

# Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung in Beratung, Coaching, Supervision und Therapie

SYSTEMISCH-LÖSUNGSORIENTIERTE GESPRÄCHSFÜHRUNG



2., erweiterte  
Auflage  
inklusive Download-  
Material





Holger Lindemann

# **Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung in Beratung, Coaching, Supervision und Therapie**

Ein Lehr-, Lern- und Arbeitsbuch für Ausbildung und Praxis

Mit 65 Abbildungen und 18 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

## 2., erweiterte Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2020, 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Daniel Bauer, nach einem Motiv von Dmitry Yurchenko  
Abbildungen, wenn nicht anders gekennzeichnet: Holger Lindemann  
Symbole zu den Phasen der Beratung: Daniel Bauer

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)

ISBN 978-3-647-45139-8

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>1 Einleitung</b> .....	13
1.1 Prozess- und Fachorientierung .....	14
1.2 Die Ziele des Buches .....	15
1.3 Der Aufbau des Buches .....	17
1.4 Die Entstehung des Buches .....	19
1.5 Die Zielgruppe des Buches .....	20
<b>2 Grundlagen und Definitionen</b> .....	21
2.1 Formen der Gesprächsführung und Beratung .....	21
2.1.1 Was ist Gesprächsführung? Was ist Beratung? .....	21
2.1.2 Zielbestimmung und Führung in der Beratung .....	24
2.1.3 Beratung als »Komplementärberatung« .....	26
2.1.4 Unterschiede zwischen verschiedenen Beratungsformaten ...	31
2.1.5 Was muss ich bei der Gesprächsführung in den verschiedenen Beratungsformaten beachten? .....	41
2.1.6 Grundhaltungen systemischer Gesprächsführung .....	42
2.1.7 Das Auftragsdreieck .....	52
2.2 Systemisches Denken und Lösungsorientierung .....	54
2.2.1 Was ist ein »System«? .....	54
2.2.2 Systembeschreibung als subjektiver Ausdruck .....	56
2.2.3 Systembeschreibung als Einigungsprozess .....	58
2.2.4 Was ist »systemisch«? .....	63
2.2.5 Was ist »Lösungsorientierung«? .....	65
2.3 Systemisch-lösungsorientierte Beratung als Prozess der Perspektivenerkundung und -erweiterung .....	69
2.3.1 Problemperspektiven und Lösungsperspektiven .....	69
2.3.2 Lösungswege der Beratung .....	73

2.3.3 Die beraterische Beziehung:	
Rapport, Joining, Pacing und Leading .....	76
2.3.4 Anmerkungen zu systemischen Techniken, Modellen und Methoden in der Beratung .....	80
<b>3 Die Basistechniken .....</b>	<b>81</b>
3.1 Das Gegenüber zum Reden einladen .....	81
3.1.1 Spiegeln .....	82
3.1.2 »Was noch?« .....	83
3.1.3 Pausen und Schweigen .....	83
3.1.4 Aktives Zuhören, Cheerleading und Komplimente .....	85
3.1.5 Aktives Zuschauen und Körpersprache .....	86
3.1.6 Negative Gesprächssignale .....	89
3.2 Gesprächsbeiträge zusammenfassen und ordnen .....	89
3.2.1 Paraphrasieren .....	89
3.2.2 Lösungsorientiertes Paraphrasieren .....	91
3.2.3 Visualisieren und Clustern .....	93
3.2.4 Brainstorming .....	98
3.2.5 Mindmapping .....	100
3.3 Gesprächsbeiträge leisten .....	101
3.3.1 Ich-Botschaften .....	102
3.3.2 Du-Botschaften und Killerphrasen .....	104
3.3.3 Doppeln .....	108
3.3.4 Reframing .....	111
3.3.5 Utilisation .....	116
3.3.6 Narration .....	118
3.4 Gewaltfreie Kommunikation .....	120
3.4.1 Eigene Beobachtungen schildern, ohne zu werten .....	122
3.4.2 Eigene Gefühle ausdrücken .....	123
3.4.3 Eigene Bedürfnisse benennen .....	128
3.4.4 Eine erfüllbare Bitte aussprechen .....	132
3.4.5 Gewaltfreie Kommunikation als Fragetechnik .....	134
3.4.6 Feedback geben und Feedback nehmen .....	135
3.5 Fragetechniken .....	137
3.5.1 Erlaubnisfragen .....	137
3.5.2 Skalierungsfragen .....	138
3.5.3 Fragen nach dem Hier und Jetzt .....	141
3.5.4 Hypothetische Fragen .....	144
3.5.5 Dissoziative und assoziative Fragen .....	147
3.5.6 Zirkuläre Fragen .....	150

