

Vertrauen schenken, Kontrolle loslassen: Eine veränderungsorientierte motivierende Gesprächsführung im Kontext der arbeitsmarktbezogenen Beratung lehren, lernen und anwenden

Uli Sann, Frank Unger und Dagmar Wiesmann

Der Einsatz Motivierender Gesprächsführung (MI) im Kontext der arbeitsmarktbezogenen Beratung scheint positive Effekte auf die Veränderungsmotivation von arbeitslosen Menschen, insbesondere von Langzeitarbeitslosen, zu haben. Der Beitrag untersucht die Wirkung von MI-Weiterbildungen für Jobcenter-Berater*innen hinsichtlich der Anwendung MI-spezifischer Techniken im Arbeitsalltag. Wesentlich hierbei ist, wie ein optimaler Lerntransfer der Weiterbildungsinhalte gelingen kann. Beleuchtet werden weiterhin aus Sicht der Jobcenter-Berater*innen förderliche und hinderliche Aspekte bezüglich des Einsatzes von MI-Techniken im Beratungsalltag der Jobcenter.

Einführung

In der Beratung von arbeitslosen Menschen kann die motivierende Gesprächsführung (engl.: Motivational Interviewing, MI) wertvolle Impulse für gelingende Gespräche bieten (z.B. Sann et al., 2020). Ebenso wichtig, wie die konkreten Techniken, ist die zugrundeliegende Haltung (Miller & Rollnick, 2015). Wesentlich ist dabei, in Gesprächssituationen nicht in die Expert*innenrolle zu tappen, sondern den sog. „Korrekturreflex“ zu hinterfragen sowie ihm möglichst auch einmal nicht nachzugeben (Miller & Rollnick, 2015, S. 20, 31ff.). Dieser Korrekturreflex kann Berater*innen daran hindern, die Perspektive des Gegenübers ernsthaft zur Kenntnis zu nehmen und die Tendenz stärken, „Recht haben zu müssen“ bzw. genau zu wissen, was für unser Gegenüber richtig und gut ist. Die Unterstützung von Veränderungsprozessen wird dadurch eher erschwert (Rosengren, 2020, 24ff.). Damit MI erfolgreich angewendet werden kann, muss es zunächst gelernt werden. Entscheidend dafür, dass MI in der Praxis seine möglichen positiven Wirkungen entfaltet, ist ein gelingender Lerntransfer. Dabei ist es hilfreich, wenn die vermittelnden Personen die Prinzipien des MI in der Vermittlung und Übung der Techniken berücksichtigen – quasi vorleben (Berg-Smith, 2014). Zudem spielt das entsprechende Anwendungssetting eine Rolle.

In einer Befragung von Teilnehmenden von drei Trainings zur Motivierenden Gesprächsführung im Kontext der Beratungsarbeit in Jobcentern wurden Hürden, Fallstricke und Möglichkeiten des Lerntransfers exploriert.

Motivierende Gesprächsführung in der arbeitsmarktbezogenen Beratung

MI stellt ein anerkanntes und empirisch vielfach in seiner Wirksamkeit bestätigtes Konzept für die Exploration und Förderung von Veränderungsbereitschaft und Veränderungszuversicht dar (Miller & Rollnick, 2015, S. 429ff, 449ff.). Ursprünglich als Gesprächsführungstechnik in der Suchtbehandlung entwickelt, wird MI heute in unterschiedlichen Feldern eingesetzt (Unger & Sann, 2022). Selbst in herausfordernden und anspruchsvollen Gesprächssituationen lässt sich auf der Grundlage dieses Gesprächsansatzes zumeist eine gemeinsame Gesprächsgrundlage herstellen. Die hohe Effektivität von MI mit seiner spezifischen Haltung und dem Umgang mit Widerständen zeigt sich insbesondere in schwierigen Lebenslagen (Miller & Rollnick, 2015, S. 393ff.), was sie auch für den Beratungskontext des SGB II als besonders geeignet erscheinen lässt (z.B. Brit et al., 2018). Die Kombination von Verstehen, Akzeptanz und Mitgefühl, sowie den Fokus auf die Förderung von Entwicklungs- und Veränderungspotentialen (z.B. durch den besonderen Umgang mit Widerstand) zu legen, erscheint gerade für Jobcenter hoch relevant. Verschiedene Befunde belegen, dass MI im Kontext der Arbeit mit arbeitslosen Personen positive Wirkung auf deren Gesundheitsverhalten sowie deren Veränderungsmotivation hat und die Motivation zur Arbeitsaufnahme erhöhen kann (z.B. Britt et al., 2018; Hampson et al., 2015). Angesichts der vielen Herausforderungen für Jobcenter, kann MI zum hilfreichen Handwerkszeug der arbeitsmarktbezogenen Beratung avancieren, da sie eine stimmige Gesprächstechnik insbesondere für Kontexte darstellt, die mit großen Herausforderungen für motivationale und volitionale Prozesse (Sann, 2022) verbunden sind.

