



Weiterbildungssequenz  
„Kompetent fördern und fordern“

**Leitfaden Modul 1**

**„Motivierende Gesprächsführung“**

Manuela Kramer, Silvia Mulik



# **Inhalt**

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Inhalt und Ablauf des Moduls.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Wahrnehmung, Interpretation, Konflikt .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Motivierende Gesprächsführung .....</b>	<b>9</b>
4.1. Definition Motivation.....	9
4.2. Prinzipien der motivierenden Gesprächsführung .....	10
<b>5. Strategien der motivierenden Gesprächsführung .....</b>	<b>12</b>
5.1. Durch gute Zielstrategien die Motivation stärken .....	12
5.2. Durch gezielte Fragetechnik das Gespräch lenken .....	14
5.3. Durch aktives Zuhören neue Handlungsansätze erschließen .....	15
<b>6. Zu guter Letzt ... ..</b>	<b>16</b>
<b>7. Literatur.....</b>	<b>18</b>
<b>Anhang: Seminarunterlagen zu Modul 1 .....</b>	<b>19</b>

# 1. Einleitung

Pädagogen und Ausbilder<sup>1</sup> in der beruflichen Integrationsförderung haben oft mit jungen Menschen zu tun, die kaum bemerken, wie sie sich selbst Zukunftsperspektiven verbauen und ihr Leben nach und nach einschränken. In Gesprächen lassen sie sich oft nicht erreichen oder sie zeigen den Wunsch, sich zu ändern, doch alles bleibt beim Alten.

Problematisches Verhalten hat für Jugendliche oft zwei Seiten: Beziehungen zu Familie und Freunden leiden, Schwierigkeiten am Ausbildungsplatz irritieren und die Selbstachtung gerät ins Wanken. Das problematische Verhalten lindert aber auch Ängste und lässt Hemmungen und Sorgen vorübergehend vergessen. Warum sich ändern, eine Stütze gegen ein Risiko eintauschen?

Wie kann der Pädagoge mit dieser Ambivalenz umgehen? Wie kann er mit den betroffenen Jugendlichen reden und ihnen dabei neue Chancen eröffnen? Blockaden und Widerstände gilt es aufzulösen. Pädagogische Fachkräfte sind daher immer wieder aufgefordert, neue, Erfolg versprechende Ansätze und Wege im Gespräch zu erproben. Einen systematischen Ansatz bietet die motivierende Gesprächsführung. Sie unterstützt das „Nachdenken über eine Änderung“ und die „Entscheidung für eine Änderung“ und ist eine zielgerichtete Gesprächstechnik, die auf eine Verbesserung der intrinsischen Motivation in Richtung Veränderung abzielt.

Motivierende Gesprächsführung ist eine Methode, die mehr als eine Technik ist: Sie respektiert den Jugendlichen mit seinen eigenen Zielen und macht ihn zum Fürsprecher seiner eigenen Veränderung. Aktives Zuhören, Wertschätzung und Akzeptanz des inneren Zwiespalts durch den Pädagogen unterstützen dabei den Jugendlichen in seinem Selbstvertrauen und in seiner Motivation zu einer Verhaltensänderung.

In dem Modul „Motivierende Gesprächsführung“ erwerben bzw. erweitern Fachkräfte von Bildungseinrichtungen und Ausbildungsverantwortliche in den Betrieben ihre Fähigkeiten und Kompetenzen der Gesprächsführung, um mit Geschick eine Gesprächssituation so zu führen, dass die Veränderungsabsicht des Jugendlichen gestärkt wird. Letztendlich geht es darum, benachteiligte Jugendliche zu mehr Selbstverantwortung zu führen, Lernbereitschaft zu wecken und Möglichkeiten der Selbstverpflichtung zu entwickeln.

Der vorliegende Leitfaden gibt einen umfassenden Einblick in die motivierende Gesprächsführung. Zudem wird exemplarisch aufgezeigt, wie das Thema im Rahmen einer Weiterbildung aufbereitet und bearbeitet werden kann. In Verbindung mit den Seminarunterlagen werden Anregungen, Hintergrundinformationen und darüber hinaus eine Übersicht über die wichtigsten Quellen- und Informationsmöglichkeiten zu motivierender Gesprächsführung gegeben. Die Seminarunterlagen können von Dozenten bzw. Multiplikatoren als Arbeitsmaterialien zum direkten Einsatz in Schulungen, oder aber vom interessierten Leser als Reflexions- und Selbstlernmaterial parallel zum Selbststudium des Leitfadens genutzt werden.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Schreibweise von Personen und Funktionsbezeichnungen verwendet. Soweit nicht anders vermerkt sind dabei immer beide Geschlechter angesprochen.

## 2. Inhalt und Ablauf des Moduls

### Präsenzworkshop „Motivierende Gesprächsführung“ (ganztägig)

Zeit	Inhalt: Was?	Begründung: Warum? Was wird damit beabsichtigt?	Arbeitsform: Wie?	Material: Was muss griffbereit sein?
15 min	<b>Begrüßung</b> , Vorstellung des Referenten	Warming up	Quiz – Teilnehmer können Fragen an den Referenten stellen	
5 min	<b>Übersicht Seminarablauf und Ziele des Seminars</b> Hinweis: eigenes Vorgehen im Seminar laufend thematisieren – Verknüpfung von Methode und Inhalt	Transparenz, Mitverantwortung der Teilnehmer ermöglichen	Input	Seminarablauf auf Flipchart notiert
45 min	<b>Zielarbeit zur Motivation von Benachteiligten</b>	Bedeutung von Zielen erkennen und selbst erfahren	Diskussion und Erfahrungsaustausch, eigene Ziele benennen und gegebenenfalls durch Referenten korrigieren	Arbeitsblatt „Zielfindung“
10 min	<b>Test: Wahrnehmung und Kommunikation</b>	Hinführung zum Thema/Motivation/Aufmerksamkeit erhöhen, Eigenes Repräsentationssystem erkennen	Test wird paarweise durchgeführt	Vorbereiteter Test mit Begriffen (Arbeitsblatt „Wahrnehmung und Kommunikation“)
	<b>Pause</b>			
60 min	<b>Repräsentationssysteme der Kommunikation</b> - Grundlage für motivierende Kommunikation	Input	Folienvortrag mit aktuellem Praxisbezug	Vorbereitete Folien/ Overhead oder PC und Beamer
30 min	<b>Übung:</b> Teilnehmer erzählt Erlebnis (Ur-laub oder Anekdote)	Erfahrung für Teilnehmer zum Erkennen der Repräsentationssysteme	Teilnehmer erzählt Geschichte, eine Gruppe notiert die Verben, andere Gruppe beobachtet die Augen	Schreibmaterialien für Teilnehmer
	<b>(Mittags-)Pause</b>			
30 min	<b>Übung</b> zur geschlossenen Fragetechnik	Hinführung zum Thema Fragetechnik, Erkennen der Bedeutung von Fragen in der Kommunikation	Geschichtenrätsel: „Toter Mann im Schnee“ erzählen, Teilnehmer sollen durch geschlossene Fragen Lösung des Rätsels erfahren	Geeignete Geschichte/ Rätsel

45 min	Erläuterung der Möglichkeiten der <b>Frage-technik</b> , insbesondere der offenen Fragen, mit Praxisbezug	Motivation durch gezielte Fragen, Fragen als Methode/Strategie der motivierenden Gesprächsführung erfahren	Input und Übungsphase: Teilnehmer sitzt in Kreismitte und beschreibt ein Problem, alle anderen Teilnehmer stellen gezielt Fragen (Warum-Fragen sind tabu!), Teilnehmer antwortet nicht, sondern schreibt alle Fragen auf	Arbeitsblatt Fragetechnik/ Stuhlkreis
	<b>Pause</b>			
45 min	<b>Methode des Aktiven Zuhörens</b>	Strategie der motivierenden Gesprächsführung erfahren	Input und Übungsphase: ein Teilnehmer sagt einen einfachen Aussagesatz, der Nachbar hört aktiv zu, indem er verbal das beschreibt, was angekommen ist. Erst wenn der Teilnehmer ein deutliches JA antwortete, wird in der Runde so weiter verfahren. Jetzt sagt der Nachbar einen Aussagesatz und der nächste Nachbar hört aktiv zu.	Stuhlkreis oder U-Form der Unterrichtstische
10 min	<b>Feedback geben</b>	Methode der Gesprächsführung (Verhalten – Interpretation –Gefühl)	Input	Flipchart, Stifte
15 min	<b>Vorbereitung der Selbstlernphase:</b> Anwendung von zwei wichtigen Aspekten/ Inhalten des Workshops im Arbeitsalltag. Systematische Reflexion der Umsetzung dessen. → Hilfestellungen zur Reflexionsarbeit	Einführung in die Selbstlernphase, Ausblick mögliche Unklarheiten/Hindernisse klären	Input und Diskussion	Arbeitsblatt „Motivierung“ und „Übungen Motivation“
30 min	<b>Tagesreflexion:</b> Feedbackbogen und Blitzlichtrunde: Was nehme ich mit aus diesem Workshop? Was hat mir Mühe gemacht?	Verdichtung der Inhalte, Selbstreflexion und Feedback für Referent	Einzelarbeit und Blitzlicht	Feedbackbögen