3.6	Metaphern und symbolische Interaktion .....	154
3.6.1	Einfache sprachliche Metaphern .....	156
3.6.2	Externalisieren .....	158
3.6.3	Dekontextualisieren und Rekontextualisieren .....	161
3.6.4	Figurenaufstellungen .....	162
3.6.5	Anker und Rituale .....	166
3.6.6	Dissoziation und Assoziation mit Bodenankern .....	170
3.6.7	Weiterführende Methoden der Arbeit mit Metaphern .....	174
3.7	Ziele und Zielformulierung .....	175
3.7.1	Vollständige und unvollständige Zielformulierungen .....	175
3.7.2	Negativ formulierte Ziele .....	179
3.7.3	Prozessorientierung und Ergebnisorientierung .....	180
3.7.4	Beratungsziele und Maßnahmenziele .....	185
3.7.5	Weitere Kriterien guter Zielformulierungen .....	190
3.7.6	Entscheidungsfindung: Das Tetralemma .....	192
3.8	Anbahnen erster Veränderungsschritte .....	195
3.8.1	Beobachtungs- und Handlungsaufgaben .....	195
3.8.2	Internalisierung und Habitualisierung .....	201
3.8.3	Zielvereinbarungen .....	203
<b>4</b>	<b>Modelle der Systemvisualisierung, Systemanalyse und</b>	
	<b>Systemtransformation .....</b>	<b>205</b>
4.1	Rollenmodelle .....	209
4.1.1	Rollen in Teams .....	209
4.1.2	Das Innere Team .....	216
4.2	Beziehungs- und Interaktionsmodelle .....	219
4.2.1	Interpunktionswechsel .....	219
4.2.2	Teufelskreise .....	221
4.2.3	Ich-Zustände der Transaktionsanalyse .....	224
4.2.4	Triaden .....	229
4.2.5	Darstellungsformen komplexer sozialer Systeme .....	236
4.2.6	Das Riemann-Thomann-Kreuz .....	241
4.3	Modelle persönlicher und kontextueller Entwicklung .....	244
4.3.1	Der eigene Kommunikationsstil: Ich-Botschaften .....	245
4.3.2	Das Werte- und Entwicklungsquadrat .....	245
4.3.3	Die logischen Ebenen .....	249
4.3.4	Überzeugungen, Leit- und Glaubenssätze .....	260
4.3.5	Der konzeptionelle Arbeitsraum .....	267
4.4	Modelle zeitlicher Entwicklungen .....	273
4.4.1	Verschiedene Vorstellungen von Zeit .....	273

4.4.2 Timelines .....	283
4.4.3 Projektstrukturpläne .....	285
4.5 Modell der Systemveränderung .....	286
4.5.1 Phasenmodelle der Veränderung .....	286
4.5.2 Das synergetische Modell der Systemveränderung .....	293
<b>5 Ein Ablaufschema für Beratungsgespräche .....</b>	<b>316</b>
5.1 Phase 1: Anlass, System- und Selbstklärung .....	326
5.2 Phase 2: Einladung und Information .....	339
5.3 Phase 3: Raumgestaltung .....	345
5.4 Phase 4: Begrüßung und Einstimmung .....	349
5.5 Phase 5: Themensammlung .....	353
5.6 Phase 6: Themen sortieren, Bearbeitungsreihenfolge und Beratungsziele klären .....	363
5.7 Phase 7: Sichtweisen hören (optional!) .....	376
5.8 Phase 8: Bedürfnisse benennen (optional!) .....	383
5.9 Phase 9: Handlungsideen entwickeln (optional!) .....	389
5.10 Phase 10: Maßnahmen sortieren, bewerten und auswählen (optional!) .....	394
5.11 Phase 11: Vereinbarungen treffen (optional!) .....	399
5.12 Phase 12: Abschluss und Verabschiedung .....	405
5.13 Phase 13: Nachbereitung .....	407
5.14 Phase 14: Umsetzung .....	411
5.15 Phase 15: Überwachung und Überprüfung (optional!) .....	413
5.16 Phase 16: Erfolge würdigen .....	417
5.17 Zeitökonomische und effiziente Beratung .....	419
<b>6 Umgang mit speziellen Situationen .....</b>	<b>422</b>
6.1 Wie erhalte ich Aufträge und wie schließe ich einen Beratungsvertrag? .....	422
6.2 Wie führe ich ein Erstgespräch? .....	423
6.3 Wie lange kann ich »unabhängige Beratung« für eine Person oder Gruppe anbieten? .....	426
6.4 Wie reagiere ich auf die verschiedenen Grundhaltungen der Beteiligten im Gespräch? .....	428
6.4.1 Aktiv Beteiligte (Kundinnen und Kunden) .....	428
6.4.2 Bestimmerinnen und Bestimmer .....	429
6.4.3 Besucherinnen und Besucher .....	430
6.4.4 Ausharrende .....	433
6.4.5 Anklagende .....	435
6.4.6 Die Grundhaltungen im Dramadreieck .....	437

Inhalt	9
6.5 Wie arbeite ich mit hierarchischen Klientensystemen? .....	437
6.6 Was mache ich, wenn zentrale Personen nicht an Beratungsterminen teilnehmen? .....	440
6.7 Wie reagiere ich auf Zwischenrufe, Beleidigungen und Regelverstöße? .....	443
6.8 Wie reagiere ich auf Du-Botschaften und Killerphrasen? .....	446
6.9 Was mache ich, wenn Teilnehmende starke Emotionen zeigen? ...	448
6.10 Was muss ich bei Gesprächen mit Kindern und Jugendlichen beachten? .....	449
6.11 Wie arbeite ich mit großen Gruppen? .....	453
6.12 Wie strukturiere ich wiederkehrende Beratungstermine effizient und ergebnisorientiert? .....	455
6.13 Was mache ich, wenn ich eine Ansage machen oder eine Anweisung geben möchte? .....	457
<b>7 Wie lernt man das Führen von Beratungsgesprächen? .....</b>	<b>461</b>
7.1 Üben durch die Simulation von Beratungsgesprächen .....	463
7.1.1 Ablauf von Beratungssimulationen .....	464
7.1.2 Time-out-Regeln .....	467
7.1.3 Feedback .....	468
7.1.4 Üben mit Unterstützung durch Videoaufzeichnungen .....	469
7.2 Beratungssimulationen erstellen .....	470
<b>8 Danksagung .....</b>	<b>473</b>
<b>9 Literatur .....</b>	<b>474</b>
<b>10 Verzeichnis der Übungen und Tipps .....</b>	<b>483</b>
10.1 Übungen .....	483
10.2 Gesprächsführungs-Tipps .....	485
10.3 Mediations-Tipps .....	486
10.4 Kritik .....	486
<b>11 Sachregister .....</b>	<b>487</b>
<b>Link für Download-Material .....</b>	<b>489</b>
<b>Autoreninformationen .....</b>	<b>490</b>