MI-Training und Lerntransfer

„MI zu erlernen ist ein fortlaufender Prozess, bei dem mehr als nur Wissen eine Rolle spielt“ (Miller & Rollnick, 2015, S. 377). Möglichen Einflussfaktoren sind ebenso wie die zahlreichen Hürden des Lerntransfers in der Lehr-Lernforschung gut untersucht (z.B. Ford et al., 2018) und werden in verschiedenen Modellen abgebildet (z.B. Schütz et al., 2020, S. 167). So lassen sich didaktische Strategien ableiten, um eine nachhaltige Kompetenzentwicklung zu ermöglichen und den Transfer in eine Vielzahl beruflicher Handlungssituationen zu

unterstützen. Übungen (z.B. durch Simulationen, realitätsnahe Rollenspiele, Online-Video-Coaching) und Reflexionselemente sowie eine möglichst frühzeitige wie nachhaltige Einbindung in das praktische berufliche Tun (z.B. durch geleitete Anwendungen und Hospitationen am Arbeitsplatz, Einbezug der Führung) spielen dabei eine wesentliche Rolle (z.B. Unger & Sann, 2022). Zentral für das Gelingen des MI-Trainings ist auch, dass die Teilnehmenden die Trainer*innen durchweg als „MI Role Model“ erleben (Berg-Smith, 2014, S. 14ff.).

Ein über fünf Monate laufendes Training wurde entsprechend der zuvor ausgeführten Erkenntnisse zum Lern- und Transfererfolg konzipiert und durchgeführt (z.B. durchgehende Arbeit an Praxisbeispielen / Echtfällen der Teilnehmenden, Intervalltraining mit praktischen Phasen und Übungsaufgaben, Reflexion der Erfahrungen im nächsten Trainingsteil, Online-Video-Training mit Kleingruppen). Die jeweiligen Einheiten wurden auf Basis des folgenden Fünf-Schritte-Ansatzes konzipiert (Rosengren, 2020, S. 391; s.a. Berg-Smith, 2014): 1.) Tell (kurzer Vortrag / kurze Übung, die dazu dienen, Informationen zutage zu fördern. 2.) See (Beobachten / Erkennen der betreffenden Fertigkeit in Aktion). 3.) Do in Slow Motion (z.B. das Üben einer isolierten Fertigkeit). 4. Perform (Fertigkeiten isolieren und in Echtzeit ausführen). 5.) Build (von leichteren zu komplexeren Aufgaben und Verknüpfen von Fertigkeiten). Trotz dieses Rahmens wurde sich durchweg an der Empfehlung von Berg-Smith (2014, S. 19) ausgerichtet: „Be flexible and considerate“.

Methode

Auf Basis des Vier-Ebenen-Evaluationsmodells von Kirkpatrick (Reaction, Learning, Behavior, Organizational Results), wurde ein Fragebogen entwickelt, um rund sechs Monate nach Trainingsende die Transferqualität des Trainings zu explorieren (Grohmann & Kauffeld, 2013; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Insbesondere wurde den Fragen nachgegangen, inwieweit die in der Weiterbildung für Jobcenter-Mitarbeitenden erlernten Techniken, Strategien und Haltungen der motivierenden Gesprächsführung in der Beratungspraxis tatsächlich zum Einsatz kommen und welche Aspekte die Anwendung von MI in den Jobcentern aus Sicht der Befragten eher fördern bzw. verhindern. Die vier Stufen von Kirkpatrick stellen im engeren Sinn einen Vorschlag für ein ganzes Evaluationsprojekt dar, bei dem der Erfolg auf der einen Stufe dabei jeweils Voraussetzung für einen Erfolg auf einer höheren Stufe ist. Faktisch bleibt ein Selbstauskunftsfragebogen zwar weiterhin auf der Stufe der Seminarbewertung (Reaktion), wenn Lernerfolg, tatsächliche Verhaltensänderung und Ergebnisse in der Organisation nicht mit anderen Messungen erhoben werden. Dennoch geht

die vorliegende Befragung über oft noch übliche Erhebungsformate hinaus, wenn sie – wenn auch gefärbt durch die subjektive Sicht der Teilnehmenden und die Konfundierung ihrer Einschätzung mit Beurteilung des Trainings – in einem Follow-up zusätzlich nach wahrgenommenen Lernerfolgen, Verhaltensänderungen und Auswirkungen auf den konkreten Arbeits- und Organisationserfolg fragt.