### Selbstlernphase (3 – 4 Wochen)

## Reflexionseinheit zur Selbstlernphase (Umfang 1 – 1,5 h)

Zeit	Inhalt: Was?	Begründung: Warum? Was wird damit beabsichtigt?	Arbeitsform: Wie?	Material: Was muss griffbereit sein?
10 min	<b>Übung: „Marktplatz“ – Austausch zu den Fragen</b> Erinnern Sie sich an Ihre letzte Arbeitswoche – an welche Situation erinnern Sie sich gern, was hat Ihnen deutlich gemacht, „meine Arbeit lohnt sich“? Was hat sie demotiviert?	Warming up, lockere Kommunikation, Hinführung zum Thema, offene Form der Gruppenbildung, kein Bloßstellen	Teilnehmer bewegen sich im Raum und finden sich jeweils mit einem anderen Teilnehmer zu kurzen Gesprächsimpulsen (pro Frage ca. 5 min) zusammen	
30 min	<b>Auswertung der Selbstlernphase:</b> Was habe ich mitgenommen? Was ist mir gut gelungen? Was ist mir nicht gelungen? Welche Hilfestellungen/Zusatzinformationen benötige ich noch?	Schwierigkeiten und Fragen klären, Hürden des Transfers erkennen,	Einzelarbeit: Festhalten der Antworten auf Metaplankarten (20 min als Zeitvorgabe)	Reflexionsfragen schriftlich fixiert Metaplankarten (je eine Farbe pro Frage), Stifte für die Teilnehmer
20 min	<b>Auswertung im Plenum:</b> Vorstellung der Ergebnisse und Beantwortung von Unklarheiten	inhaltliche Zusammenführung, Gelegenheit zum gegenseitigen Austausch – kollegiale Beratung	Präsentation der Metaplankarten und ggf. thematisches Clustern, Beantworten der Fragen gemeinsam durch Teilnehmer und Dozenten	Stellwände
10 min	<b>Fazit</b> zu motivierender Gesprächsführung	Abschluss, Verdichtung	Input	ggf. Flipchart

→ Der hier beschriebene Modul- und Workshopablauf ist eine mögliche Variante, dieses Thema zu bearbeiten und soll als Anregung dienen. Selbstverständlich sind Variationen und Veränderungen, je nach inhaltlicher Schwerpunktsetzung und zeitlichen Voraussetzungen, möglich!

# 1. Wahrnehmung, Interpretation, Konflikt

*Ein Mann kommt verumumt in eine Bank und schiebt einen Zettel zu dem Bankangestellten, auf dem steht: „Eine Waffe ist auf Sie gerichtet!“ Er hält einen spitzen Gegenstand – es könnte eine Pistole sein – unter der Jacke, so dass es aussieht, als bedrohe er den Schalterbeamten. Dieser liest vor: „Eine Waffel ist auf mich gerichtet? Was soll das bedeuten?“ Daraufhin zischt ihm der Mann zu: „Mein Gott, eine Waffe ist auf Sie gerichtet, dies ist ein Banküberfall.“ Der Schalterbeamte stutzt, staunt und sagt: „Also guter Mann, ich kann doch lesen, hier steht: Eine Waffel ist auf mich gerichtet, Kommt doch mal herüber, Jungs, hier! Also was steht hier genau? Waffel oder Waffe?“ Der Banküberfall findet nicht statt.*

**Kommunikation** ist nicht eindeutig, sondern wird von Wahrnehmung und Interpretation bestimmt. Unser Gehirn verarbeitet und repräsentiert ständig Informationen mit Hilfe unserer fünf sensorischen Systeme. Unsere Fähigkeit zu sehen, zu hören, zu fühlen, zu riechen und zu schmecken ermöglicht diese Verarbeitung von Informationen, sowohl auf bewussten als auch unbewussten Wegen (vgl. Arbeitsblatt Repräsentationssysteme). Dabei greifen Menschen tendenziell bevorzugt auf einen bestimmten Sinneskanal zurück. Dies führt u. a. dazu, dass verschiedene Menschen eine Situation unterschiedlich wahrnehmen. Das Wissen um bevorzugte Sinneskanäle kann z. B. einen Erklärungsbeitrag leisten, weshalb Sie als Pädagoge einen schnelleren Zugang zu einem bestimmten Jugendlichen finden.

## Übung:

Mit Hilfe des Tests „Wahrnehmung und Kommunikation“ können Sie ihren bevorzugten Sinneskanal entdecken (vgl. Arbeitsblatt). Den Test führen Sie am besten durch, indem sie sich die Begriffe langsam vorlesen lassen und sich ihrer spontanen Assoziation dazu (Sehe, höre, spüre, rieche oder schmecke ich den Begriff zunächst?) bewusst werden. In der betreffenden Spalte vermerken sie anschließend ein Kreuz.

Wenn Sie an eine Erfahrung denken, benutzen Sie dazu eine oder mehrere Sinnesmodalitäten: die visuelle, die auditive, die kinästhetische, die des Riechens (die olfaktorische) und die des Schmeckens (die gustatorische) (siehe Arbeitsblatt Repräsentationssysteme, Sprachmuster und Redewendungen). Auf die meisten Menschen wirkt es wesentlich motivierender, wenn alle oder die meisten dieser Modalitäten angesprochen werden statt eines einzelnen Bildes, eines Wortes, eines Geräuschs etc. oder aber wenn der bevorzugte Sinneskanal angesprochen wird. Eine Situation wird umso intensiver wahrgenommen, je mehr Sinnesmodalitäten angesprochen werden.

## Übung:

Wenn Sie an eine Erfahrung denken und dabei mehrere Modalitäten benutzen, erscheint Ihnen dieselbe realer, und Ihre Reaktion darauf ist stärker. Denken Sie beispielsweise an das Wort Zitrone, oder stellen Sie sich rasch eine Zitrone vor, und achten Sie auf die Reaktion. Visualisieren Sie dann ein dreidimensionales Bild einer intensiv gelben Zitrone, und stellen Sie sich vor, Sie würden diese mit einem scharfen Messer in zwei Hälften scheiden. Hören Sie das Geräusch des Messers beim Durchschneiden, beobachten Sie, wie ein Teil des Safts heraus quillt, und riechen Sie den ausströmenden Zitronenduft. Strecken Sie nun die Hand aus, um eine der beiden Zitronenhälften zu nehmen, und führen Sie sie dann langsam zum Mund, um sie zu kosten.

**Gelungene Kommunikation** liegt vor, wenn ein angestrebtes Resultat auch tatsächlich erreicht wurde. Werden von zwei Gesprächspartnern – z. B. dem Jugendlichen und dem Pädagogen – unterschiedliche Resultate angestrebt, kann es zum Konflikt kommen. Ein Konflikt ist in der Regel dann gegeben, wenn mindestens zwei unterschiedliche und (vorerst) nicht zu vereinbarende Ziele, Meinungen, Wertvorstellungen, Interessen oder Handlungsmotive aufeinander treffen. Konflikte können innerlich (intrapersonal) und zwischen verschiedenen Menschen (interpersonal) auftreten und hängen oftmals miteinander zusammen – z. B. wenn ein Jugendlicher den Wunsch verspürt, seinem „besten“ Freund einmal die Meinung zu sagen, sich jedoch davor scheut, weil er befürchtet, dass dies Auswirkungen auf seinen weiteren Freundeskreis hat. Soziale Konflikte können gerade für Jugendliche eine bereichernde Lernerfahrung sein, die wichtige Erkenntnisse und neue Qualitäten in Beziehungen hervorbringen und die persönlichen Erfahrungen erweitern, auch wenn dies in der konkreten Situation meist nicht so gesehen wird.

**Konflikte** sind oft durch Meidungshaltung, Ablehnung und Abwertung der Meinung des anderen und Fixierung auf die eigene Meinung und den eigenen Lösungsvorschlag charakterisiert. Sie lassen sich allerdings durch die folgenden Methoden – bewusst in der Gesprächsführung eingesetzt – minimieren:

1. offene Kommunikation und Feedback
2. klare und verständliche Darstellung der eigenen Ziele
3. Zuhören können und Verstehen der anderen Seite
4. Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel und dessen Formulierung
5. Respekt und Toleranz des anderen
6. Verantwortung für das eigene Handeln
7. Unterscheidung zwischen der Inhalts- und Beziehungsebene

Die genannten Methoden werden im Folgenden systematisch zusammengeführt. Bevor man jedoch vertieft in das motivierende Gespräch einsteigt, ist es vorteilhaft, das eigene Kommunikationsverhalten sowie das des Gesprächspartners zu reflektieren. Sich auf das Kommunikationsverhalten des Jugendlichen einzulassen liefert oftmals einen ersten Anknüpfungspunkt, um Kontakt zu ihm aufzubauen. Dabei ist es hilfreich, sich in die Position des Gegenübers zu versetzen, um die Interessen, Gefühle und Motive des anderen kennen zu lernen und auch sein eigenes Kommunikationsverhalten aus der Sicht des anderen zu betrachten (vgl. Kap. 4.2: Empathie).