## Vorwort

In der Reihe »Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung« nimmt dieses Buch eine besondere Stellung ein, da Grundlagen, Modelle und Methoden der Gesprächsführung bezogen auf vier sehr weite Anwendungsbereiche dargestellt werden: Beratung, Coaching, Supervision und Therapie. Dieses Buch unternimmt den Versuch, Gemeinsamkeiten in den Grundhaltungen, Techniken, Modellen und Abläufen herauszuarbeiten und für die praktische Arbeit handhabbar zu machen.

Hierzu ist es wichtig, vorab einen zentralen Aspekt dieses Buches deutlich hervorzuheben: Es ist ein Lehrbuch über Gesprächsführung. Diese bildet die Grundlage von Vertiefungen und Spezialisierungen in den Bereichen Beratung, Coaching, Supervision und Therapie. Diese unterscheiden sich in ihren Vorgehensweisen, Zielrichtungen und dem für sie notwendigen Fachwissen voneinander. Vor allem bezogen auf das Praxisfeld der Therapie lassen sich viele spezifische Inhalte, Methoden und Vorgehensweisen ergänzen.

Auch im Strukturierungsgrad der Gesprächsführung gibt es große Unterschiede zwischen den verschiedenen Anwendungsformen und Praxisfeldern. Nicht zuletzt entstehen erfolgreiche Beratung, Coaching, Supervision und Therapie aus den Persönlichkeiten und dem individuellen Beratungsstil der Praktikerrinnen und Praktiker sowie aus dem Maß, in dem es ihnen gelingt, eine anregende und unterstützende Beziehung zu ihren Klientinnen und Klienten aufzubauen. Das in diesem Buch sehr strukturiert dargestellte Vorgehen in der systemisch-lösungsorientierten Gesprächsführung soll hierbei als Orientierungsrahmen dienen, der vor allem für das Erlernen der Gesprächsführung und in der Reflexion der eigenen Praxis hilfreich sein kann.

Gute system- und klientenbezogene Gesprächsführung basiert vor allem auf einer guten Arbeitsbeziehung zwischen der beratenden Person und ihren Klientinnen und Klienten. Von dieser ausgehend können unzählige Ergänzungen, Abweichungen und Variationen der hier dargestellten Grundlagen hilfreich sein.

Dieses Buch stellt die grundlegenden Elemente und einen roten Faden zur Verfügung, die für Weiterbildungen zu Systemischer Beratung, Coaching, Supervision und Therapie und für die Reflexion der eigenen Praxis einen sinnvollen Baustein bilden können. Ziel sollte es jedoch immer sein, sich zunehmend von den strukturierten Anleitungen zu lösen und eine eigene Individualität und Persönlichkeit als Beraterin, Coach, Supervisor oder Therapeutin zu entwickeln. Ich wünsche den Leserinnen und Lesern viele spannende Erkenntnisse, Spaß am Ausprobieren, Experimentieren, Lernen und Freude an der Reflexion der eigenen Tätigkeit.

Holger Lindemann



# 1 Einleitung

Beratung umfasst als Oberbegriff viele Formen der Hilfestellung für Einzelpersonen und Gruppen in den unterschiedlichsten Handlungsfeldern und mit den unterschiedlichsten Themen. Auch die Beratungsformen Coaching, Supervision und Therapie lassen sich unter dem Oberbegriff Beratung einordnen.<sup>1</sup> Hierbei sind Übergänge und Abgrenzungen zwischen den verschiedenen Formen der Beratung oder Therapie oft nicht eindeutig. Ginge es bei Therapie ausschließlich um die Behandlung von »Störungen mit Krankheitswert«, wie es das Psychotherapeutengesetz formuliert, wäre eine systemische Perspektive schwierig, da gerade in Formen systemischer Therapie die Arbeit mit dem – scheinbar störungsfreien – Kontext eine zentrale Rolle spielt (PsychThG § 1, Abs. 3). Gerade für Therapeutinnen und Therapeuten kann immer wieder die Frage gestellt werden, ob sie jetzt beispielsweise gerade Therapie, Beratung, Coaching oder gar Supervision machen. Für alle nichttherapeutischen Beratungsformen ist zumindest eines klar: Sie therapieren nicht. Aber auch die Grenzen zwischen allgemeiner Beratung, Coaching und Supervision sind nicht immer trennscharf einzuhalten, und auch diese Beratungsangebote finden immer wieder an der Grenze zu therapeutischen Themen statt.

Zentrales und verbindendes Element jeder Form der Beratung ist die Gesprächsführung: Eine beratende Person führt ein Gespräch mit Einzelpersonen oder Gruppen. Hierbei variieren zwar die Kontexte, Themen und Teilnehmenden, grundlegende Haltungen, Techniken und Vorgehensweisen bleiben jedoch weitgehend unverändert.