Ergebnisse

Die Befragten geben fast durchweg an, dass sich ihre Gesprächsführung weiterentwickelt habe. Auch das Wissen und Kennen der Inhalte wird sehr hoch bewertet. Alle, die in der Befragung geantwortet haben, würden die Weiterbildung weiterempfehlen. Von der Mehrheit wird auch der regelmäßige Einsatz sowie eine positive Auswirkung auf die erzielte Veränderungswirkung, die Entspanntheit der Gesprächssituation und den erfolgreichen Umgang mit schwierigen Gesprächen bestätigt (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Einschätzung des TransfERNutzens durch die Teilnehmenden

TransfERNutzen (N = 9)	M*	SD
hat sich meine Gesprächsführung insgesamt positiv weiterentwickelt.	4,56	0,527
habe ich neue Möglichkeiten der Kommunikation und Gesprächsführung kennengelernt.	4,56	1,014
weiß ich mehr über den zielgerichteten Einsatz der MI-Gesprächselemente.	4,33	0,500
konnte ich sicher die vermittelten Phasen und Techniken in den Beratungsalltag einbauen.	3,89	0,601
setze ich regelmäßig verschiedene MI-Techniken ein.	3,67	0,500
hat sich meine Beratungshaltung dahingehend verändert, dass ich mehr auf die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten der Beteiligten achte.	3,67	1,000
gelingen mir schwierige Gespräche (z.B. Umgang mit Widerstand) besser als vorher.	3,56	0,882
bin ich insgesamt entspannter als in vergleichbaren Situationen vor der Weiterbildung.	3,56	1,130
bin ich besser in der Lage, das Gespräch zu leiten (i.S.v. zum richtigen Zeitpunkt direktiv-geleitend-Autonomie gewährend).	3,56	0,882
erziele ich Veränderungswirkung bei meinen Klient*innen.	3,22	0,667
Diese Weiterbildung würde ich weiterempfehlen.	5,00	0,000

Anm.: * bewertet auf einer 5er Skala mit 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 „trifft voll und ganz zu“

Die Betrachtung der angewandten Techniken und der selbst zugeschriebenen Haltungen, zeigt, dass die allermeisten Teilnehmenden sich nach der Weiterbildung eine Haltung von Empathie, Präsenz, Partnerschaftlichkeit und Wertschätzung attestieren. Unter den Techniken

dominieren offene Fragen und Würdigungen, für die sämtliche Teilnehmenden angeben, sie zumindest manchmal einzusetzen.

Tab. 2: Angewendete Beratungstechniken

	Beratungstechniken/ Haltungen (N=13)	Anwendung		Veränderung**	
		M*	SD	M***	SD
Häufigste	Empathie	4,77	0,439	3,46	0,776
	Präsent sein (offen, zugewandt, Augenkontakt ...)	4,77	0,439	3,69	0,855
MI- OARS	(Offene) Fragen	4,23	0,599	3,85	0,801
	Würdigung ausdrücken	4,23	0,599	3,85	0,801
	Spiegeln von Emotionen (Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte)	3,75	0,866	3,77#	0,832
	Zusammenfassen	3,69	0,855	3,69	0,630
Seltenste	Korrekturreflex vermeiden, Selbstüberredung stärken	3,00	0,408	3,62	0,506
	(komplexe) Reflexion	2,92	0,760	3,54	0,776
	(Unter-/Übertreibung, doppelseitig etc.)				

Anm.: * 5er Skala: nie (1), selten (2), manchmal (3), oft (4), ständig (5)

** Einschätzung der Kompetenzen im Arbeitsalltag ein halbes Jahr nach der Weiterbildung (Retrospektive Betrachtung)

*** 5er Skala: deutlich verschlechtert (1), verschlechtert (2), gleichgeblieben (3), verbessert (4), deutlich verbessert (5)

N=12

Der Blick auf die von den Teilnehmenden selbst formulierten Rückmeldungen hinsichtlich der für einen Einsatz der MI-Techniken förderlichen und hinderlichen Aspekte zeigt, dass Übung und Reflexion als förderliche und Alltagsroutinen, Zeitdruck, Unsicherheit und Reste von Skepsis gegenüber der Wirksamkeit hinderliche Aspekte sind, die Beratende bei sich selbst sehen. Als förderliche Aspekte auf Seiten der Organisation werden eigene Entscheidungsspielräume, Interesse an der neuen Methodik und hinreichende Betreuungszeiten angegeben. Als hinderliche organisationale Aspekte werden demgegenüber Zeitdruck/Arbeitsüberlastung und Misstrauen angesehen. Auch nach der Weiterbildung werden Motivation, Mitarbeit und Grad der Reaktanz, neben der Sprachfähigkeit von Klient*innen, als wesentliche Aspekte für den Einsatz oder Nicht-Einsatz von MI-Techniken angeführt.

