

Beziehung statt Dienstleistung:

Wie Sie bei Führungskräften mehr erreichen, ohne zu nerven!

Prof. Dr. Frank Unger; do care! Online-Gesundheitskongress 2022

Sie beeinflussen / verändern niemanden nachhaltig,
wenn sie/er nicht glaubt,
gesehen, gehört & verstanden zu werden
(und die / den SIE nicht verstehen).

Häufige Gründe, weshalb Einflussnahme **mislingt...** (wenn man die *Einflussnehmenden* fragt)

- Widerstand beim Gegenüber (Angst vor Bedrohung der Autonomie, Veränderungswiderstand...)
- Fehlendes Vertrauen (meist gegenseitig)
- Unvereinbare Ansichten (verschiedene Ziele; indiv. Identitätsgefühl scheint gefährdet)
- Ungünstige Rahmenbedingungen (z.B. Führung macht Druck, organisationale Bedingungen, QM, vieles zu dokumentieren / zu tun...)
- (zu) wenig Zeit (ist eigentlich immer...)
- Grundsätzliches Gefühl der Unmöglichkeit (i.S.v. Fatalismus...)
- Problematisches Gegenüber (fehlende Motivation, herausfordernde Persönlichkeit [oft i.S. „schwieriger Mensch“], sprachlich-intellektuelle Defizite [unterschiedliche Ebenen], wenig Verständnis für „mich“ (Berater*in-Aussage: „*Sie müssen mich doch aber auch verstehen!*“ → **NEIN!** Nur Sie als Profi sind für die professionelle Beziehungsgestaltung zuständig!), provozierend-aggressives oder abweisendes Verhalten, Unzuverlässigkeit, schlechte Erfahrungen...)

Was fällt Ihnen noch spontan ein ?

Und was / welche Perspektive fehlt hier meist?

Häufige Gründe, weshalb Einflussnahme **misslingt...**

(wenn man die *Einflussnehmenden* beobachtet)

- **Dienstleistungsmentalität** – was „eigentlich“ positiv ist (so viel wie möglich Expert*innen-Wissen weitergeben, ungefragt Rat geben, helfen / unterstützen wo kann kann...)
- **Korrekturreflex** wird eingeschaltet (belehren, warnen, einordnen, moralisieren, drohen, überreden...)
- Wenn beim Gegenüber wenig Resonanz erfolgt: **Mehr vom Gleichen** (noch mehr Angebote, **Argumentation** aus der eigenen Sicht [logische Arg. wirken fast nur, wenn hohes Engagement bzw. hohe Motivation zum Thema vorhanden ist]...)
- **Zuhören** wird unterdrückt (man wartet eher, bis man reden kann und arbeitet an der eigenen Antwort)
- **Innere Antreiber** (sei perfekt, mach schnell, streng Dich an, mach es allen recht, sei stark)
- **Äußere Antreiber** (Führung, Team, Ziele, organisationale Schwerpunkte, zu viele Vorgaben zum „WIE“ und zum „WAS“...)
- **Kompetenzdefizite** (Überschätzung der eigenen Komm.-Fähigkeiten, fehlende Selbstreflexion, Fehleinschätzungen bzgl. der „Wirkfaktoren“ gelingender Einflussnahme, Wahrnehmungsfallen, fehlende Professionalität – v.a. in herausfordernden Situationen...)

Es entsteht beim Gegenüber **REAKTANZ***

- Sie entsteht u.a., wenn mit kommunikativen (o.a.) Mittel versucht wird, Einfluss auf Menschen zu nehmen. Dies gilt auch für „vermeintlich neutrale Informationen“ (mitunter als „Backfire-Effekt“** bezeichnet) → neue Informationen (andere Meinungen, Fakten...) bedrohen das Identitätsgefühl des Empfängers. Dies löst u.a. negative Emotionen aus...
- Die „**Stärke**“ der Reaktanz hängt vor allem mit der individuellen Bedeutung (Wichtigkeit) der „bedrohten Einschränkung“ zusammen. Aber es können auch deshalb unterschiedliche Reaktionen ausgelöst werden, weil Menschen sich in ihrem Bedürfnis nach Autonomie und Selbstbestimmung unterscheiden.
- **Reaktionen** können von Frustration, aktivem Widerstand oder Aggression über Veränderung der Bedeutung des entsprechenden Bereichs, Gleichgültigkeit bis hin zu Passivität oder erlernter Hilflosigkeit reichen.
- Personen mit hoher Reaktanz zeichnen sich durch **Widerstand** gegen Regeln und Vorschriften, ein hohes Autonomiebedürfnis, ein hohes Maß an Verteidigungsbereitschaft und ein geringes Interesse an sozialen Normen aus.
- Im Zusammenhang mit **Verhaltensbeeinflussung** zeigt die Forschung, dass Personen, die eine hohe Reaktanz aufweisen, größere Freiheitsbedrohungen erleben und daher resistenter gegenüber persuasiven Versuchen sind.

Es entsteht beim Gegenüber REAKTANZ*

- Sie entsteht u.a., wenn mit kommunikativen (o.a.) Mittel versucht wird, Einfluss auf Menschen zu nehmen
bezeichnend für
Identität



HYPOTHESIS AND THEORY
published: 14 August 2015
doi: 10.3389/fpsyg.2015.01201

- Die „S
„bedr

Es ist auf jeden Fall komplizierter
und v.a. dynamischer, als „man“
es oft annimmt...

reakt
der Be
erlernt

- Person
ein ho
Interes

- Im Zus
eine h
gegenüber persuasiven versuchten sind.

Strategies and motives for resistance to persuasion: an integrative framework

Marieke L. Fransen^{1*}, Edith G. Smit¹ and Peeter W. J. Verlegh²

¹ Amsterdam School of Communication Research, Department of Communication Science, University of Amsterdam, Amsterdam, Netherlands, ² Marketing Department, Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam, Netherlands

Persuasion is an important element of human communication. But in many situations, we resist rather than embrace persuasive attempts. Resistance to persuasion has been studied in many different disciplines, including communication science, psychology, and marketing. The present paper reviews and connects these diverse literatures, and provides an organizing framework for understanding and studying resistance. Four clusters of resistance strategies are defined (avoidance, contesting, biased processing, and empowerment), and these clusters are related to different motivations for resisting persuasion (threat to freedom, reluctance to change, and concerns of deception). We propose that, while avoidance strategies may be triggered by any of these motivations, contesting strategies are linked primarily to concerns of deception, while empowerment and biased processing strategies are most common when people are reluctant to change.