Dieses Buch nimmt eben diese Gemeinsamkeiten der verschiedenen Beratungsformen in den Blick: die Gesprächsführung in Beratung, Coaching, Supervision und Therapie. Es zeigt Ihnen, wie Sie als Beraterin, Coach, Supervisorin oder Therapeut, Gespräche strukturieren und leiten. Auch wenn Sie dieses Gespräch durch Ihr Fachwissen und den Einsatz weiterer Methoden beraterischer und therapeutischer Arbeit anreichern, so bilden doch die grundlegenden Techniken und der Gesprächsablauf, von der Begrüßung, über die Auftragsklä-

---

1 Genauere Definitionen und Abgrenzungen verschiedener Beratungsformen finden Sie in Kapitel 2.1 »Formen der Gesprächsführung und Beratung«.

rung bis zur Verabschiedung und Nachsorge, die Grundstruktur bzw. den roten Faden Ihrer Arbeit.

Die Themen sind hierbei vielfältig und beinhalten alle Aspekte persönlicher, familiärer, privater und beruflicher Anliegen.

- Formen der Beratung sind beispielsweise:  
Paarberatung, Familienberatung, Erziehungsberatung, Sozialberatung, Berufsberatung, Lebensberatung und psychologische Beratung.
- Formen des Coachings sind beispielsweise:  
Eltern-Coaching, Karriere-Coaching, Business-Coaching, Führungs-Coaching und Management-Coaching.
- Formen der Supervision sind beispielsweise:  
Teamsupervision, Leitungssupervision, Fallsupervision und Einzelsupervision.
- Formen der Therapie sind beispielsweise:  
Einzeltherapie, Gruppentherapie, Paartherapie, Familientherapie und Psychotherapie.

## 1.1 Prozess- und Fachorientierung

Bei der beratenden Anleitung von Reflexions-, Klärungs- und Entscheidungsprozessen verantworten Sie einerseits die Gestaltung des Beratungsverlaufs, verfügen andererseits aber immer auch über spezifisches Fachwissen. Auch wenn die Einbringung des eigenen Fachwissens in der systemisch-lösungsorientierten Beratung sehr zurückhaltend gehandhabt wird, so hat diese doch eine Berechtigung und einen Platz im Beratungsverlauf.

Neben dem Wissen über die Gestaltung des Beratungsprozesses liefert Ihnen dieses Buch zwar nicht das für Sie und Ihre Beratungstätigkeit kennzeichnende Fachwissen, zeigt Ihnen aber auf, an welchen Stellen der Beratung Sie dieses einbringen können. Hierbei kann es sich um Wissen über Familiendynamik, Erziehung, psychische Beeinträchtigungen, Medizin, Hilfsangebote, Karriereplanung, Teamentwicklung, Führungstheorien und dergleichen mehr handeln.

Die Gesprächsführung in Beratung, Coaching, Therapie und Supervision hat hierbei zwei zentrale Ausprägungen:

**Prozessorientierung:** Zunächst sind Sie in jedem Gespräch, in dem Sie die Gesprächsführung übernehmen, als Moderatorin oder Moderator tätig: Sie strukturieren, visualisieren und steuern das Gespräch. Bereits die Moderation eines Gesprächs kann entscheidend dazu beitragen, Klärungen und Perspektivenwechsel zu ermöglichen, Eskalationen zu verhindern und Lösungsoptionen zu entwickeln.

**Fachorientierung:** Sie werden immer auch als Fachperson, als Vertreterin oder Vertreter eines Berufsstandes oder einer Disziplin wahrgenommen. Sei es als Pädagoge, Therapeutin, Coach, Organisationsberaterin, oft bezogen auf spezifische

Themen, wie Erziehung, Sucht, Teamentwicklung oder Changemanagement. In welchem Umfang, wie und an welchen Stellen eines Beratungsprozesses die damit verbundenen Kompetenzen eine Rolle spielen und von Ihnen eingebracht werden, ist ein wichtiges Gestaltungselement für das Führen von Gesprächen.

Sie haben als Beraterin, Coach, Supervisorin oder Therapeut also zusammengekommen immer zwei Gesprächsführungsaufgaben:

1. Sie moderieren ein Gespräch, in das die Beteiligten ihre Sichtweisen und Anliegen einbringen (Prozessorientierung).
2. Sie sind gegebenenfalls fachlich beratend tätig, indem Sie die Moderation des Gesprächs durch weitere Methoden, Modelle und Fachwissen anreichern (Fachorientierung).

In vielen Beratungsgesprächen, in Coaching, Supervision und Therapie kann es völlig ausreichend sein, das Gespräch in Anlehnung an das in diesem Buch vorgestellte Ablaufschema zu moderieren, um für die Klientinnen und Klienten zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen und sich somit ganz auf die Prozessgestaltung zu konzentrieren und sich mit dem eigenen Fachwissen, den eigenen Interpretationen und Ideen zurückzuhalten.

In einigen Berufsfeldern von Beratung, Coaching, Supervision und Therapie kommt zu den geschilderten Aufgaben eine ganz entscheidende Hürde hinzu: Sie sind nicht immer als unabhängige Person tätig, sondern haben noch einen weiteren Auftrag, eigene Ziele und Vorgaben, Entscheiden über die Zuweisung von Ressourcen oder sind sogar selbst – im weitesten Sinne – Teil des Klientensystems und haben eigene Themen und Anliegen. Auch diesem Umstand wird in den Darstellungen zur Gesprächsführung in diesem Buch Rechnung getragen.

## 1.2 Die Ziele des Buches

Ziel dieses Buches ist es, Basistechniken der Gesprächsführung und ein Ablaufschema zu vermitteln, die sowohl in der professionellen Beratung, Coaching, Supervision und Therapie als auch in alltäglichen Gesprächssituationen angewendet werden können. Günstige Momente und Formen für das Einbringen von Fachwissen in den Beratungsprozess werden ebenso thematisiert wie die besondere Situation der eigenen Beteiligung oder Abhängigkeit.