## 2. Motivierende Gesprächsführung

Motivierende Gesprächsführung wurde von William R. Miller und Stephen Rollnick auf der Grundlage der klientenzentrierten Gesprächsführung entwickelt und geht von der Annahme aus, dass Menschen nicht änderungsresistent, sondern ambivalent sind. Zentrale Aufgabe ist es dabei, die in dem Menschen vorhandene intrinsische Motivation zur Verhaltensänderung durch Herausarbeiten und Auflösen von Ambivalenzen auszubauen. Motivierende Gesprächsführung unterstützt dabei das ‚Nachdenken über eine Änderung‘ und die ‚Entscheidung für eine Änderung‘. Besonders gewürdigt wird dabei die Tatsache, dass es gute Gründe für, aber auch gegen eine Verhaltensänderung gibt. Diese Würdigung ist notwendig, damit der Jugendliche zum Fürsprecher der eigenen Veränderung werden kann.

Dabei konzentriert sich die motivierende Gesprächsführung ganz auf die gegenwärtigen Interessen und Sorgen des Jugendlichen, nimmt diese bewusst auf und reagiert auf eine Art und Weise, die es dem Jugendlichen ermöglicht, die Vorteile einer Änderung selbst zu erkennen. Der Jugendliche wird als selbstverantwortlich behandelt und es gilt, ihn auf seinem Weg ohne Einflussnahme oder Machtausübung zu begleiten. Der Umgang mit Widerstand und Ambivalenz steht dabei im Zentrum des motivierenden Beratungsgesprächs. Ambivalenz wird als normale Phase einer Verhaltensänderung akzeptiert und Motivation zur Veränderung ist nicht Voraussetzung, sondern Ziel der Beratung. Eine teilnehmerorientierte Haltung und eine auf die Stufen der Veränderung abgestimmte Gesprächstechnik fördern das motivierende Gespräch.

Da es sich um einen fortlaufenden Entwicklungsprozess und kein Curriculum handelt, wird deutlich, dass es weniger um ganz neue Methoden geht als um die Erweiterung der Kompetenzen, mit Geschick die Beratung zu lenken und die Veränderungsabsicht zu stärken. Eine gewisse Gratwanderung entsteht, da der Pädagoge auf verändertes Verhalten abzielt, gleichzeitig aber der Jugendliche unabdingbar als Person mit vollständig eigener Entscheidungsfreiheit und Verantwortung gesehen und wertgeschätzt wird.

### 2.1. Definition Motivation

Motivation ist ein wichtiges Forschungsfeld der Psychologie, das nach den Beweggründen und Ursachen für menschliches Handeln sucht. Die komplexen und vielfältigen Theorien der Motivationspsychologie reichen von den psychoanalytischen Gedanken Freuds über Hulls behavioristische Theorie, den bekannten Überlegungen Schinners, der Feldtheorie von Lewin bis hin zu den Attributionstheorien, um nur einige zu nennen. Alle Theorien zeigen unterschiedliche Perspektiven der Thematik, keine kann aber als einzig richtige Theorie bezeichnet werden.

In der pädagogischen Psychologie wird zwischen intrinsischer (innerer) und extrinsischer (äußerer) Motivation unterschieden. Diese Differenzierung ist v. a. im Hinblick auf Lernmotivation von Interesse. Extrinsische Motivation wird in der Pädagogik als „Motivation durch Zwang“ kritisch betrachtet, wobei es in diesem Bereich auch positive Beeinflussungen gibt (z. B. Lernen durch Anerkennung und Lob). Trotzdem wird intrinsische Motivation als anstrebenwertes Vermittlungsziel und wichtigster Typ von Motivation beschrieben.

In der Literatur ist eine trennscharfe Unterscheidung beider Motivationstypen sehr umstritten, beispielsweise weil beide Formen der Motivation auch gleichzeitig oder unmittelbar aufeinander folgend auftreten können. Zusätzlich ist die Motivation abhängig von den jeweiligen Personen und kann zeitlich variieren.

Im Zusammenspiel der Motivationsarten ist v. a. interessant, welche Auswirkungen extrinsische Anreize auf die intrinsische Motivation haben, nicht zuletzt auch deshalb, weil Menschen bei intrinsisch motivierten Tätigkeiten leistungsstärker sind. Das motivierende Beratungsgespräch zielt auf eine Verbesserung der intrinsischen Motivation als Basis für eine Veränderungsbereitschaft.

## 2.2. Prinzipien der motivierenden Gesprächsführung

Das Herzstück der motivierenden Gesprächsführung sind vier Prinzipien:

- (1) **Empathie ausdrücken:** Empathische Pädagogen, die dem Jugendlichen mit Akzeptanz begegnen, erzeugen weniger Abwehr und begünstigen Veränderungen.
- (2) **Diskrepanzen entwickeln:** Der Pädagoge erzeugt und verstärkt eine Diskrepanz zwischen dem gegenwärtigen Verhalten des Jugendlichen und seinen grundsätzlichen Zielen und Werten.
- (3) **Widerstand umlenken:** Der Pädagoge argumentiert nicht für Veränderungen, sondern lädt den Jugendlichen dazu ein, neue Informationen zu bedenken und neue Perspektiven zu betrachten.
- (4) **Selbstwirksamkeit fördern:** Der Pädagoge stärkt die Überzeugung des Jugendlichen, eine Veränderung selbst herbeiführen zu können.

### Empathie ausdrücken

Empathie, also die Bereitschaft und Fähigkeit, sich in die Einstellungen/Empfindungen anderer Menschen einzufühlen, ist das wichtigste Charakteristikum motivierender Gesprächsführung. Schließlich erzeugen empathische Pädagogen, die dem Jugendlichen mit Akzeptanz begegnen, weniger Abwehr und begünstigen dadurch Veränderungen. Empathie meint in diesem Zusammenhang den Versuch, die Gefühle, Sichtweisen und Standpunkte unseres Gegenübers zu verstehen, ohne sie zu bewerten, zu kritisieren oder gar ins Lächerliche zu ziehen. Der empathische Pädagoge versucht, die Standpunkte des Jugendlichen so umfassend wie möglich zu begreifen, das heißt insbesondere ambivalente Einstellungen zuzulassen. Er erreicht dies, indem er sich ganz auf die Rolle, die Perspektive des Jugendlichen einlässt, er „schlüpft“ sozusagen in dessen Haut, sieht die Welt aus seinen Augen und nimmt dabei sich und seine eigenen Gefühle heraus.

Empathie ermöglicht in Gesprächen, aber auch in Alltagssituationen die Handlungsmotive und Beweggründe einer Person zu erkennen und zu erfahren, was in ihr gerade jetzt lebendig ist. In der Praxis kann man so z. B. bestimmte Handlungsweisen verstehen, die aus Ärger, Wut, Traurigkeit, innerem Rückzug etc. entstehen. Durch gezieltes Nachfragen nach Gefühlen und Bedürfnissen können Empathie ausgedrückt und Handlungsmotive aufgedeckt werden, z. B. „Bist Du gerade total genervt, weil du enttäuscht bist?“. ‚Verstehen‘ ist dabei nicht gleichzusetzen mit ‚einverstanden sein‘ oder ‚billigen‘, vielmehr geht es um das **wertfreie** Erkennen und Verstehen des anderen, was ihn antreibt, motiviert und geprägt hat, so zu handeln, wie er es tut. Wesentliches Ziel ist es, durch Empathie mit dem Jugendlichen Kontakt aufzunehmen.

Strategien, die zu einem empathischen Umgang beitragen, sind:

- Offene Fragestellungen (z. B.: Wenn du an dein Verhalten im Stützunterricht in den letzten Wochen denkst, was fällt dir dazu ein?/ Hat sich im Zusammenhang mit deiner Anwesenheit im Stützunterricht in den letzten zwei Wochen etwas geändert?/vgl. Kap. 5.2.)

- Aktives Zuhören und Zusammenfassen (z. B.: Wie fühlst du dich dabei?/Hat dich das sehr geärgert?/Wir haben jetzt sehr viel über das Verhalten in deiner Clique gesprochen – das scheint dich sehr zu bewegen?/vgl. Kap. 5.3.)
- Bestätigende Äußerungen (z. B.: Das muss wirklich schwer für dich gewesen sein./Ich finde es gut, dass du dir heute Zeit genommen hast für das Gespräch./Das muss in der Tat sehr anstrengend sein, das alles unter einen Hut zu bekommen.)