Keywords: persuasion, resistance, reactance, deception, change

OPEN ACCESS

Edited by:

Gregory R. Maio,
Cardiff University, UK

Reviewed by:

Kenneth G. DeMarree,
University at Buffalo, USA
Justin Henler

„Backfire-Effekt“**
das

(Wichtigkeit) der
chiedliche
onomie und

er Veränderung
ivität oder

und Vorschriften,
und ein geringes

Personen, die
aher resistenter

Es wurden 4 Strategie-Cluster gebildet, wie / warum Menschen sich externen Einflussversuchen widersetzen bzw. weshalb Überzeugungsarbeit nicht so einfach gelingt*

- Vermeidungsstrategien
 - Sich - so gut es geht - den nicht erwünschten Botschaften / Einflussversuchen entziehen („Begegnungen“ vermeiden, überhören / nicht beachten, ignorieren)
 - Reduzierung der kognitiven Dissonanz (ggf. auch durch bewusste Selektion der Infos, die bisheriges Verhalten bestätigen)
 - Je „Meinungsstärker“, desto mehr wird dieses Verhalten gezeigt
- konkurrierenden Strategien
 - Es wird aktiv (a) der Inhalt, (b) die Quelle der Nachricht oder (c) die in der Nachricht verwendeten Überzeugungsstrategien angefochten [ggf. führen vermutete „Hintergedanken“ zu mehr Widerstand]
- voreingenommenen Verarbeitungsstrategien
 - Gewichtung von Attributen (z.B. mehr Gewicht auf Leistung und weniger auf Gesundheit) und Verringerung der Auswirkungen (es wird „nur“ auf einen kleinen Aspekt übertragen), zur Verzerrung von Informationen, die mit einer bestimmten Einstellung oder einem bestimmten Verhalten unvereinbar sind [v.a. bei hohem Dogmatismus].
 - Optimismus Bias (die Relevanz einer Botschaft reduzieren, da dies „mir“ vermutlich mit deutlich geringerer Wahrscheinlichkeit passiert, als anderen → v.a. im Gesundheitskontext häufig)
- Empowerment-Strategien
 - Einstellungsstärkung (ich kümmere mich um / stärke meine Meinung) und soziale Validierung („Gleichgesinnte“ zu Unterstützung suchen) zur Stärkung der eigenen Haltung
 - Selbstbehauptung zur Stärkung des Selbstvertrauens (hohes Selbstwertgefühl senkt Anpassungsdruck)

Strategies and motives for resistance to persuasion: an integrative framework

Mariëke L. Franssen¹, Edith G. Steijl¹ and Pieter W. J. Verheij¹

¹ Amsterdam School of Communication Research, Department of Communication Science, University of Amsterdam, Amsterdam, Netherlands, ² Faculty of Business Administration, University of Amsterdam, Amsterdam, Netherlands

Persuasion is an important element of human communication. But in many situations, we resist rather than embrace persuasive attempts. Resistance to persuasion has been studied in many different disciplines, including communication science, psychology, and marketing. The present paper reviews and connects these diverse literatures, and provides an organizing framework for understanding and studying resistance. Four clusters of resistance strategies are defined: avoidance, controlling, biased processing, and empowerment, and these clusters are related to different motivations for resisting persuasion (threat to freedom, reluctance to change, and concerns of deceptions). We propose that, while avoidance strategies may be triggered by any of these motivations, controlling strategies are linked primarily to concerns of deception, while empowerment and biased processing strategies are most common when people are reluctant to change.

Keywords: persuasion, resistance, reactance, deceptions, change

Wichtige Aspekte wirksamer Einflussnahme auf...

- **Motivation & Wohlbefinden***
→ **Autonomie** (Selbstbestimmung) + **Kompetenzgefühl** (Selbstwirksamkeit) + qualitativ hochwertige **Beziehung** (Verbundenheit)
- **Arbeitszufriedenheit & geringeres Stresserleben****
→ **Handlungs-/Entscheidungsspielraum** + **Bedeutsamkeit** (Anerkennung) + soziale Unterstützung / Sicherheit (**Vertrauen**)
- **Wirksamkeit von Führungshandeln*****
→ Unabhängig vom Führungsstil qualitativ hochwertige **Beziehung** (u.a. durch Vertrauen & Gerechtigkeit)
- **Gesundheitliche Verhaltensänderung⁺**
→ Selbstbestimmung (Reduzierung d. Korrekturreflexes, Autonomie; Selbstüberredung) + **Beziehung** (Selbstwirksamkeit)
- **Verhandlungen** (v.a. im Wirtschafts-/Politikkontext; aktuelle Erkenntnisse der Harvard-Methode)⁺⁺
→ **Autonomie** (Wahlmöglichkeiten) + qualitativ hochwertige **Beziehung**
- **Gesprächen / Verhandlungen in anspruchsvollen - und gar lebensbedrohlichen Situationen** (pers. Krisen, Geiselnahmen, terroristische Situationen, Suizidandrohung...)⁺⁺⁺
→ Aufrichtiges Interesse → **Beziehung** (Verbundenheit) → Vertrauen

*z.B. Ryan & Deci 2017; Slemp et al. 2020, 2018; Hagger et al. 2020 **Hackman & Oldham 1980; Cornelißen 2009; Krause 2015; Krause-Pilatus et al. 2019; Unger et al. 2022; ***Unger et al. 2022; Gottfredson & Aguinis 2019 (Ausnahmen sind destruktive Führungsansätze); +Miller & Rollnick 2015; Reeve & Cheon 2020; DiClemente & Graydon 2020 ++Shapiro 2018; Fisher & Shapiro 2019; +++Vecchi et al. 2005; Van Hasselt et al. 2008; McMains et al. 2010; Wells et al. 2013; Alison et al. 2013; Dimitrovska 2017; Johnson et al. 2018; Thompson 2018; Vecchi et al. 2019 (**wurde auch bei Verhörtechniken als wirksam (und wirksamer als Druck/Angst) erkannt** → z.B. Kelly et al. 2014; Meissner et al. 2012/2010; Soukara et al. 2009)

Den Korrekturreflex reduzieren –
die Beziehung stärken und die Selbstüberredung fördern (hervorlocken)



Berater*in
(Gesprächsführende*r)



Gesprächs-
partner*in

Back to the roots, denn...



*„Gras wächst nicht schneller,
wenn man daran zieht“*

(Afrikanisches Sprichwort)

Anders ausgedrückt:

Sie sind nur echte*r Influencer*in, wenn Sie auch echte Follower*innen haben!