Die in dem Buch beschriebenen Basistechniken und das vorgestellte Ablaufschema können auf die unterschiedlichsten Gesprächs- und Beratungssituationen angewendet werden, etwa auf die Gesprächsführung in Schulen (Lindemann, 2017c) oder auf Mediation und Konfliktklärung (Lindemann, Mayer u. Osterfeld, 2018), die Gesprächsführung in Kliniken (Lindemann u. Caby, in Vorb.), Kindertagesstätten (Lindemann, Günster-Schöning, Lahrkamp u. Siller, in Vorb.) oder für Führungskräfte (Lindemann, von Ameln u. Siller, in Vorb.).

Im Gegensatz zu den aufgeführten Lehrbüchern zur Gesprächsführung in den verschiedenen Handlungsfeldern oder dem sehr strukturierten Vorgehen in der Mediation, wurde das Ablaufschema für diesen Band flexibler dargestellt. Vor allem therapeutische Prozesse lassen sich nicht mit einer strikten Struktur erfassen und durchführen. Sie verlangen eine variabelere Handhabung von Elementen der Gesprächsführung. Auch wenn die klare Struktur der Gesprächsführung für das Erlernen beraterischer und therapeutischer Prozesse hilfreich sein kann, so müssen sich für eine gute Praxis doch eigene Schwerpunkte und ein eigener Stil herausbilden.

Die möglichen Phasen und Schritte der Gesprächsführung in Beratungsprozessen sind aber auch hier sehr feinschrittig ausgearbeitet: 16 Phasen mit insgesamt 54 Schritten. Diese detaillierte Gliederung soll – gerade beim Erlernen der Gesprächsführung bzw. Beratung – dabei helfen, sich auf einen übersichtlichen und zu bewältigenden nächsten Schritt zu konzentrieren und diesen umzusetzen. Personen, die in der Führung von Gesprächen und in der Beratung geübt sind, kann die detaillierte Darstellung dabei unterstützen, die eigene Praxis zu reflektieren und zielgenau diejenigen Aspekte zu identifizieren, an denen einzelne Gespräche positive Wendungen nehmen oder auch ins Stocken geraten. Viele Schritte dauern mit einiger Übung nur Sekunden, einige können variiert oder weggelassen werden. Es ist wie beim Tanzen lernen: Je öfter man es übt, desto fließender werden die Bewegungen und Abläufe. Im freien und geübten Tanz – etwa beim Tango – werden die erlernten Schritte zunehmend zu einem Handlungsrepertoire, das frei variiert werden kann.

Das Ablaufschema stellt im Grunde genommen nur eine »didaktische Heuristik« zur Verfügung: Eine kognitive Strategie, die angewendet werden kann, ohne dass man bereits Genaueres über die tatsächliche Gesprächssituation weiß (Gigerenzer u. Gaissmaier, 2011). Didaktisch ist dieses Ablaufschema, weil es dazu dient, Gesprächsverläufe zu erproben und praktische Erfahrungen zu reflektieren. Erst durch Übung und Anwendung in der Beratung können sich einzelne Schritte und Reihenfolgen als hilfreich erweisen und vor allem auch durch viele weitere Bausteine der Gesprächsführung ergänzt werden. Für den Einsatz als Lehr- und Reflexionsinstrument ist eine Verbindung mit fachlicher Anleitung und kollegialem Feedback sinnvoll. Mit zunehmender Erfahrung bildet sich dann ein eigener Stil heraus, der jede professionelle Gesprächsführung kennzeichnet.

Um situationsgerecht und kontextangemessen agieren zu können, müssen die Techniken und das Ablaufschema flexibel angewendet werden. Diese Flexibilität ergibt sich aber erst mit zunehmender Erfahrung. Die hier vorgestellten Techniken und das Ablaufschema sind daher als Ausgangspunkt zu verstehen, der eine Orientierung für alle Formen der systemisch-lösungsorientierten Beratung geben soll. Sie bieten eine gute Grundlage für Aus-, Fort- und Weiterbildungen in allen Formen von Beratung, Coaching, Supervision und Therapie.

In der Beratungspraxis wird wohl nie eine Beratung strikt nach dem hier zur Verfügung gestellten Ablaufschema durchgeführt werden. Er dient lediglich als

Orientierung vor allem für das Erlernen von Beratung und die spätere Reflexion der eigenen Tätigkeit.

Für die Handlungsfelder Beratung, Coaching, Supervision und Therapie wurden die Basistechniken und das Ablaufschema um weitere Techniken und erklärende »Modelle der Systemvisualisierung, Systemanalyse und Systemtransformation« ergänzt, die über die Grundlagen der Gesprächsführung in verschiedenen Handlungsfeldern hinausgehen. Sie haben eher die Funktion, Erklärungen für die unterschiedlichsten Phänomene in sozialen Systemen zu liefern, das Bilden von Hypothesen und die Entwicklung von Interventionen zu ermöglichen sowie die Dynamik von Veränderungsprozessen zu verdeutlichen.