### **Diskrepanz entwickeln**

Im zweiten Schritt geht es darum, Diskrepanzen zu entwickeln, d. h. als Pädagoge dazu beizutragen, dass der Jugendliche in seiner Selbstwahrnehmung bestehende Widersprüche oder Dissonanzen entdeckt. So stellen die Jugendlichen etwa fest, dass ein Unterschied besteht zwischen der gegenwärtigen Situation und dem, was sie früher einmal für sich gehofft hatten oder sich heute für die Zukunft wünschen. „Eigentlich wolltest du dich in Zukunft mehr um deine Ausbildung kümmern – nachdem du jetzt wegen unentschuldigter Fehlzeiten aus der BVB Maßnahme ausgeschlossen wirst, ist zu erwarten, dass du dieses Ziel nicht in der Form realisieren kannst, wie du dir das vorgestellt hast.“

Diskrepanzen können grundsätzlich in allen Lebensbereichen sichtbar werden. Aufgabe des Pädagogen ist es, die Diskrepanzen, die der Jugendliche in sich trägt, bewusst zu machen und wenn nötig (und möglich) zu verstärken.

### **Widerstand umlenken**

Der Pädagoge argumentiert nicht für Veränderungen, sondern lädt den Jugendlichen dazu ein, neue Informationen zu bedenken und neue Perspektiven zu betrachten. Zeigt der Jugendliche Widerstand, so ist dies für den Pädagogen ein Signal, seine Vorgehensweise zu ändern. Wenn man nicht streitet und keine Beweise anführt, was soll man dann tun? Miller und Rollnick führen hier ein Prinzip der asiatischen Kampfkunst Aikido ein:

Einem mit einer bestimmten Kraft durchgeführten Angriff wird nicht dieselbe oder eine noch größere Kraft entgegengesetzt (wie z. B. beim Boxen), sondern die Kraft des Gegners wird aufgenommen und (in eine andere Richtung) weitergeleitet. Man nimmt die Energie des Angriffs sozusagen auf und nutzt sie zur Einleitung einer Wendung, geht einen kleinen Schritt seitwärts und bringt den Gegner dadurch aus dem Gleichgewicht – möglicherweise zu Fall. Man lässt ihn dabei ins Leere laufen, hält allerdings ständig Kontakt.

Aus dieser Metapher leiten sie die folgenden Grundsätze für das motivierende Beratungsgespräch ab:

- Widerstand ist ein Interaktionsphänomen: er verlangt vom Pädagogen eine ständige Restriktion seiner in Anwendung gebrachten Strategien.
- Die Kraft der Angriffe kann positiv genutzt werden: Pädagogen verhalten sich weder passiv/erdulden noch aggressiv oder gekränkt – sie greifen das Widerstandsthema aktiv steuernd auf.
- Pädagogen versuchen permanent mit dem Jugendlichen in Kontakt zu bleiben: Widerstand wird nicht von vornherein als mangelnde Motivation interpretiert, sondern als Hinweis auf unberücksichtigte, ambivalente Einstellungen.

Übergeordnetes Ziel aller Strategien ist es, Kontakt zum Jugendlichen zu halten und flexibel auf Widerstände zu reagieren, ohne dabei einen Abbruch der Kommunikation zu riskieren.

Hierbei ist es unter Umständen notwendig, zeitweise das „Tempo“ zu ändern, die Richtung neu zu justieren, sich auf vordergründige Nebenpfade zu begeben und gegebenenfalls die Expertenrolle zeitweise zu verlassen. Nur so gelingt die Wandlung vom belehrenden Pädagogen zum kreativen Veränderungsprozessbegleiter.

### **Selbstwirksamkeit fördern**

Macht ein Jugendlicher die Erfahrung, sein Handeln und dessen Resultate beeinflussen zu können, dann wirkt dies bekräftigend und er wird in vielen Bereichen kompetentes Verhalten zeigen. Ein primäres Ziel der motivierenden Gesprächsführung ist es daher, die Selbstwirksamkeitserwartung des Jugendlichen bzw. die Überzeugung, eine Veränderung selbst herbeiführen zu können, zu stärken. Dies ist nach Auffassung von Miller und Rollnick am besten dadurch zu erreichen, dass ins Zentrum des Veränderungsprozesses vor allem die besonderen Fähigkeiten, Stärken und sozialen Ressourcen des Betroffenen gestellt werden: Im Sinne einer extrinsischen Selbstwirksamkeitserwartung werden durch die empathische Grundhaltung des Pädagogen die Stärken bzw. positiven Ressourcen des Jugendlichen gefördert und hieraus eine intrinsische Selbstwirksamkeitserwartung begünstigt bzw. aufgebaut. Aus dieser wiederum generiert der Jugendliche die Energie zur konstruktiven Bewältigung eines notwendigen Veränderungsprozesses.

Im Grunde findet sich hier das schon seit langem im Rahmen der Sozialen Arbeit praktizierte Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe (Empowerment) wieder.

## **3. Strategien der motivierenden Gesprächsführung**

Bei der Umsetzung der ausgeführten Prinzipien in Kapitel vier kann sich der Pädagoge der folgenden Strategien bedienen:

- (1) Mit Werten und Zielen arbeiten*
- (2) Offene Fragen stellen*
- (3) Aktiv Zuhören*
- (4) Bestätigen*
- (5) Zusammenfassen*

### **3.1. Durch gute Zielstrategien die Motivation stärken**

*„Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg.“ (Laotse)*

Die Bedeutung von **Zielen** für die Motivation kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Wer keine Ziele hat, wird irgendwo ankommen, muss sich dann allerdings fragen, ob es das Gewünschte ist, was er in seinem Leben erreichen wollte.

Zielorientierung bedeutet nach vorne sehen, bedeutet auf die Straße, die vor einem liegt, zu schauen und mit all seinen Sinnen genauestens wahrzunehmen, was es dort wahrzunehmen gibt.

Beispiel: Ein Jugendlicher nimmt sich vor, seinen Ausbildungsabschluss zu schaffen. Dazu sind viele Schritte nötig, die er zum großen Teil auch kennt – regelmäßig zum Stützunterricht gehen, zu Hause lernen usw. Dieses Ziel lenkt und organisiert seine Handlungen. Doch irgendwie kommt immer etwas dazwischen, er versteht es selbst nicht so ganz – die Disko am Wochenende, das Familienfest zu Omas 75. Geburtstag, die Montage neuer Boxen im Auto, der spannende Krimi, vor dem er hängen bleibt, obwohl er eigentlich gerade das Hebelgesetz wiederholen wollte... Er hat eine Menge Motive und Ziele, die sich ständig überlagern und „in die Quere“ kommen. Was ihm fehlt, sind gute Zielstrategien, die ihm helfen, sein Ziel auch wirklich zu erreichen, zum Beispiel Prioritäten und eine klare Fokussierung auf seine wichtigsten Ziele.

Ziele erreichen wir zuverlässiger und leichter, wenn wir auf dem Weg dorthin folgende Strategien anwenden (siehe Arbeitsblatt Zielfindung):

1. Zwischenziele formulieren
2. einen Aktionsplan aufstellen
3. Fortschritte regelmäßig überprüfen
4. Ziele immer wieder lebendig werden lassen

Hilfreich ist es auch, die Ziele folgendermaßen zu formulieren:

- Erreichbarkeit durch eigenes Verhalten
- positive Formulierung
- konkrete Formulierung
- Formulierung in der Gegenwart

### **Werte und Motivation**

Persönliche Ziele sind eng an das eigene Wertesystem geknüpft, nicht zu vernachlässigen bei der motivierenden Gesprächsführung sind daher auch die **Werte** einer Person.

Persönliche Werte beeinflussen unsere Ziele und liefern die Basis für unsere Motivation und unsere Entscheidungen. Sie haben mit dem zu tun, was uns wichtig ist und werden i. d. R. in Form abstrakter Nominalisierungen beschrieben mit Begriffen wie Liebe, Glück, Leistung, Gesundheit oder Spaß. Werte lösen Emotionen aus. Sind sie nur schwach ausgeprägt, so folgt meist auch eine geringe Motivation. Sind unsere Werte dagegen stark ausgeprägt, wirkt sich dies positiv auf unsere Motivation aus. Im Rahmen der motivierenden Gesprächsführung sollten Werte und Ziele daher aufgedeckt und thematisiert werden (siehe Arbeitsblatt Werte).

### **Übung: Ziele formulieren**

Gerade jungen Menschen fällt es schwer, sich Ziele zu setzen – denn dies bedeutet, sich festzulegen und zu dem zu stehen, was sie wirklich wollen. Zudem werden sie transparenter für Gelingen oder Misslingen. Die folgende Übung kann Jugendlichen helfen, persönliche Ziele zu formulieren (siehe auch Arbeitsblatt „Zielfindung“).

*Ziel:* Ein Ziel so klar und motivierend zu formulieren, dass es eine Richtschnur für das weitere Handeln wird.

*Einsatz der Übung:* zu Beginn einer Maßnahme, nach der Zwischenprüfung, in der Gruppe oder im Einzelgespräch

*Dauer:* 20 – 60 Minuten (abhängig von der Reflexionsfähigkeit und schon vorhandener Klarheit über die eigenen Ziele)

*Ablauf:* Sie können die Übung so einleiten: „Stellt euch vor, wir treffen uns hier wieder in 5 Jahren. Was möchtet ihr bis dahin erreicht haben? Wo arbeitet ihr? Wo wohnt ihr? Mit wem lebt ihr zusammen? Was sind eure Hobbies? Was würdet ihr der Gruppe hier gerne berichten können?“

Die Auszubildenden notieren spontan ihre wichtigsten Ziele. Sie können die ganze Übung auf den Beruf beschränken oder Ziele für die wichtigsten Lebensbereiche finden lassen, z. B. für Ausbildung, Beruf, Familie, Freunde, Liebe etc.

