismethoden	Komplexe Methoden		
OARS Offene Fragen Affirmationen Reflektionen Zusammenfassung	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.

Live Demonstration 2

Was motivierende Kommunikation bewirken kann...

Das CAS Motivational Leadership

❖ Richtet sich an Führungspersonen

- Die sich und ihre Führungs-Skills reflektieren und erweitern wollen.
- Die ihre Kompetenzen in motivationaler Gesprächsführung, Leadership und Coaching optimieren wollen.
- Die eine auf Wertschätzung, Vertrauen und Transparenz basierende Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden und Teams anstreben.
- Die das Entwicklungspotential und das Engagement ihrer Mitarbeitenden und Teams nachhaltig fördern wollen.

❖ Ist ein Bestandteil des MAS in Change & Performance Management (oder eines anderen Masterstudienganges nach Wahl)

Module und Lerninhalte

Motivationspsychologie	Motivational Communication	Leadership Skills	Best Practice
<i>Mensch und Veränderung I & II Die Bedingungen von Motivation verstehen lernen</i>	<i>Die Methoden und Techniken der Motivierenden Gesprächsführung (Workshop 1 - 6)</i>	<i>Standortbestimmung als Führungsperson</i>	<i>Kaminfeuergespräche 1 - 3/</i>
<i>Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz</i>		<i>Entwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit</i>	<i>Challenging Leadership Situations</i>
<i>Resilienz im Führungsalltag</i>		<i>Umgang mit kognitiver Dissonanz in Führungssituationen</i>	<i>Motivierende Kommunikation im Beschwerdemanagement und in der Kundenbindung</i>
<i>Umgang mit Stress als Führungsperson</i>		<i>Leadership and Diversity (Gender and Generations)</i>	

Start nächster Lehrgang: 26. April 2024

Das Wichtigste auf einen Blick

Certificate of Advanced Studies (CAS) Kalaidos FH in Motivational Leadership

ECTS	15 ECTS
Dauer	1 Semester
Umfang	14 Tage
Unterrichtsform	Mischung aus Online-, Hybrid- und Vor-Ort-Unterricht
Studiengebühren	CHF 8900.00
Leistungsnachweis	Das CAS schliessen Sie mit einer mündlichen Prüfung und einer Zertifikatsarbeit ab
Zulassungsbedingungen	Abgeschlossenes Hochschulstudium. Bildungswege über Berufsbildung, Weiterbildungen und berufliche Praxiserfahrung können auf dem Sur-Dossier-Weg anerkannt werden (individuelle Abklärung mit der Studiengangsleitung).
Studienstart	Mai und November
Unterrichtssprache	Deutsch und in geringem Umfang Englisch
Anrechnung MAS-Lehrgang	3 CAS in Kombination mit einer Masterthesis ergeben einen Master of Advanced Studies (MAS) FH in gewählter Fachrichtung.