### 1.3 Der Aufbau des Buches

Das Buch ist als Lehrbuch für die Gesprächsführung in Beratung, Coaching, Supervision und Therapie aufgebaut und besteht aus sechs Teilen:

Kapitel 2: Grundlagen und Definitionen zur Gesprächsführung, Beratung und zu systemischem Denken

Kapitel 3: Die Basistechniken der Beratung

Kapitel 4: Modelle der Systemvisualisierung, Systemanalyse und Systemtransformation

Kapitel 5: Ein Ablaufschema für Beratungsgespräche

Kapitel 6: Hinweise zum Umgang mit speziellen Situationen

Kapitel 7: Hinweise und Übungen zum Erlernen von Gesprächsführung

Es bietet sich an, das Buch von vorne nach hinten durchzuarbeiten und es daran anschließend zu nutzen, um einzelne Themen nachzuschlagen und zu vertiefen. Ein nachhaltiges Erlernen der Gesprächsführung setzt voraus, dass Sie sich dem Buch über mehrere Zugänge des Lesens, Übens, der praktischen Erprobung und der reflektierten Praxis annähern. Sicherlich kann schon die alleinige Auseinandersetzung mit den Inhalten des Buches viel an Wissen und Kompetenzen vermitteln. Dies gilt vor allem für erfahrene Praktikerinnen und Praktiker, die häufig Gespräche führen. Für Anfängerinnen und Anfänger ist es empfehlenswert, sich die Inhalte des Buches gemeinsam in einer Gruppe zu erarbeiten, bestenfalls unter Anleitung erfahrener Kolleginnen und Kollegen oder einer erfahrenen Trainerin bzw. eines erfahrenen Trainers im Rahmen einer Aus- oder Weiterbildung.

In Kapitel 2, 3 und 4 finden Sie einzelne Übungen, mit deren Hilfe Sie die vorgestellte Grundhaltung und die Basistechniken erproben und reflektieren können. Diese bilden das Handwerkszeug der Gesprächsführung. Viele Übungen können allein durchgeführt und dann in einer Gruppe reflektiert werden, einige setzen die Zusammenarbeit in einer Gruppe voraus. Die Übungen sind folgendermaßen gekennzeichnet:

**Übung:**

Selbstreflexion und Erprobung zu den vorgestellten Gesprächsführungstechniken und Inhalten.

Zu allen Übungen werden Ihnen in den ergänzenden Online-Materialien auf der Webseite des Verlages Übungsblätter zur Verfügung gestellt. Die Zugangsdaten finden Sie am Ende des Buches!

Im gesamten Buch, vor allem aber in Kapitel 5 »Ein Ablaufschema für Beratungsgespräche«, finden Sie zahlreiche Hinweise zur praktischen Umsetzung der vorgestellten Grundhaltung, Methoden und Schritte in der Gesprächsführung (»Gesprächsführungstipp«). Eine zusätzliche Perspektive wird durch Hinweise zum Führen von konflikthaftern Gesprächen eröffnet (»Mediations-Tipp«). Diese Tipps sollen helfen, die Methoden und Schritte der Gesprächsführung zielsicher anzuwenden, von möglichen Anfängerfehlern zu lernen und Unsicherheiten zu umgehen.

**Gesprächsführungstipp:**

Was sollte ich bei der Gesprächsführung in Beratung, Coaching, Supervision und Therapie beachten?

**Mediations-Tipp:**

Was sollte ich in Konfliktgesprächen und konflikthaftern Beratungssituationen beachten?

An einigen Stellen des Buches finden Sie kritische Anmerkungen zu den vorgestellten Methoden und Vorgehensweisen sowie Hinweise darauf, wie Sie diesen begegnen können. Sie dienen auch als Reflexionsanlass und sollen verdeutlichen, dass das kritische Hinterfragen der Vorgehensweisen – auch durch Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer – nichts Ungewöhnliches oder Gefährliches ist. Vielmehr geht es darum, eine eigene Haltung hierzu zu entwickeln und zu wissen, wie man diese darstellt.

**Kritik:**

Welche kritischen Anmerkungen gibt es zu dem dargestellten Vorgehen, und was kann dieser Kritik entgegnet werden?

Speziellen Fragen zur Führung von Beratungsgesprächen nach dem Muster »Was mache ich, wenn ...« widmet sich Kapitel 6. Hier sind Fragen und Antworten zu speziellen Gesprächssituationen zusammengestellt.

Wie Sie den gesamten Ablauf einer Gesprächsführung schrittweise erlernen und üben können, wird in Kapitel 7 »Wie lernt man das Führen von Beratungsgesprächen?« erklärt. Dort finden Sie auch eine Anleitung zum Entwerfen eigener Simulationen, etwa um bevorstehende Gespräche zu üben oder um sich in bestimmten Konstellationen zu erproben.

## 1.4 Die Entstehung des Buches

Das hier vorgestellte Ablaufschema und die dazugehörigen Übungen entstanden in zahlreichen Seminaren, Workshops und Fortbildungen, die vorwiegend unter dem Anspruch stattfanden, in kürzester Zeit – etwa innerhalb von zwei Fortbildungstagen (20 Unterrichtsstunden) oder im Rahmen eines zweisemestrigen Seminars (56 bis 140 Unterrichtsstunden plus Selbststudium und Gruppenübungen) – das grundlegende Handwerkszeug der Gesprächsführung zu erlernen. Zu den Teilnehmenden zählten Lehrkräfte, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Psychologinnen und Psychologen, Führungskräfte aus Wirtschaft, Behörden und sozialen Einrichtungen sowie Studierende unterschiedlicher Richtungen.

Für diese Schulungen wurden Elemente der verschiedensten Kommunikationstheorien und Gesprächsführungsmodelle in ein Gesamtkonzept integriert:

- lösungsorientierte Beratung,
- systemische Haltung,
- systemische Fragetechniken, Modelle und Methoden,
- gewaltfreie Kommunikation,
- neurolinguistisches Programmieren,
- Ablaufmodelle der Mediation und Beratung.

In Seminaren und Workshops zu den Themenbereichen Beratung, Coaching, Supervision und Therapie wurden zudem einbezogen:

- Arbeiten mit Metaphern und symbolischer Interaktion,
- Techniken der Anbahnung von Veränderungen,
- Modelle der Systemvisualisierung, Systemanalyse und Systemtransformation.