Wirksamen Faktoren einer Beratung*:

- angewendete **Methoden und Verfahren** (z. B. spezifische Strategien und Techniken einer bestimmten Beratungsrichtung) = 15 %
- **Beziehung** zwischen Berater*in und Kund*in (z. B. Qualität der Beziehung, Arbeitsbündnis) = 30 %
- Placeboeffekte (z. B. Kompetenzzuschreibung gegenüber der/dem Berater*in, Schaffen von positiven Erwartungen) = 15 %
- Faktoren, die der zu beratenden Person oder dem sozialen Umfeld zuzuordnen sind (z. B. **Veränderungswunsch**, Familien- und Arbeitssituation, Freizeitgestaltung) = 40 %

Je besser die **soziale Verbundenheit** ist (Qualität der Beziehung/Vertrauen), umso offener nimmt man auch „negatives Feedback“ auf, denkt konstruktiv darüber nach und setzt es eher um**

Durch explizit **empathisches Beraterverhalten** erhöht sich spürbar die Wahrscheinlichkeit, dass Klient*innen externe Impulse annehmen (unabhängig von spezifischen Beratungs-/Therapiestiel)***

Wirksamen Faktoren einer Beratung*:

- angewendete **Methoden und Verfahren** (Berater*in-spezifische Strategien und Techniken einer bestimmten Beratungsrichtung) = 15 %
- **Beziehung** zwischen Berater*in und Kund*in = 15 %
- Placeboeffekte (z. B. Kompetenzzuschreibung, positive Erwartungen) = 15 %
- Faktoren, die der zu beratenden Person oder dem sozialen Umfeld zuzuordnen sind (z. B. **Veränderungswunsch**, Familien- und Arbeitssituation, Freizeitgestaltung) = 40 %

Dies gilt für Führungskräfte genauso wie für Beraterinnen und Berater.
Und Grundlage für alles das ist aufrichtiges Interesse, Glaubwürdigkeit und Vertrauen, was im Kopf ihres Gegenübers als tatsächlich entstehen muss!

Je besser die **soziale Verbundenheit** ist (Qualität der Beziehung/Vertrauen), umso offener nimmt man auch „negatives Feedback“ auf, denkt konstruktiv darüber nach und setzt es eher um**

Durch explizit **empathisches Beraterverhalten** erhöht sich spürbar die Wahrscheinlichkeit, dass Klient*innen externe Impulse annehmen (unabhängig von spezifischen Beratungs-/Therapiestiel)***

Wirksamen Faktoren einer Beratung*:

- angewendete **Methoden und Verfahren** (z. B. spezifische Strategien und Techniken einer bestimmten Beratungsrichtung) = 15 %
- **Beziehung** zwischen Berater*in und Kund*in (z. B. Qualität der Beziehung, Arbeitsbündnis) = 30 %
- Placeboeffekte (z. B. Kompetenzzuschreibung gegenüber der/dem Berater*in, Schaffen von positiven Erwartungen) = 15 %
- Faktoren, die der zu beratenden Person oder dem sozialen Umfeld zuzuordnen sind (z. B. **Veränderungswunsch**, Familien- und Arbeitssituation, Freizeitgestaltung) = 40 %

Oder kürzer:

Eine Person wird sich erst dann für das, was der/die Berater*in (gesprächsführende P.) sagt, tatsächlich interessieren, wenn diese Person davon überzeugt ist, dass sich der/die Berater*in aufrichtig für sie interessiert.**

Der größte Irrtum in der Argumentation ist: „Was mich überzeugt, ist überzeugend“!

- ↘ Erst wenn Sie sich für die Sicht des anderen interessieren, wird sich diese*r auch für Ihre Sicht interessieren! → Schaffen Sie gemeinsame Identitäten!
- ↘ Früheres Verhalten ist einer der besten Prädiktoren für künftiges Verhalten**... DAHER:
 - ↘ NIE gleich mit der Argumentation beginnen – Sie wissen ja gar nicht, wie die / der andere „tickt“ bzw. was „zündet“
 - ↘ Sie müssen die / den Gegenüber kennen, um EMPFÄNGERORIENTIERT argumentieren zu können
 - ↘ Viele Fragen stellen und die/den anderen reden lassen (das macht Sie übrigens meistens sympathisch[er]) → z.B. „Ich bin mir nicht sicher, ob ich das richtig einschätze, daher will ich Sie (als Expert*in für Ihren Bereich) kurz nochmals fragen: >>Was wünschen Sie sich wirklich?“
- ↘ Wenn Sie Alternativen bieten, fragen Sie, ob schon Erfahrungen damit gemacht wurden... - welche konkret...
- ↘ Am besten: 3 Argumente (nicht direkt hintereinander): Das Zweit-Stärkste zu Beginn, das Schwächste in der Mitte, das Stärkste am Ende! [und diese bitte auch benennen: „Erstens..., Zweitens..., Drittens...“]!***

Empfängerorientiert argumentieren (und dies auch verbalisieren)

- ↘ Als Kommunikationsprofi sind nur SIE (!) für Aufbau und Aufrechterhaltung der Beziehung verantwortlich (dies ist eine anstrengende Aufgabe!)
- ↘ „Das bringt Ihnen...“, „das hätte für Sie konkret den Vorteil...“, „davon haben Sie...“ (PSYCHOTRICK: „damit vermeiden Sie...“)
- ↘ Noch besser: Sie lassen dies die/den andere*n formulieren → „Rein hypothetisch: Was könnte das für einen Vorteil für Sie haben?“
- ↘ Selbstüberredung nutzen: „Nehmen Sie doch bitte nur mal kurz an, XYZ würde eintreten, was könnten Vorteile sein?“ („Nur mal kurz angenommen, Sie würden ein wenig meine Sicht teilen → Warum könnte mein Vorschlag für Sie hilfreich sein?“)
- ↘ STATT „Ja, aber“ → setzen Sie das Wort „Gleichzeitig“ ein!
- ↘ Untermauern Sie Ihre Aussagen mit konkreten Beispielen und nachvollziehbaren Illustrationen („Was erwarte ich von Ihnen: Nun - ich mache mal ein Beispiel - okay?“)***

Eigene Emotionen kontrollieren

- ↘ Wenn es hitzig wird (oder Sie nervös sind), versuchen Sie 3 -4 Sek. zu schweigen, das reduziert etwas die Emotion
- ↘ Druck führt meist zu Gegendruck (max. zur kurzfristigen, oberflächlichen Verhaltensänderung)
- ↘ Nicht „Recht haben“ ist wichtig, sondern richtig handeln → und das beginnt mit aktivem Zuhören und Einfühlungsvermögen (gestehen Sie anderen eine konträre Meinung zu und „bekämpfen“ Sie diese nicht mit Gewalt... [Menschen wollen gesehen & verstanden werden → „Ah, so habe ich das noch nicht gesehen...“])

Nutzen Sie Erkenntnisse der Sozialpsychologie*, z.B.