Anschließend erklären Sie, wie ein Ziel formuliert wird, dass es zugkräftig ist.

Danach erhalten die Auszubildenden als kleine Übung unsortierte Karten mit Zielformulierungen (Beispiel: Ich will keine 5 in Mathe. → falsch: negativ formuliert / Ich will mindestens eine 4 in Mathe. – richtig: positiv formuliert). Diese Formulierungen sind entweder „richtig“ oder „falsch“ im Sinne der o. g. Kriterien. Die Aufgabe ist es, die Kartenpaare zu finden und zu entscheiden, welche Karte die bessere Formulierung enthält. Das kann in Paaren oder kleinen Gruppen zu viert geschehen, evtl. auch als Wettspiel. Die Auszubildenden können ihre Kartenpaare vorstellen und ihre Wahl begründen.

Im Anschluss überprüfen die Auszubildenden ihre eigenen Zielformulierungen und ändern diese ggf. Führen Sie die Übung in einer Gruppe mit positiver, vertrauensvoller Atmosphäre durch, können die Auszubildenden ihre Ziele vorlesen und Verbesserungsvorschläge von den anderen sammeln.

### **3.2. Durch gezielte Fragetechnik das Gespräch lenken**

Als Fragetechnik wird umgangssprachlich der Einsatz von offenen und geschlossenen Fragen zur gezielten Gesprächsführung bezeichnet. Durch die geschickte Auswahl der Frageform bestimmt der Pädagoge den Grad der Einflussnahme auf den Gesprächsverlauf.

Eine Gesprächsführung, die sich zwar der Fragetechnik bedient, jedoch keinerlei Beeinflussung beabsichtigt, wird auch als nondirektive Gesprächsführung bezeichnet. Sie kommt z. B. im therapeutischen Bereich oder in der Marktforschung zum Einsatz. Ihr Gegenteil ist die manipulative Fragetechnik, z. B. im Verkaufsgespräch.

Gerade im motivierenden Gespräch ist es wichtig, die richtigen Fragen zu stellen und dadurch die wichtigsten Antworten bzw. Informationen zu erhalten. Durch gezielte Fragetechnik kann der Pädagoge Empathie ausdrücken, Diskrepanzen aufdecken, Widerstand umleiten und Selbstwirksamkeit fördern.

#### **Grundsätzlich unterscheidet man zwei Fragearten:**

##### **Die offene Frage**

Die offene (oder öffnende) Frage erlaubt dem Gegenüber eine freie Assoziation innerhalb seiner Antwort. Sie grenzt die Antwortmöglichkeiten des Gesprächspartners nicht ein, sondern fordert ihn auf, sich inhaltlich oder persönlich zu beteiligen. (Beispiel: Wer denkt das? Woran merkst du, dass die anderen so denken?) Die Antwort kann also nicht „Ja“ oder „Nein“ lauten, sondern es sollte in einem oder mehreren Sätzen geantwortet werden (weitere Beispiele sind dem Arbeitsblatt „Fragetechnik“ und „S.C.O.R.E. Modell“ zu entnehmen).

## Die geschlossene Frage

Zu den geschlossenen Fragen zählen die Entscheidungsfragen (Beispiel: Möchtest du ein Eis? Ist es dir recht, wenn wir uns um 13:00 Uhr sprechen?), die Alternativfragen (Beispiel: Möchtest du ins Kino oder ins Konzert gehen?) oder geschlossene W-Fragen (Wann bist du das letzte Mal beim Stützunterricht gewesen?). Die Antwort kann nur aus einem „Ja“, „Nein“ oder „Vielleicht“ bestehen oder ist z. B. auf eine Ortsangabe, einen Namen, eine Uhrzeit oder die Auswahl einer Alternative beschränkt.

Im Rahmen der motivierenden Gesprächsführung sind beim Stellen von Fragen folgende Grundsätze zu beachten:

- Bevor Sie eine Frage formulieren, sollten Sie genau wissen, was Sie damit erreichen wollen.
- Stellen Sie immer nur eine Frage.
- Formulieren Sie Ihre Fragen kurz, präzise und leicht verständlich.
- Lassen Sie dem Jugendlichen ausreichend Zeit zum Nachdenken, bevor er antwortet.
- Vermeiden Sie in Ihren Fragen Vorausinformationen über die von Ihnen bevorzugte Antwort.
- Unterlassen Sie Wertungen in Ihren Fragen und verzichten Sie darauf, dem Jugendlichen Vorwürfe zu machen.
- Alternativfragen kommen nur in Betracht, wenn die Alternativen den gesamten Bereich möglicher Antworten abdecken.
- Vermeiden Sie Warum-Fragen.

Generell sollte die Fragerichtung immer vom Ganzen zu den Details, vom Allgemeinen zum Besonderen, vom Bekannten zum Unbekannten und vom Einfachen zum Komplexen verlaufen.

### 3.3. Durch aktives Zuhören neue Handlungsansätze erschließen

Eine weitere Strategie der motivierenden Gesprächsführung ist das aktive Zuhören. Die meisten Menschen haben beim Zuhören nicht die Absicht zu verstehen, sondern zu antworten und sind längst damit beschäftigt, innerlich zu überlegen, wie sie darauf antworten werden. Sie warten auf ihr Stichwort um zu beginnen und nehmen dadurch nur wenig von der Argumentation des anderen wahr.

Um über die Motive, die Hintergründe und das Wertesystem des anderen mehr Informationen zu bekommen, ist es notwendig, genauestens hinzuhören. Hierzu bietet sich das aktive Zuhören an. Darunter zu verstehen ist, mit der vollen Aufmerksamkeit bei dem anderen zu sein und eine Zusammenfassung des Gehörten anzubieten. Oftmals stellen Sie so z. B. fest, dass beide Parteien – d. h. ihr Gesprächspartner und Sie – ganz ähnliche Interessen haben und sich beide Parteien jeweils auf die Interessen des anderen beziehen wollen. Neue Möglichkeiten und Lösungen können entstehen, die vorher möglicherweise überhaupt nicht sichtbar waren, weil jeder meinte, dass seine Interessen nur auf eine bestimmte Art zu befriedigen seien.

#### Übung:

Wie wirkungsvoll intensives, aktives Zuhören ist, kann in einer kurzen Übung selbst erfahren werden. Suchen Sie sich einen Gesprächspartner und bitten ihn, eine einfache Aussage zu machen. Hören Sie aktiv zu, indem sie verbal wiederholen, was Sie verstanden haben. Dabei ist zu beachten, nicht die gleichen Wörter wie der Gesprächspartner

zu verwenden, sondern mit eigenen Worten die Aussage wiederzugeben. Hilfreich sind am Satzanfang folgende Redewendungen:

- „Habe ich Dich richtig verstanden...“
- „Du meinst also...“
- „Für Dich heißt das sozusagen...“
- „Wenn ich Dich richtig verstehe, dann...“ usw.

Wenn der Gesprächspartner ihrer verbalen Wiederholung zustimmt, können Sie sicher sein, ihn richtig verstanden zu haben.

### **10 Gebote des guten Zuhörens:**

1. Nicht sprechen! Sie können nicht zuhören wenn Sie sprechen!
2. Druck mindern. Zeigen Sie dem anderen, dass er frei sprechen kann!
3. Machen Sie deutlich, dass Sie zuhören wollen!
4. Halten Sie Störungen und Ablenkungen fern!
5. Stellen Sie sich auf ihr Gegenüber ein (Rollentausch)!
6. Haben Sie Geduld → unterbrechen Sie nicht!
7. Beherrschen Sie sich → keine Oberhand den Gefühlen!
8. Lassen Sie sich durch Vorwürfe etc. nicht aus dem Gleichgewicht bringen.
9. Fragen Sie!
10. Nicht sprechen!

## **4. Zu guter Letzt ...**

Aus pädagogischer Sicht ist die Motivierung von Jugendlichen nicht nur über das motivierende Gespräch möglich, sondern sie umfasst die gesamte Arbeit mit dem Jugendlichen. Nicht jeder Jugendliche zeigt sich gesprächsbereit. In der täglichen pädagogischen Arbeit gibt es viele Möglichkeiten, Jugendliche zu motivieren bzw. motivierend auf sie einzuwirken. Nachfolgend werden die wichtigsten Möglichkeiten genannt:

- Eigeninitiative fördern (Tipps für selbstständige Arbeit geben, Projektarbeit).
- Möglichkeiten aufzeigen, sich aktiv und produktiv im Arbeitsteam zu profilieren (Zuständigkeit / Verantwortung für bestimmte Aufgaben übertragen – dabei fühlt der Jugendliche, dass er gebraucht, dass ihm Verantwortung zugetraut wird. Ergebnis gemeinsam auswerten – positives Feedback, auch wenn noch nicht alles perfekt ist!).
- Ziele / Chancen / Perspektiven aufzeigen (über die Ausbildung hinaus planen).
- Mut machen (Fehler / Schwächen sind dafür da, bewältigt zu werden – „Wir schaffen das gemeinsam.“ Jugendlichen nicht alleine mit seiner „Unvollkommenheit“ lassen!).
- Durchhaltewillen stärken (Perspektive, Ziel etc. aufzeigen!).
- Selbstbewusstsein stärken (Wertschätzung – wo sind die Stärken = Fähigkeiten? Charakter – wo liegen verborgene Talente, sonstige Potenziale?).