Die Inhalte wurden jeweils auf die Arbeitsfelder und Bedürfnisse der verschiedenen Gruppen angepasst, um einen möglichst effizienten Einstieg in die Gesprächsführung zu ermöglichen. Die dargestellten Formen der Gesprächsführung lassen sich methodisch noch stark erweitern. Hierzu bieten die zahlreichen Veröffentlichungen zur systemischen Beratung und Therapie – sowie zu anderen Ansätzen – einen unerschöpflichen Fundus.

Die feinschrittige Strukturierung des Beratungsverlaufs, die für alle Gruppen und Arbeitsfelder gleich gestaltet ist, bietet eine gute Orientierung und gibt Sicherheit für die Bearbeitung der verschiedenen Anliegen. Es ist nicht immer notwendig, den kompletten Gesprächsablauf mit allen Phasen abzuarbeiten. Schon die Verwendung einzelner Elemente oder Phasen der Beratung kann sehr hilfreich sein. Welche Techniken, Tipps und Vorgehensweisen für Sie persönlich hilfreich sind und Eingang in Ihr Handlungsrepertoire finden, ist letztlich eine Frage der persönlichen Vorlieben und Erfahrung.

Die hier vorgestellten Basistechniken und das Ablaufschema bieten ein generalisiertes Modell der Gesprächsführung, das für alle genannten Personengruppen

pen gleichermaßen die Grundlage ihrer Schulungen bildete. In diesem Buch werden diese in Bezug auf das Arbeitsfeld Beratung, Coaching, Supervision und Therapie dargestellt und erläutert. In weiteren Bänden der Reihe »Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung« werden sie auf weitere Handlungsfelder und Formen des Gesprächs übertragen und stehen dort als spezifische Anleitung für die verschiedensten Personengruppen und Anwendungsbereiche zur Verfügung.

## 1.5 Die Zielgruppe des Buches

Dieses Buch kann von allen Personen, die im weitesten Sinne mit Beratung, Coaching, Supervision und Therapie zu tun haben, genutzt werden. Es eignet sich sowohl als Grundlage für die Aus- und Weiterbildung als auch zur Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen professionellen Arbeit. Zur Zielgruppe gehören Berater, Fachberaterinnen, Coaches, Therapeutinnen, Supervisoren und alle Berufe, die im weitesten Sinne beratende Gespräche führen, wie Sozialarbeiterinnen, Fachstellenleiter, Führungskräfte, Personalberaterinnen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beratungsstellen, Ämtern und Behörden.

Um Leserinnen und Leser gleichermaßen anzusprechen, werden zwei Formen einer geschlechtergerechten Sprache angewendet: Entweder werden beide Geschlechter genannt oder es erfolgt – vor allem bei Aufzählungen – eine durchmischte Nennung (Randomisierung), in der mal die weibliche, mal die männliche Form gebraucht wird. In den Beispielen und Übungen wurde darauf geachtet, dass Geschlechter und Namen gleichermaßen Verwendung finden. Neutrale Begriffe wie Gesprächsführung, Betriebsleitung, Teilnehmende oder Beteiligte bezeichnen immer die Position und keine konkrete Person und werden daher ohne Differenzierung der Geschlechter verwendet.

## 2 Grundlagen und Definitionen

Die nachfolgenden Definitionen haben noch nicht direkt etwas mit der Praxis der Gesprächsführung zu tun. Sie helfen aber dabei, verschiedene Aspekte der Gesprächsführung und verschiedener Beratungsformen einzuordnen (Kapitel 2.1.), systemisches Denken nachzuvollziehen (Kapitel 2.2) und eine grundlegende Idee davon zu erhalten, was diese Grundlagen für eine beratende Tätigkeit bedeuten (Kapitel 2.3).

### 2.1 Formen der Gesprächsführung und Beratung

#### 2.1.1 Was ist Gesprächsführung? Was ist Beratung?

»Gesprächsführung« ist ein Oberbegriff für die verschiedensten Formen des Gesprächs: das therapeutische Gespräch, das Beratungsgespräch, das Konfliktgespräch und dergleichen mehr. Aber auch Formate wie Vortrag, Diskussion, Verkaufsgespräch, Smalltalk oder Tür- und Angelgespräch können der Gesprächsführung zugerechnet werden. Viele Gespräche, wie Beratung, Coaching, Supervision oder Therapie, finden geplant statt und zeichnen sich durch eine relative Rollenklarheit aus. Andere Gespräche entstehen ungeplant und situativ, ohne dass Rollenzuweisungen oder Rollenübernahmen bereits festgelegt sind. Die Führung eines Gesprächs kann man in beiden Ausgangssituationen übernehmen. Auch in geplanten Settings kann es eine sinnstiftende und zielführende Herangehensweise sein, das Gespräch ohne größere Führung und ohne methodische Überlegungen fließen zu lassen bzw. zu schauen, was sich entwickelt, wenn keine Versuche der Führung oder Steuerung unternommen werden. Vor allem zum Beobachten von Gesprächsmustern und Machtstrukturen in Kommunikationssystemen ist dies ein hilfreiches Vorgehen.

Gesprächsführung basiert auf den verschiedensten Techniken und Methoden, wie Moderationstechniken, Fragetechniken, oder nutzt kreative Methoden, z. B. die Arbeit mit Metaphern oder das Malen von Bildern. Grundsätzlich hängt es von der Haltung der beratenden Person und ihren Zielen ab, inwieweit diese Techniken und Methoden »im Sinne der beratenen Person« oder »zu eigenen Zwecken« eingesetzt werden. Ebenso liegt es in ihrer Verantwortung, wie direktiv

sie in ihrer Gesprächsführung agiert. Alle Techniken und Methoden sind Werkzeuge, deren Wirkung sich erst durch ihren Einsatz entfaltet.