- ↘ **Soziale Bewährtheit** (das, was viele aus meiner Bezugsgruppe machen, wird schon richtig sein: *„Darf ich kurz sagen, was andere in einer ähnlichen Situation gemacht haben?“*)
- ↘ **Expertenmeinung** zählt (haben Sie selbst schon Erfahrungen, gibt es Experten, die was dazu sagen)
- ↘ **Bitten** statt vorschreiben (drohen, belehren...) & das „Warum“ erklären (... , weil...)
- ↘ **Reziprozität** (kleine Gefallen - aber auch wertschätzende Aussagen fördern „Dankbarkeit“ und Entgegenkommen)
- ↘ **Wahlmöglichkeiten** reduzieren Reaktanz, erhöhen die Autonomie und fördern die Kooperation & Zustimmung
 - ↘ *„Sie müssen das nicht tun [meinen Impuls nicht annehmen] - es ist Ihre Entscheidung...“***
 - ↘ Achtung: zu viele Wahlmöglichkeiten sind aber auch nicht gut und führen ggf. zu „Wahl lähmung“ (Iyengar / Lepper 2000)

VERTIEFUNG zu „Anerkennung als Expert*in“

- Erwecke ich nicht den Eindruck, dass ich mich aufdrängen will (Zwang, meine Meinung anzuerkennen)?
- Habe ich keine Hintergedanken / bin ich als persönlich integer bekannt?
- Zeige ich anfängliche Übereinstimmung?
- Verhänge ich keine Sanktionen? [Drohungen etc.]
- Mache ich nach anfänglicher Verunsicherung konkrete Vorschläge?
- Will ich überzeugen?
- Werde ich als Fachfrau / Fachmann akzeptiert?
- Bin ich dem/der Partner*in in den Dimensionen ähnlich, die ihm/ihr wichtig sind?
- Erläutere ich beide Seiten, wenn der/die Partner*in anderer Ansicht ist (Wahlmöglichkeiten)?
- Erläutere ich nur eine Seite, wenn Partner*in eher meiner Meinung ist?
- Spreche ich erst kurz vor der Entscheidung und lasse den anderen zunächst seine Meinung vertreten?
- Beachte ich die Art des Gesprächspartners (psychosoziale Situation, Selbstwertgefühl, Motivation etc.)?
- Habe ich das **Vertrauen** des Gesprächspartners?

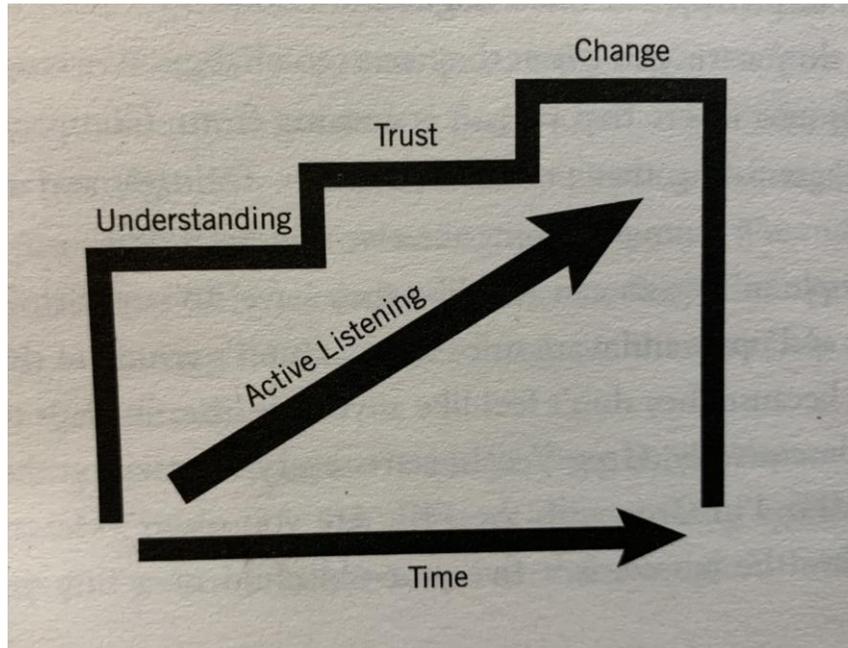
Die Wahrscheinlichkeit, dass es Ihnen gelingt, eine Einstellungsänderung zu bewirken, steigt mit der Anzahl der Fragen, die Sie mit „JA“ beantworten können.

Grundlagen-

Eine andere Perspektive aus dem Bereich der Krisenintervention

Eine größere Untersuchung zu Verhandlungsführung hat DOs & DON'Ts herausgearbeitet (als wichtigste Eigenschaft wurde genannt):
„Ein*e gute*r Zuhörer*in sein“

Dieses Treppenmodell wird (in Bezugnahme zu Greg Vecci) auch noch verkürzt zusammengefasst:
Verstehen (& verstanden werden) → (Glaubwürdigkeit +) **V**ertrauen → wirksame Einflussnahme → **V**eränderung**



*Grafik entn. aus: <https://www.ursahealth.com/new-insights/mastering-change-the-behavioral-change-stairway-model/> (Abruf: 06.12.2021), s.a. Thompson 2018 sowie Johnson et al. 2018 (Studie) oder Vecchi et al. 2005; Bennett 2016 (<https://gdt.stanford.edu/what-can-the-fbi-teach-us-about-behavior-design/>; Abruf: 06.12.2021); ein anderes Modell stellen Blisky et al. 2008 vor (S-T-E-P); **Grafik links entn. aus Berger 2020: 43. s.a. Vecci et al. 2019; Van Hasselt et al. 2008

„Der Unterschied zwischen dem richtigen Wort und dem beinahe richtigen ist derselbe Unterschied wie zwischen dem Blitz und einem Glühwürmchen“

Mark Twain (Original engl.: "The difference between the almost right word and the right word is the difference between the lightning-bug and the lightning.")

„WWW: Wähle Worte weise...“*

- Ratschläge (vor allem ungebetene) führen meist zu Widerstand (Reaktanz) und sogar gegenteiligem Verhalten
- kontrollierende Kommunikation (z. B. "muss", "sollte", „haben zu tun“...) fördert Reaktanz
- Autonomieunterstützende Kommunikation (z. B. "vielleicht", "möglicherweise", „könnten“) reduziert Reaktanz
- Explizite Wertschätzung fördert das „Mitmachpotenzial“
- Den Korrekturreflex reduzieren – die Selbstüberredung stärken...