- Loben („Kleines Lob“ für Fortschritte – auch wenn diese nur minimal sind!). Allerdings darauf achten, nicht ständig zu loben – das ist nicht glaubwürdig und es stellt sich ein Sättigungseffekt ein, der Langeweile aufkommen lässt.
- Bei massiven Verhaltensstörungen in erster Linie solche Verhaltensweisen loben, die mit dem Problemverhalten (z. B. Aggression) unvereinbar sind (z. B. humorvolles, kooperatives oder einfühlsames Verhalten). Werden diese konsequent gelobt, hilft man dem Jugendlichen, ein neues, positives Selbstbild aufzubauen und zu festigen, was wiederum zu stärkerer Mitarbeit motiviert.
- Abwechslung in den Ausbildungsalltag bringen („Bonbons“).
- Konstruktive Kritik seitens des Jugendlichen fördern und zulassen / gemeinsam Verbesserungen erarbeiten (Den Jugendlichen ernst nehmen!).
- Strukturierte Übungen und Projekte, die Sie im Unterricht einsetzen, müssen den Jugendlichen Freiräume zur Mitbestimmung ermöglichen, da nur auf diese Weise die Eigeninitiative gefördert werden kann.
- Durchschaubarkeit und Zuverlässigkeit, d. h. dem Jugendlichen klare Rückmeldung über sein Verhalten geben. Anfangs nur die Punkte ansprechen, die dem Entwicklungsstand des Jugendlichen entsprechen. Jede nachhaltige Überforderung oder Bedrohung zerstört Motivation!
- Interesse an der Person und den Problemen des Jugendlichen ausdrücken durch gezieltes Nachfragen nach Wünschen, Zielen, Vorstellungen und Schwierigkeiten – dem Jugendlichen dabei versichern, dass alle Informationen streng vertraulich behandelt werden.
- Für viele Jugendliche ist es sehr wichtig, Akzeptanz zu erfahren - diese eindeutig, jedoch nicht übertrieben bekunden. Akzeptanz bedeutet nicht, auf berechnete Kritik an dem Verhalten des Jugendlichen zu verzichten – differenzierte Rückmeldung erhöht die Glaubwürdigkeit und wertet ein erzieltes Lob auf!

## 5. Literatur

Miller, W.R.; Rollnick, S. (2004): Motivierende Gesprächsführung - ein Konzept zur Beratung von Menschen mit Suchtproblemen. Freiburg im Breisgau.

Demmel, R. (2003): Motivational Interviewing - Ein Leitfaden für die Praxis. Göttingen.

Rudolph, U. (2003): Motivationspsychologie. Weinheim.

Rudolph, U. (2007): Motivationspsychologie. Workbook. Weinheim.

Vogelauer, W. (2004): Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach. Neuwied.

Wunderer, R.; Küpers, W. (2003): Demotivation – Remotivation. Wie Leistungspotentiale blockiert und reaktiviert werden. Neuwied.

Eckhardt, C. (1992): Selbstständigkeitsförderndes Lernen in der Berufsausbildung. Leittext-Methode und Projektbildung in der Benachteiligtenförderung (§ 40c AFG). Heidelberg.

Omer, H; v. Schlippe, A. (2004): Autorität durch Beziehung. Die Praxis des gewaltlosen Widerstands in der Erziehung. Göttingen.

Sich mit den Anregungen dieses Buches zum gewaltlosen Widerstand im Umgang mit Aggressionen und Gewaltbereitschaft von Jugendlichen zu beschäftigen, ist geradezu ein Muss. Wie wichtig die Vernetzung aller am Erziehungsprozess Beteiligten ist - wie nötig es ist, Angriffe und Beleidigungen, die man erfährt, öffentlich zu machen und nicht weiter unter den Teppich zu kehren - wie entlastend es sein kann, sich mit Kollegen zu besprechen und Sanktionen auf zu schieben...All das ist Thema in diesem Buch.

Schulz v. Thun, F. (1999): Miteinander reden Bd. 3. Das 'innere Team' und situationsgerechte Kommunikation. Hamburg.

Der Autor hat drei Bücher zum Thema Kommunikation verfasst, die allesamt praxisbezogen sind. Eine interessante und lesenswerte Lektüre. In Band 3 beschäftigt er sich mit dem Inneren Team und der Vorstellung, wie wichtig es ist, zu lernen, mit sich selbst zu kommunizieren – parallel dazu nimmt auch Ihre Fähigkeit der Auseinandersetzung mit Menschen in Ihrer Umgebung zu. Das ist zumindest eine seiner Thesen.

Mahlmann, R. (2000): Konflikte managen. Psychologische Grundlagen, Modelle und Fallstudien. Weinheim/Basel.

Konfliktfähigkeit wird allerorten gefordert. Es ist eine Fähigkeit, die erlernbar ist. Wer konfliktfähig ist, erkennt frühzeitig Konfliktherde und kann Turbulenzen besser meistern. Im Buch wird das erforderliche Handwerkszeug vorgestellt. Es ist ein sehr fundiertes Buch, Interessant sind vor allem die aufgeführten Beispiele und deren Analyse.

Scheler, U. (1999): Management der Emotionen. Emotionale Intelligenz umsetzen mit 22 Übungen. Offenbach.

Kein Konflikt ohne heftige Emotionen. Deshalb dieses Buch. Wie der Titel schon ankündigt, enthält es Übungen zur Wahrnehmung von Gefühlen und zum konstruktiven Umgang damit. Die eigenen Gefühle zu managen, d.h. sie wahrzunehmen und angemessen auszudrücken, ist eine Fähigkeit, die unumgänglich ist für die persönliche Entwicklung von Konfliktfähigkeit und Kooperationsbereitschaft.

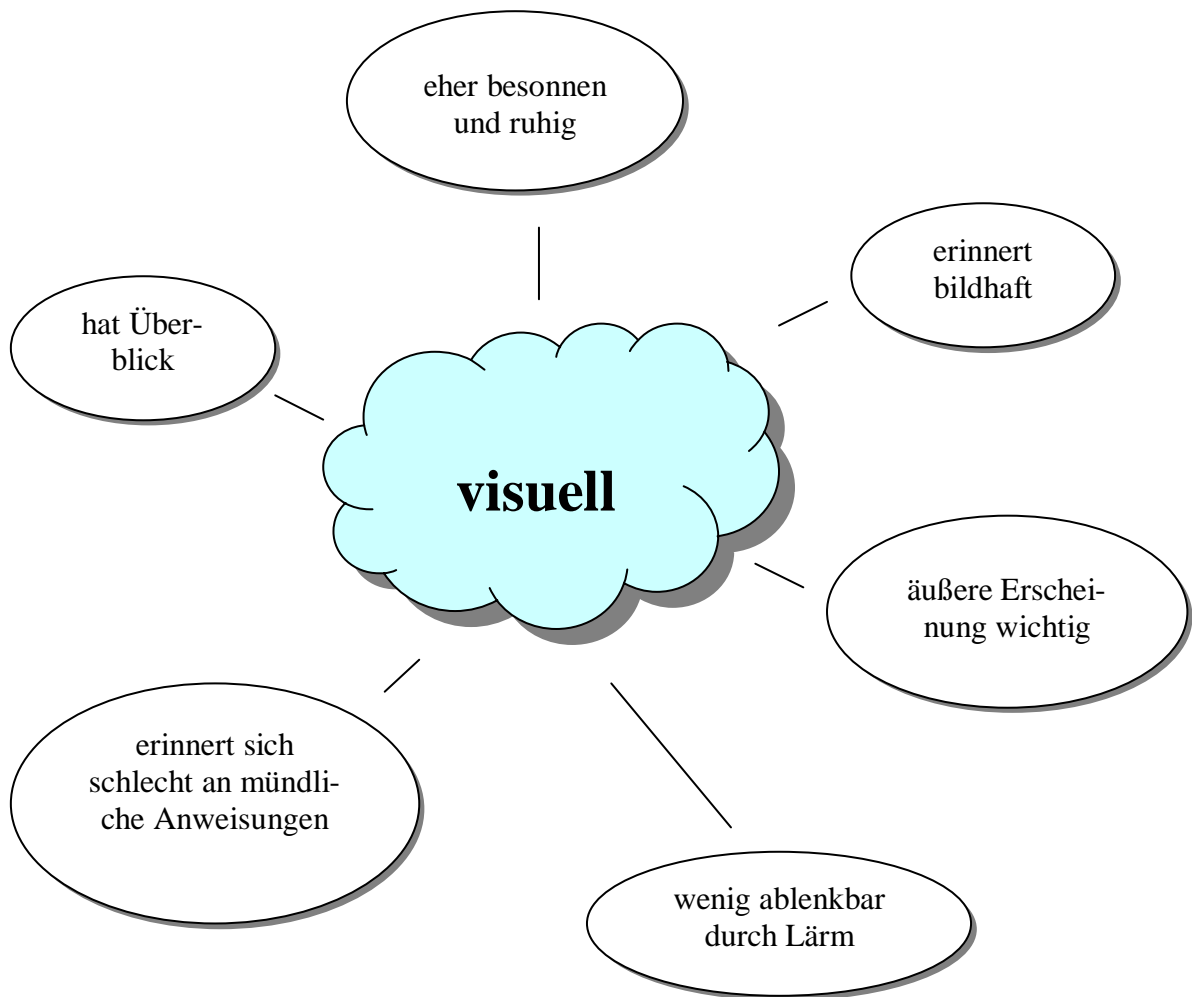
# **Anhang: Seminarunterlagen zu Modul 1**