Weitere interessante Ergebnisse seien im Folgenden kurz berichtet: Der Fokus in der Umsetzung scheint zunächst eher noch bei leicht umsetzbaren Techniken zu liegen, während anspruchsvollere Techniken weniger häufig angewendet zu werden scheinen. Oft werden Wünschen nach Austausch mit Kolleg*innen, Supervision, der Möglichkeit, Fälle zu reflektieren und Feedback über die eigene Beratungsarbeit zu erhalten, geäußert. Während die direkten

Vorgesetzten durchaus als unterstützend wahrgenommen werden, wäre die Unterstützung durch mehr direktes Feedback noch ausbaufähig.

Schlussfolgerungen

Es zeigen sich Hinweise, dass die Teilnehmenden in Bezug auf die klientenorientierte, veränderungsbezogene und motivierende Grundhaltung einen nachhaltigen Lerntransfer zumindest empfinden und subjektiv einen guten Teil der gelernten Techniken auch in ihrem Arbeitsalltag einsetzen. Ein Ausbau lern- und umsetzungsförderlicher Rahmenbedingungen in den entsprechenden Organisationseinheiten wäre im Sinne einer entsprechenden Gesprächskultur in Jobcentern weiter auszubauen. Aus Sicht der Teilnehmenden sind dies in erster Linie ein angemessenes Zeitmanagement, regelmäßiger Austausch/ Reflexion und die Möglichkeit zu üben/wiederholen. Zu berücksichtigen ist bei der Betrachtung der Ergebnisse, dass es sich sicherlich per se bereits um eine Teilnehmendengruppe handelt, die relativ offen für die vermittelten Inhalte ist. Dies gilt ebenso für die die Weiterbildung ermöglichenden Institutionen. In prospektiven Designs mit Non-Treatmentgruppen sollten daher Effekte von Voreinstellungen und Vorkenntnissen näher untersucht werden.

Literatur

- Berg-Smith, S. M. (2014). The art of Teaching Motivational Interviewing. A Resource for MINT Trainers. Verfügbar unter: <https://www.stephenrollnick.com/wp-content/uploads/2018/10/The-Art-of-Teaching-MI-1.1.pdf> (abgerufen am 10.07.2022).
- Britt, E., Sawatzky, R. & Swibaker, K. (2018). Motivational Interviewing to Promote Employment. *Journal of employment counseling, December 2018, 55*, 176-189.
- Ford, J. K., Baldwin, T. T. & Prasad, J. (2018). Transfer of training: The known and the unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, S. 201-225. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443>
- Grohmann, A. & Kauffeld, S. (2013). Evaluating Training Programs: Development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. *International Journal of Training and Development, 17*(2), 135-155.
- Hampson, M., Hicks, R. & Watt, B. (2015). Exploring the effectiveness of motivational interviewing in re-engaging people diagnosed with severe psychiatric conditions in work, study, or community participation. *Journal of Psychiatric Rehabilitation, 18*, 265-279.

- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd. Ed.). San Francisco: Berrett Koehler Publication.
- Miller, W., & Rollnick, S. (2015). *Motivierende Gesprächsführung*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Rosengren, D. B. (2020). *Arbeitsbuch Motivierende Gesprächsführung*. Lichtenau/Westf.: Probst Verlag.
- Sann, U. (2022). Motivation und Emotion. In S. Preiser (Hrsg.), *Pädagogische Psychologie*. Weinheim: Juventa.
- Sann, U., Unger, F., Martin, C. & Wiesmann, D. (2020). Beziehungsförderliche, klientenorientierte und motivierende Gesprächsführung im Jobcenter lernen und anwenden können, wollen und dürfen - Einschätzungen von Studierenden und Absolvent*innen eines Verwaltungsmanagement. In M. Krämer, J. Zumbach, & I. Deibl (Hrsg.), *Psychologiedidaktik und Evaluation XIII* (S.283-292). Aachen: Shaker Verlag.
- Schütz, A., Köppe, C. & Andresen, M. (2020). *Was Führungskräfte über Psychologie wissen sollten*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Unger, F., & Sann, U. (2022 i.E.). 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 (Eds.), *Handbook of Applied Teaching and Learning in Social Work Management Education: Theories, Methods, and Practices in Higher Education*. Berlin: Springer Verlag.