Das Prinzip der kleinen Schritte, um zu sehen, wo man sich auf der Treppe der Einflussnahme befindet...

- Ob Sie sich auf dem richtigen Weg der Einflussnahme befinden, sollten Sie kleinschrittig testen
- Im Rahmen der Motivierenden Gesprächsführung (n. Miller und Rollnick, 2015) wird dies mit dem sog. „kommunikativen 3-Schritt“ umgesetzt.
- Dieser Ansatz bietet sich für viele Arten der Gesprächsführung an...

Informationen
austauschen,
Rat geben,
Sorgen
äußern...

Kommunikationsmuster:

Elicit-Provide-Elicit (E-P-E)

1. Um Erlaubnis bitten, Informationslücken/ -bedarfe klären
2. Informationen geben (Sorgen äußern, Rückmeldungen geben...)
3. Nachfragen & Verstehen absichern

1.) Um Erlaubnis bitten, Informationslücken / -bedarfe klären

- „Ich würde Ihnen gerne zu XY etwas sagen – ist das okay für Sie?“
- „Vielleicht könnte ich Ihnen zum Thema XY einige hilfreiche Informationen geben. Haben Sie Interesse dazu etwas zu erfahren?“
- „Mir gehen gerade einige Gedanken [Sorgen...] durch den Kopf. Darf ich Ihnen diese erzählen?“
- „Ich würde Ihnen gerne kurz erzählen, was andere in Ihrer Situation gemacht haben. Okay?“
- „Gibt es gerade Punkte, zu denen Sie ich Ihnen etwas sagen soll?“



Sie sollten sich ein „JA“ abholen, die volle Aufmerksamkeit bekommen und sich gleich für die Zeit wertschätzend bedanken

2.) Informationen geben

- ✓ Was sind zentrale Infos, Gedanken, Sorgen → nur diese geben
- ✓ so knapp wie möglich (**kleine Mengen**) und dann zu Schritt 3 (mehrere Schleifen in den 2 bzw. 3 Schritten drehen; bzw. zumindest in den Schritten 2 & 3: Immer wieder rückversichern...)
- ✓ Fachjargon & Wertungen vermeiden
- ✓ Zeit zum Nachdenken geben (Schweigen aushalten)

3.) Nachfragen und Verstehen absichern

- „Wie schätzen Sie dies persönlich ein?“
- „Was könnte das für Sie konkret bedeuten?“
- „Wie sehen Sie das?“
- „Was geht Ihnen nun [gerade] durch den Kopf?“



Hier geht es v.a. darum, die Selbstüberredung zu stärken, zu erkennen (hinzuhören), wo mein Gegenüber steht und sich den Impuls zu holen, ggf. weitere Infos zu geben...

Das Prinzip von MI könnte auch bei der Kommunikation mit Führungskräften zum Einsatz kommen... hier einige Beispiele, die Sie selbstverständlich auf Ihre Situation und Person (etc.) übertragen sollten, wenn es für Sie in Betracht kommt...

- „Ich habe den Eindruck, Sie sind skeptisch. Darf ich Sie dennoch – rein hypothetisch – fragen, warum könnte das Thema X (hier noch sehr „grob“ formulieren) für Sie (Ihr Team) wichtig sein (ggf. wichtiger werden)?“ → „Inwiefern?“ (beim „kleinsten Entgegenkommen“ interessiert und geduldig nachfragen)
- „Was wären – aus Ihrer fachlichen Sicht – wichtige Gründe, um Ihre Meinung zu ändern?“ → „Inwiefern?“
- „Gab es in der Vergangenheit – zumindest kurzfristig – eine Situation, in der Sie anders gedacht haben?“ [i.S. sich gewünscht hätten, das Thema bearbeitet zu haben]
- „Wenn wir uns kurz in Ihre Mitarbeitenden versetzen: Welche positiven Rückmeldungen könnten diese geben?“
- „Angenommen, mein Angebot hätte auf Sie (Ihre Führung, die Teamergebnisse etc.) positive Wirkung, welche Wirkung wäre das vor allem?“ → „Wie würden Sie dann über mein Angebot nachdenken?“ → „Unter welchen Umständen könnten wir dies – in einem sehr kleinen Projekt – gemeinsam ausprobieren?“
- „Auf einer Skala von 0 bis 10. Welchen Stellenwert hat die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden?“ → Und weshalb haben Sie nicht X (1 Zahl unter der genannten) gesagt? → dann weiter im Gespräch...

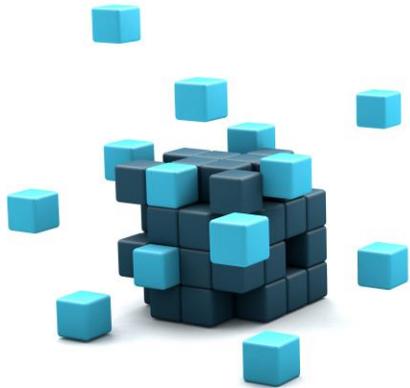
Wenn nichts mehr hilft, Sie aber dennoch einen Versuch wagen möchten:

- „Ich habe den Eindruck, dass das Ablehnen gesundheitsförderlicher Angebote für Sie von großer Bedeutung ist – egal was es bringen könnte. Und Sie haben sicherlich Ihre guten Gründe dafür: Welche sind das?“
- „Solche Angebote sind Ihnen suspekt. Nichts auf der Welt würde Sie dazu bringen, nur irgendetwas davon in Erwägung zu ziehen. Da sind Sie richtig dogmatisch!“ [bitte sehr vorsichtig einsetzen]

→ es sind die kleinen Dinge, die oft den großen Unterschied machen (MIKRO-Kommunikation)

Pre- und Debriefing wirken kompetenzfestigend

- Die regelmäßige (Kurz-)Simulation von anspruchsvollen Kommunikationssituationen und das Testen von verschiedenen Möglichkeiten (i.S. eines Prebriefings) sowie
- die (so schnell wie möglich / umgehend stattfindende) Nachbesprechung (dialogisch-konstruktives Feedback; Debriefing) stärkt Handlungskompetenz und Resilienz in herausfordernden Situationen.



„Menschenführung ist an die Hand nehmen, ohne festzuhalten,
und loslassen, ohne fallen zu lassen“*

Das gilt auch (oder besonders) für anspruchsvolle Kommunikationssituationen!

**Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!**

Prof. Dr. Frank Unger

www.motivierend-handeln.de

[Mail: Frank.Unger@motivierend-handeln.de](mailto:Frank.Unger@motivierend-handeln.de)

- Albrecht, R. (2017): Beratungskompetenz in der Sozialen Arbeit. Auf die Haltung kommt es an! In: KONTEXT 48 (1), S. 45-64. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
- Allen, J. A., Reiter-Palmon, R., Crowe, J., & Scott, C. (2018). Debriefs: Teams lernen aus dem Tun im Kontext. *Am Psychol.* 2018 Mai-Jun;73(4):504-516. doi: 10.1037/amp0000246. PMID: 29792464.
- Amrhein, P. C., Miller, W. R., Yahne, C. E., Palmer, M., & Fulcher, L. (2003). Client commitment language during motivational interviewing predicts drug use outcomes. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 71, 862-878
- Apodaca, T. R., Jackson, K. M., Borsari, B., Magill, M., Longabaugh, R., Mastroleo, N. R. et al. (2016). Which individual therapist behaviors elicit change talk and sustain talk in motivational interviewing? In *Journal of Substance Abuse Treatment* 61, S. 60-65.
- Barrett-Lennard, G. T. (1981). The empathy cycle: Refinement of a nuclear concept. *Journal of Counseling Psychology* 28, S. 91-100
- Berger, J. (2020). *The Catalyst. How to change anyone's mind.* London. Simon & Schuster
- Berman, A., Beckman, M., & Lindqvist, H. (2020). Motivational Interviewing Interventions. In M. Hagger, L. Cameron, K. Hamilton, N. Hankonen, & T. Lintunen (Eds.), *The Handbook of Behavior Change (Cambridge Handbooks in Psychology)*, pp. 661-676). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108677318.045
- Best, L. (2020). *Nähe und Distanz in der Beratung. Das Erleben der Beziehungsgestaltung aus der Perspektive der Adressaten.* Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Bilsky, W., Niehaus, S., & von Groote, E. (2008). Verhandlungen bei Geiselnahmen - Hostage Negotiation. In Volbert, R. & Steller, M. (Hrsg.), *Handbuch der Rechtspsychologie.* Göttingen: Hogrefe
- Boeger, A. (2018). *Psychologische Therapie- und Beratungskonzepte. Theorie und Praxis.* Stuttgart: Kohlhammer.
- Brehm, J. W. (1966). *A Theory of Psychological Reactance.* New York, NY: Academic Press
- Brehm, J. W., & Brehm, S. S. (1981). *Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control.* San Diego, CA: Academic Press
- Burck, E. (2016). *Neue Psychologie der Beeinflussung. BoD - Books on Demand.*
- Carlson, S. B., & Shu, K. A. (2013): When Three Charms But Four Alarms: Identifying the Optimal Number of Claims in Persuasion Settings, *Journal of Marketing.*
- Cialdini, R. B. (2017). *Die Psychologie des Überzeugens: Wie Sie sich selbst und Ihren Mitmenschen auf die Schliche kommen.* Göttingen: Hogrefe
- Cornelißen, T. (2009). The Interaction of Job Satisfaction, Job Search, and Job Changes - An Empirical Investigation with German Panel Data, *Journal of Happiness Studies* 10 (3), 367-384
- Coyne, A. E., Constantino, M. J., Boswell, J. F., & Kraus, D. R. (2021). Therapist-level moderation of within- and between-therapist process-outcome associations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology.* Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/ccp0000676>
- Crisand, E., & Crisand, M. (2010). *Psychologie der Gesprächsführung.* Edition Windmühle ein Imprint von FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG.
- DiClemente, C., & Graydon, M. (2020). Changing Behavior Using the Transtheoretical Model. In M. Hagger, L. Cameron, K. Hamilton, N. Hankonen, & T. Lintunen (Eds.), *The Handbook of Behavior Change (Cambridge Handbooks in Psychology)*, pp. 136-149). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108677318.010
- Dimitrovska, A. (2017). Psychological Implication in Hostage Neogation. Publiziert im Rahmen der III INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE SAFETY AND CRISIS MANAGEMENT - THEORY AND PRACTISE SAFETY FOR THE FUTURE - 2017.
- Duncan, B., Miller, S., Wampold, B., Hubble, M. (Eds., 2010). *The Heart and Soul of Change (2nd ed.).* Washington DC: American Psychological Association.
- Fischer, P., Asal, K., & Krueger, J. I. (2013). *Sozialpsychologie für Bachelor.* Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

- Fisher, R., & Shapiro, D. (2019). *Erfolgreich verhandeln mit Gefühl und Verstand*. Frankfurt a.M.; Campus Verlag
- Fitzsimons, G. J., & Lehmann, D. R. (2004). Reactance to Recommendations: When unsolicited advice yields contrary responses. In *Marketing Science* 23 (1), S. 82-94
- Fong, C. J., Patall, E. A., Vasquez, A. C., & Strautberg, S. (2019). A meta-analysis of negative feedback on intrinsic motivation *Educational Psychology Review*, 31(1), 121-162
- Fransen, M. L., Smit, E. G., & Verlegh, P. W. J. (2015). Strategies and Motives for Resistance to Persuasion: An Integrative Framework. In *Frontiers in Psychology*, 6, 1201.
- Grawe, K. (2004): *Neuropsychotherapie*, Hogrefe Verlag, Göttingen
- Godley, S. H., Jones, N., Funk, R., Ives, M., & Passetti, L. (2004). Comparing Outcomes of Best-Practice and Research-Based Outpatient Treatment Protocols for Adolescents. (1), 35-4
- Goldstein, N. J., Martin, S. J., & Cialdini, R. B. (2018). *Yes!: Andere überzeugen – 60 wissenschaftlich gesicherte Geheimrezepte*. Bern: Hogrefe
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38, S. 558-591.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hagger, M., Hankonen, N., Chatzisarantis, N., & Ryan, R. (2020). Changing Behavior Using Self-Determination Theory. In M. Hagger, L. Cameron, K. Hamilton, N. Hankonen, & T. Lintunen (Eds.), *The Handbook of Behavior Change* (Cambridge Handbooks in Psychology). Cambridge: Cambridge University Press, S. 104-119
- Heller, J., & Gallenmüller, K. (2016): *Beziehung und Beziehungsaufbau in: Triebel, C.; Heller, J.; Hauser, B.; Koch, A. (Hrsg.): Qualität im Coaching – Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt*, Springer Verlag, Berlin und Heidelberg, S. 1-8
- Hohman, M. (2021). *Motivational Interviewing in Social Work Practice*. New York, London: The Guilford Press.
- Huang, K., Yeomans, M., Brooks, A. W., Minson, J., & Gino, F. (2017). It Doesn't Hurt to Ask: Question-Asking Increases Liking. In *Journal of Personality and Social Psychology* 113 (3), S: 430-452.
- Jähne, Andreas, & Schulz, C. (2018). *Grundlagen der motivierenden Gesprächsführung : für Beratung, Therapie und Coaching*. Paderborn: Junfermann
- Johnson, K. E., Thompson, J., Hall, J. A., & Meyer, C. (2018). Crisis (hostage) negotiators weigh in: the skills, behaviors, and qualities that characterize an expert crisis negotiator, *Police Practice and Research*, 19:5, 472-489, DOI: 10.1080/15614263.2017.1419131
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. Siedler Verlag, München.
- Kelly, C. E., Redlich, A. D., Evans, J. R., & Meissner, C. A. (2014). Interview- und Verhörmethoden. Auswirkungen auf die Geständnisgenauigkeit. In: Bruinsma G., Weisburd D. (Hrsg.) *Encyclopedia of Criminology and Criminal Justice*. Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5690-2_434
- Klonek, F., Wunderlich, E., Spurk, D., & Kaufeld, S. (2016). Career counseling meets motivational interviewing: A sequential analysis of dynamic counselor-client-interactions. In *Journal of Vocational Behavior* 94 (2016), S. 28-38.
- Krause, A. (2015): *Happiness and Work*. In: J.D. Wright (Hrsg.): *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2. Auflage), Vol. 10. Oxford: Elsevier, 515-520.
- Krause-Pilatus, A.; Rinne, U.; & Schneider, H. (2019). *Arbeitszufriedenheit in der modernen Arbeitswelt*. IZA Standpunkte Nr. 94. Bonn: IZA – Institute of Labor Economics.
- Kupfer, A. & Küchenmeister, K. (2016): Soziale Einflüsse in Beratung. Wirkfaktoren professioneller Hilfe und die extratherapeutischen Einflüsse sozialer Netzwerke. In: *Resonanzen - E-Journal für biopsychosoziale Dialoge in Psychotherapie, Supervision und Beratung*, 4 (1), <https://www.resonanzen-journal.org/index.php/resonanzen/article/view/385>, letzter Abruf 19.09.2020, S. 65-81