## **„Motivierende Gesprächsführung“**

### **Inhalt**

<b>Repräsentationssysteme der Kommunikation.....</b>	<b>20</b>
Test – Wahrnehmung und Kommunikation.....	23
<b>Zielfindung.....</b>	<b>26</b>
<b>S.C.O.R.E – Modell .....</b>	<b>27</b>
<b>Werte.....</b>	<b>28</b>
<b>Fragetechnik .....</b>	<b>29</b>
<b>Motivierung .....</b>	<b>30</b>
Motivierung - Reflexionshilfe .....	31
Übungen - Motivation.....	32

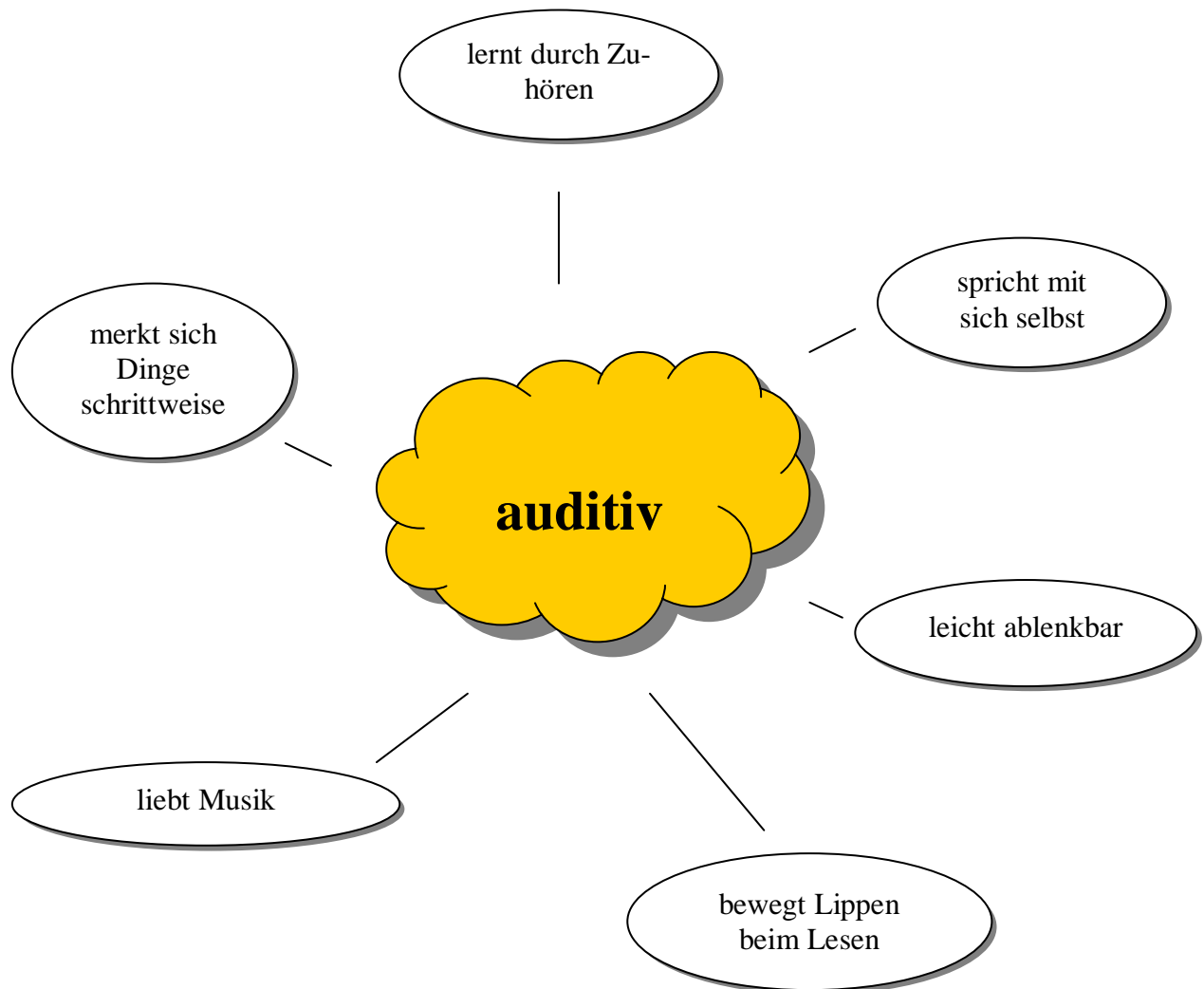
## Repräsentationssysteme der Kommunikation



## Repräsentationssysteme der Kommunikation



## Repräsentationssysteme der Kommunikation



## Test – Wahrnehmung und Kommunikation

	Ich sehe	Ich höre	Ich spüre	Ich rieche	Ich schmecke
<b>Kaffee</b>					
<b>Meer</b>					
<b>Spielende Kinder</b>					
<b>Flieder</b>					
<b>Baum</b>					
<b>Flugzeug</b>					
<b>Gänsebraten</b>					
<b>Regen</b>					
<b>Kuhstall</b>					
<b>Schmirgelpapier</b>					
<b>Kneipe</b>					
<b>Ferien</b>					
<b>Katze</b>					
<b>Seife</b>					
<b>Turnstunde</b>					
<b>Zitrone</b>					
<b>Gewitter</b>					
<b>Seide</b>					
<b>Frisches Brot</b>					
<b>Wasserfall</b>					
<b>Früher Morgen</b>					
<b>Kerze</b>					
<b>Sonnenuntergang</b>					

# Sprachmuster



## Visuell:

- im Blick haben
- ins Auge fallen
- anscheinend
- schleierhaft
- festnageln
- verschwommen
- sonnenklar
- einen Blick riskieren
- ein Bild für die Götter
- Ausblick
- bildschön
- untersuchen
- vage
- geistiges Bild
- vorhersehen
- beobachten
- demonstrieren
- es sieht so aus



## Auditiv:

- sich unterhalten
- zusammenfassen
- erzählen
- Plappermaul
- innere Stimme
- die Meinung sagen
- kommunizieren
- Wort für Wort
- es läutet bei mir
- besprechen
- das höre ich gern
- singen
- Stimme
- Tonfall
- Schweigen
- zuhören
- Harmonie
- mündlich



## Kinästhetisch:

- Anspannung
- aus dem Kopf schlagen
- ausquetschen
- Druck
- drunter und drüber
- durchhängen
- etwas abbekommen
- Durcheinander
- ein Gefühl dafür haben
- handhaben
- in Kontakt kommen
- niedergeschlagen
- oberflächlich
- sein Päckchen tragen
- unerträglich
- umschalten
- verletzt
- verständnislos

# Redewendungen



## Visuell:

- „Ich sehe, was Sie meinen.“
- „Lassen Sie mich Licht in die Sache bringen.“
- „Das ist wie von Zweifeln überschattet.“
- „Die Zukunft sieht rosig aus.“
- „Ich möchte das Problem auf den Punkt bringen.“



## Auditiv:

- „Da höre ich etwas läuten.“
- „Ich höre, was Sie sagen.“
- „Das heißt sozusagen, ...“
- „Das ist ja unerhört!“
- „Das hört sich für mich unglaublich an.“



## Kinästhetisch:

- „Wir bleiben in Verbindung.“
- „Bleiben Sie bitte eine Sekunde dran.“
- „Da muss man den Finger draufhalten.“
- „Das ist eine solide Grundlage für das Angebot.“
- „Ich habe die Hauptpunkte begriffen.“

## Zielfindung

Entwickeln Sie Ihre Zielideen mit Hilfe von Brainstorming und formulieren Sie Ihre Ziele „3dimensional“

**ZielINHALT:** WAS soll erreicht werden?

**ZielAUSMASS:** WIE genau und mit **wie viel** Kraft soll das Ziel erreicht werden?

**ZielZEIT:** Bis **wann** muss das Ziel erreicht sein?

**Nutzen Sie folgende Übung für den Zielfindungsprozess:**

Im Umfeld möchte ich folgendes ändern:

Genauer gesagt habe ich folgendes Ziel:

Um dieses Ziel zu erreichen, könnte ich folgende Maßnahmen einleiten:

Ob ich mein Ziel erreicht habe, kann ich messen, indem ich:

Was/wer könnte bei der Zielerreichung behilflich sein?