- Lammers, C.-H. (2017). *Therapeutische Beziehung und Gesprächsführung. Techniken der Verhaltenstherapie*. Weinheim & Basel: Beltz.
- Lazzara, E. H., Benishek, L. E., Hughes, A. M., Zajac, S., Spencer, J. M., Heyne, K. B., . . . Salas, E. (2021). Enhancing the organization's workforce: Guidance for effective training sustainment. In *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73 (1), S. 1-26.
- Levine, R. (2014): *Die große Verführung. Psychologie der Manipulation*. München: Piper Verlag.
- Mabbe, E., Soenens, B., De Muynck, G.J., et al. (2018). The Impact of Feedback Valence and Communication Style on Intrinsic Motivation in middle Childhood: Experimental Evidence and Generalization across Individual Differences. *Journal of Experimental Child Psychology*, 170, 134-160.
- McMains, M. J., & Mullins, W. C. (2010). *Crisis negotiations: Managing critical incidents and hostage situations in law enforcement and corrections (4th Edition)*. New York, NY: Routledge
- Meissner, C. A., Redlich, A. D., Bhatt, S., & Brandon, S. (2012). Interview and interrogation methods and their effects on true and false confessions. *Campbell Systematic Reviews*, 8: 1-53. <https://doi.org/10.4073/csr.2012.13>
- Meissner, C. A., Russano, M. B., & Narchet, F. M. (2010). The importance of a laboratory science for improving the diagnostic value of confession evidence. In G. D. Lassiter & C. Meissner's (Eds.) *Interrogations and confessions: Research, practice, and policy*. Washington, DC: APA.
- Miller, C. H. (2015). Persuasion and Psychological Reactance: the Effects of Explicit, High-Controlling Language. In: Schulze R., Pishwa H. (eds) *The Exercise of Power in Communication*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9781137478382_11
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2015). *Motivierende Gesprächsführung*. 3. Auflage (deutsch). Freiburg: Lambertus.
- Moyers, T. B. (2014). The Relationship in Motivational Interviewing. *Psychotherapie*, Vol. 51, No3, 358-263.
- Nestmann, F. (2007). *Beratungsmethoden und Beratungsbeziehung*. In: *Das Handbuch der Beratung*. Band 2. Nestmann, Frank; Engel, Frank & Sickendiek, Ursel (Hrsg.) (2007). 1. Auflage. S. 783-796. dgvt-Verlag, Tübingen
- Norman, P., & Conner, M. (1996). The role of social cognition models in predicting health behaviours: Future directions. In M. Conner & P. Norman (Eds.), *Predicting health behaviour: Research and practice with social cognition models* (pp. 197-225). Buckingham, England: Open University Press.
- O'Keefe, D. J., & Jensen, J. D. (2007). The relative persuasiveness of gainframed and loss-framed messages for encouraging disease prevention behaviors: a meta-analytic review. *J. Health Commun.* 12, 623-644. doi: 10.1080/10810730701615198
- O'Keefe, D. J., & Jensen, J. D. (2009). The relative persuasiveness of gain-framed and loss-framed messages for encouraging disease detection behaviors: a meta-analytic review. *J. Commun.* 59, 296-316. doi: 10.1111/j.1460-2466.2009.01417.x
- Quick, B. L., Shen, L., & Dillard, J. P. (2013). Reactance theory and persuasion. In J. P. Dillard & L. Shen (Eds.), *The SAGE handbook of persuasion: Developments in theory and practice* (pp. 167-183). Sage Publications, Inc.
- Rains, S. A. (2013). The nature of psychological reactance revisited: a metanalytic review. *Hum. Commun. Res.* 39, 47-73. doi: 10.1111/j.1468-2958.2012.01443.x
- Reeve, J., & Cheon, S. (2020). *Autonomy-Supportive Interventions*. In M. Hagger, L. Cameron, K. Hamilton, N. Hankonen, & T. Lintunen (Eds.), *The Handbook of Behavior Change (Cambridge Handbooks in Psychology)*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 510-522, doi:10.1017/9781108677318.035
- Reynolds-Tylus, T. (2019). Psychological Reactance and Persuasive Health Communication: A Review of the Literature. In *Frontiers in Communication*, 4
- Richter, G., Ribbat, M., & Mühlenbrock, I. (2020). *Lernförderliche Arbeitsgestaltung im Dienstleistungssektor am Beispiel der Sachbearbeitung: Die doppelte Rolle der Führungskraft (baua: Focus)*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

- Roessler, M. (2014). Beratung mit Wirkung. In: Euroguidance Österreich (2014): Euroguidance Fachtagung 2013. Building the Evidence Base. Methoden und Wirkung der Face-to-Face Beratung.
- Rogers, C. (2018). Entwicklung der Persönlichkeit – Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten, 21. Auflage, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart
- Rogers, C. R. (1991). Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Client-Centered Therapy. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch
- Röhner, J., & Schütz, A. (2020). Psychologie der Kommunikation. Wiesbaden: Springer.
- Rosenberg, B., & Siegel, J. T. (2016). A 50-year review of psychological reactance theory: Do not read this article. In Psychology | Faculty Scholarship. 3. <https://doi.org/10.1037/mot0000091>
- Rosengren, D. B. (2020). Arbeitsbuch Motivierende Gesprächsführung. Trainingsmanual. Lichtenau/Wstf.: Probst Verlag.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York, NY: The Guilford Press.
- Sachse R. (2015). Therapeutische Beziehungsgestaltung. Göttingen: Hogrefe
- Sadoski et al. (2000). Engaging Texts: Effects of Concreteness on Comprehensibility, Interest, and Recall in Four Text Types, Journal of Educational Psychology.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. In Psychological Science in the Public Interest, 2, S. 74-101
- Schneiderheinze, W., & Zotta, C. (2017). Überzeugen 4.0. Praktische Emotionale Kompetenz für Echtzeit-Kommunikation im Vertrieb. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Schubert, F. C., Rohr, D., & Zwicker-Pelzer, R. (2019). Beratung. Grundlagen - Konzepte - Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Seeg, B., Gauglitz, I. K., & Schütz, A. (2021). Explaining and enhancing training transfer: a consumer-centric evaluation of a leadership training, Human Resource Development International, DOI: 10.1080/13678868.2021.1904351
- Shapiro, D. (2018). Verhandeln. Die neue Erfolgsmethode aus Harvard. Frankfurt a.M.: Campus Verlag
- Shen, L. (2010). Mitigating psychological reactance: the role of message-induced empathy in persuasion. Hum. Commun. Res. 36, 397-422. doi: 10.1111/j.1468-2958.2010.01381.x
- Shen, L. (2011). The effectiveness of empathy-versus fear-arousing antismoking PSAs. Health Commun. 26, 404-415. doi: 10.1080/10410236.2011.552480
- Shen, L. (2015). Antecedents to psychological reactance: the impact of threat, message frame, and choice. Health Commun. 30, 975-985. doi: 10.1080/10410236.2014.910882
- Shen, L. (2019). Features of empathy-arousing strategic messages. Health Commun. 34, 1329-1339. doi: 10.1080/10410236.2018.1485078
- Sleep, G. R., Field, J. G., & Cho, A. S. (2020). A meta-analysis of autonomous and controlled forms of teacher motivation. Journal of Vocational Behavior, 121, 103459, S. 1-20.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader Autonomy Support in the Workplace: A Meta-Analytic Review. Motivation and Emotion, 42 (5), S. 706-724.
- Soenens, B., & Vansteenkiste, M. (2020). Understanding the complexity of praise through the lens of self-determination theory. In E. Brummelman (Ed.), Psychological perspectives on praise (pp. 27-35). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429327667-5>
- Steindl, C., Jonas, E., Sittenthaler, S., Traut-Mattausch, E. & Greenberg, J. (2015). Understanding Psychological Reactance. Zeitschrift Für Psychologie, 223(4), 205-214. doi:10.1027/2151-2604/a000222
- Sutton, S. (1994). The past predicts the future: Interpreting behaviour-behaviour relationships in social psychological models of health behaviour. In D. R. Rutter & L. Quine (Eds.), Social psychology and health: European perspectives (pp. 71-88). Aldershot, England: Avebury Press.

- Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 55 (1), S. 231-245.
- Thompson, J. (2018). Crisis Negotiator Skills: The Experts Weigh In. Online abgerufen unter: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/beyond-words/201803/crisis-negotiator-skills-the-experts-weigh-in>
- Trevors, G., Muis, K., Pekrun, R., Sinatra, G. & Winne, P. (2016). Identity and Epistemic Emotions during Knowledge Revision: A Potential Account for the Backfire Effect Discourse Processes DOI: 10.1080/0163853X.2015.1136507
- Unger, F. (2022). Teamwork ermöglichen: Anforderungen an Führungskräfte. In Wöhrle, A. (Hrsg.), *Führung - Leadership*. Baden-Baden: Nomos Verlag
- Unger, F., & Sann, U. (2022). 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*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Unger, F., Sann, U., & Martin, C. (2022). *Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft*. Ein Studienbuch. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Unger, F., & Sann, U. (2020). Führungskräfte-Coaching in der Öffentlichen Verwaltung als Beitrag zur Entwicklung von Führungskräftekompetenzen für das 21. Jahrhundert. In J. Groß, *Führung im Öffentlichen Dienst. Perspektive, Trends und Herausforderungen*. Hamburg: Maximilian Verlag.
- Van der Kaap-Deeder, J., Soenens, B., Boone, L., Vandenkerckhove, B., Stengée, E., & Vansteenkiste, M. (2016). Evaluative concerns perfectionism and coping with failure : effects on rumination, avoidance, and acceptance. *PERSONALITY AND INDIVIDUAL DIFFERENCES*, 101, 114-119.
- Van Hasselt, V. B., Romano, S. J., & Vecchi, G. M. (2008). Role playing: Applications in hostage and crisis negotiation skills training. *Behavior Modification*, 32(2): 248-263.
- Vecchi, G. M., Wong, G. K. H., Wong, P. W. C., & Markey, M. A. (2019). Negotiating in the skies of Hong Kong: The efficacy of the Behavioral Influence Stairway Model (BISM) in suicidal crisis situations. *Aggression and Violent Behavior*, 48, 230-239. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2019.08.002>
- Vecchi, G. M., Van Hasselt, V. B., & Romano, S. T. (2005). Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution. In *Aggression and Violent Behavior* 10 (2005), S. 533 - 551
- Wampold, B. (2001). *The Great Psychotherapy Debate*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Weisbach, C.-R., & Sonne-Neubacher, P. (2015). *Professionelle Gesprächsführung*. Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch. München: Beck - dtv.
- Wells, S., Taylor, P. J., & Giebels, E. (2013). "Crisis negotiation: from suicide to terrorism intervention". In *Handbook of Research on Negotiation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. doi: <https://doi.org/10.4337/9781781005903.00029>