Was/wer könnte meine Zielerreichung behindern?

Das Schlimmste, was mir passieren könnte, wenn ich mein Ziel nicht erreiche, ist:

Was ist anders, wenn ich mein Ziel erreicht habe?

## S.C.O.R.E – Modell

### **S** Symptom:

- Was ist der gegenwärtige Zustand?
- Was nervt?
- Was tut weh?

### **C** Causes:

- Was sind die vermuteten Ursachen, Gründe?
- Was hält das Problem aufrecht?

### **O** Outcome:

- Was sind Ihre Ziele?
- Was soll nach den nächsten Aktionen dabei herauskommen?
- Woran würden Sie merken, dass Sie das Ziel erreicht haben? (messbar und konkret)

### **R** Resources:

- Welche Fähigkeiten/Ressourcen sind vorhanden, um das Ziel zu erreichen?
- Was haben Sie schon versucht?
- Welche anderen Wege/Fähigkeiten/Hilfsmittel wären nützlich?

### **E** Effect:

- Was ist der alte/neue Nutzen?
- Was ist der Preis den Sie bezahlen müssen, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Sind Sie bereit den Preis zu zahlen?

# Werte

- Welche Werte sind Ihnen wichtig?
  
- Welche Werte wollen Sie verwirklichen?
  
- Wann ist der Wert erfüllt?
  
- Was zeigt Ihnen, dass dieser Wert befriedigt wurde?
  
- Wann ist Ihnen zum letzten Mal aufgefallen, dass jemand diesen Wert anerkannt hat?
  
- Wie war das?
  
- Was haben Sie in dieser Situation gesehen, gehört und gefühlt?
  
- Was ist Ihnen an Ihrer Arbeit wichtig?
  
- Was schätzen Sie daran?

# Fragetechnik

## 1. Blockaden auflösen (gezieltes Nachfragen)

- Was genau ist unmöglich?
- Was müsste passieren, damit es geht?
- Was bräuchten Sie, um es zu können?

## 2. Unspezifische Begriffe konkretisieren

- Was meinen Sie mit „ungenau“?
- Was bedeutet für Sie „so“?
- Wie würde eine „vernünftige Sache“ aussehen?

## 3. Verallgemeinerungen relativieren

- Wie könnte man es sonst noch sehen?
- Wer ist in diesem Fall „alle“?
- Überall? Wirklich immer?

## 4. Implizite Annahmen überprüfen

- Wie kommen Sie darauf, dass er nicht will?
- Was könnte man tun, damit der Chef/MA/TN doch mitmacht?
- Was macht Sie so sicher, dass der Chef/MA/TN nicht mitmachen wird?

## 5. Vergleiche konkretisieren

- Was war damals nicht möglich?
- Was genau geht bei Müller?
- Wie macht es Müller genau?

## Beispiele:

1. Woran merken Sie das? Wann genau (in welcher Situation) fühlen Sie sich hilflos?
2. Wer denkt das? Woran merken Sie, dass die anderen so denken?
3. Was macht Sie unsicher? Wann würden Sie sich nicht unsicher fühlen?  
Was müsste sich ändern?
4. In welchen Situationen geht es Ihnen so? Wirklich jedes Mal?
5. Was denkt Ihr Chef/MA/TN? Woran erkennen Sie, dass Ihr Chef/MA/TN so denkt?
6. Woraus schließen Sie das?
7. Woran merken Sie, dass er Sie ablehnt? Was genau kränkt Sie?
8. Ist es wirklich die Angst/Unsicherheit, die im Wege steht? Was würde passieren, wenn Sie keine Angst hätten?
9. Was darf man sich nicht anmerken lassen? Was würde passieren, wenn Sie sich das anmerken lassen würden?
10. Woran merken Sie, dass sie Ihnen nicht zuhört? Was würde passieren, wenn sie Ihnen zuhören würde?
11. Was haben Sie schon probiert? Woran merken Sie, dass Sie keinen Erfolg haben? Was würde sich für Sie ändern, wenn Sie Erfolg hätten?

## Motivierung

Jugendliche, die Entlastung im Gespräch erfahren, einen zuverlässigen Gesprächspartner vorfinden und zudem erkennen, dass sie durch Training besser mit anderen umgehen können, sind ausreichend motiviert. Schwierig ist es jedoch im Vorfeld, wenn diese positiven Erfahrungen noch nicht vorliegen können. Betrachten wir uns nochmals die Ausgangslage der Jugendlichen etwas genauer.

„Schwierige“ Jugendliche sind Erwachsenen gegenüber oftmals misstrauisch und nehmen ihnen gegenüber eher eine Abwehrhaltung ein. Diese Haltung wird zudem bei vielen Jugendlichen von der unausgesprochenen Befürchtung unterstützt, die bevorstehende Aufgabe nicht bewältigen zu können. Sie erwarten einen Misserfolg oder hegen zumindest den Verdacht, dass der Sozialpädagoge, Ausbilder etc. ihnen Schwächen nachweisen will. Diese Erwartungen führen zu einem Vermeidungsverhalten, dass viele Jugendliche sogar als generalisiertes Verhalten zeigen.

Bei dieser Motivationslage kann man durch verschiedene Bemühungen einen Zugang zu dem Jugendlichen finden, wobei es darauf ankommt, ein Verantwortungsgefühl des Jugendlichen gegenüber dem Pädagogen aufzubauen, welches im weiteren Verlauf zu einer vertrauensvollen Beziehung führt.

### Übersicht über Prinzipien der Motivierung

- Mitbestimmung, um Eigeninitiative zu fördern
- Gezielte Übertragung von Verantwortung
- Durchschaubarkeit und Zuverlässigkeit im Handeln
- Zu bewältigende Anforderungen stellen und gezielte Rückmeldungen geben
- Interesse an der Person und den jeweiligen Problemen zeigen
- Informationen der Jugendlichen vertraulich behandeln
- Die bisherige Entwicklung des Jugendlichen akzeptieren und mit ihm eine Perspektive entwickeln
- Lob und Unterstützung gezielt einsetzen

## **Motivierung - Reflexionshilfe**

**Wählen Sie sich zwei, max. drei wichtige Aspekte der motivierenden Gesprächsführung aus, die Ihnen neu bzw. wichtig sind und probieren Sie sie in den kommenden Wochen in Ihrer täglichen Arbeit aus!**

**Reflektieren Sie anschließend: Wie haben Sie Ihre Jugendlichen motiviert? Welche Gesprächstechniken waren für Sie hilfreich? Beschreiben Sie Ihre Erfahrungen!**

# Übungen - Motivation

## Was bringt Dir das?

**Ziel:** Unattraktive Tätigkeiten attraktiver machen, Eigenmotivation

**Weitere Anwendungsmöglichkeiten:** Klarheit über eigene Motivation, Motivationsschleifen

**Dauer:** 30 Minuten

**Material:** Schreibzeug

**Anmerkung:** „Was dem Leben Wert gibt, kannst Du erreichen – und Verlieren, doch nie besitzen.“ *Dag Hammarskjöld*

### Anleitung:

1. Erstelle ein MindMap „Was ist Erfolg für mich?“ und umrande die fünf wichtigsten Werte.
2. Nimm den 1. Begriff und stell Dir die Frage: Was bringt mir das?“
3. Notiere Dir die Antwort und frage Dich in Bezug auf die Antwort: Was bringt mir das?
4. Notiere Deine Antwortkette, indem Du immer konsequent weiterfragst und die Antworten festhältst. Beende diese Kette, wenn Du bemerkst, dass sich die Antworten wiederholen oder einen Kreis bilden.
5. Verfahre so mit allen von Dir gewählten Begriffen und auch weiteren, wenn sie Dir interessant erscheinen.
6. Werte Deine Antwortketten aus und lass Dich überraschen, was Deine Motivationsschleifen sind. Nimm wahr, wie sich Deine Motivationsschleife mit allen Sinnen repräsentiert. Finde heraus, welche Bewegung, Gestik, Mimik oder welcher Atemrhythmus ganz natürlich dieses intensive Erlebnis unterstützen.

## Übungen - Motivation

7. Wähle eine Handlung, für die Du Dich motivieren möchtest und kopple diese Tätigkeit mit Deinen Motivationskreislauf, indem Du Dir die Fragen stellst:
  - Warum bringt Dich das Erfüllen dieser Tätigkeit Deiner Motivationsschleife näher?
  - Warum entfernst Du Dich durch das Unterlassen dieser Tätigkeit von Deinen wichtigen Werten?

Nimm wahr, welche Gefühle Deine Antworten begleiten.

8. Stelle Dir eine zukünftige Situation vor, in der Du Dich motivieren möchtest und lass Dir eine Idee kommen, wie Du sicherstellen kannst, dass Du in dieser Situation Bewegung, Gestik, Mimik, Atemrhythmus aus der Motivationsschleife einsetzt.