In diesem Buch soll es darum gehen, wie man diese Techniken und Methoden in verschiedenen Beratungsformaten (Beratung, Coaching, Supervision und Therapie) aus einer systemisch-lösungsorientierten Perspektive einsetzen kann.

»Beratung« kann als Überbegriff aller möglichen Formen beratender Tätigkeit betrachtet werden. Hierunter fallen:

- Beratung in themen- und handlungsbezogenen Bereichen, wie z. B. Berufsberatung, Suchtberatung, Familienberatung, Finanzberatung, Gesundheitsberatung, Karriereberatung, Konfliktberatung (Mediation), Rechtsberatung, Sozialberatung etc.,
- Coaching, wie z. B. Eltern-Coaching, Fitness-Coaching, Führungskräfte-Coaching, Gesundheits-Coaching, Job-Coaching, Karriere-Coaching, Style-Coaching, Team-Coaching etc.,
- Supervision, wie z. B. Fallsupervision, Leitungssupervision, Teamsupervision etc.,
- Therapie, wie z. B. Einzeltherapie, Familientherapie, Gruppentherapie, Kinder- und Jugendlichenpsychotherapie, Multifamilientherapie, Paartherapie, Psychotherapie etc.,
- Organisationsberatung, wie z. B. Change-Management, Führungsentwicklung, Kulturentwicklung, Leitbildentwicklung, Organisationsentwicklung, Strategieentwicklung etc.

Gesondert betrachtet werden sollte die Organisationsberatung als umfassende Form der Beratung, die mit mehreren Teilgruppen in einer Organisation, oft von einem Team von Beraterinnen und Beratern, in verschiedenen Gesprächsformen – zu denen neben Beratung und Coaching auch Vorträge, Interviews, Befragungen, Workshops, Schulungen und Großgruppenmethoden gehören – durchgeführt wird.

In der Gesprächsführung werden Techniken und Methoden eingesetzt. Der Einsatz orientiert sich an Abläufen und Strukturen, die einen zeitlichen Rahmen setzen und eine Abfolge verschiedener Phasen beinhalten. Neben diesen prozessorientierten Aspekten der Gesprächsführung wird immer auch fach- und handlungsfeldbezogenes Wissen eingebunden, das aus den verschiedenen Bereichen, wie z. B. Psychologie, Pädagogik, Familiendynamik, Sozialarbeit, Organisation oder Führung stammt. Prozessorientierte Gesprächsführung wird durch erklärende Modelle und Fachwissen ergänzt.

Je nach Auftrag können weitere, ergänzende Techniken, Methoden und Formate hinzukommen, wie z. B. Vortrag, Schulung, Workshop, Entspannungsverfahren, erlebnispädagogische Angebote, Großgruppenmethoden, Unternehmensevening, Interview, Organisationsbefragung und vieles mehr.

All dies ist noch nicht »systemisch-lösungsorientiert«. Hierzu braucht es eine spezifische Weltsicht und Haltung, aus der heraus Gesprächsführung bzw. Bera-

tung gestaltet werden. Sogenannte »systemische Methoden« oder »systemische Interventionen« markieren durch ihre Bezeichnung nur ihre Herkunft aus dem Kontext von Personen, Instituten und Praxen, die – aus welchen Gründen auch immer – der »systemischen Szene« zugerechnet werden. Ihre Verwendung stellt aber nicht sicher, dass die Person, die sie anwendet, eine systemisch-lösungsorientierte Weltsicht und Haltung vertritt. Andererseits gibt es auch viele Techniken und Methoden, die nicht aus dem Dunstkreis des Systemischen stammen, die aber hervorragend aus einer systemisch-lösungsorientierten Weltsicht und Haltung angewendet werden können.

Abbildung 1 gibt eine Zusammenfassung über die Elemente systemisch-lösungsorientierter Gesprächsführung:



Abbildung 1: Übersicht über Elemente systemisch-lösungsorientierter Gesprächsführung

Der Kern dieses Lehrbuches besteht aus einer Beschreibung der drei Säulen der Gesprächsführung: Techniken und Methoden (Kapitel 3), Systemmodelle (Kapitel 4) und einem detaillierten Ablaufschema (Kapitel 5). Es wird dargestellt, wie diese aus einer systemisch-lösungsorientierten Perspektive in allen möglichen Beratungsformaten angewendet werden können. Hierbei geht es mehr um die Gemeinsamkeiten – sozusagen die systemisch-lösungsorientierten Basics – als um Spezifika der einzelnen Formate.

Für Beratung, Coaching, Supervision, Therapie und Organisationsberatung benötigen die gesprächsführenden Personen jeweils spezifische und auf ihr Handlungsfeld ausgerichtete ergänzende Methoden, Modelle und gegebenenfalls auch ein spezifisches Fachwissen über ihr Handlungsfeld (näheres hierzu in Kapitel 2.1.3 »Beratung als »Komplementärberatung«). Für die verschiedenen Beratungsformate (Beratung, Coaching, Supervision, Therapie und Organisationsberatung) wird nachfolgend, der Einfachheit halber, der allgemeine Begriff der »Beratung« verwendet und von der »beratenden« oder »gesprächsführenden« Person gesprochen.

### 2.1.2 Zielbestimmung und Führung in der Beratung

Die Komplexität einer gelingenden Gesprächsführung besteht darin, dass Sie manchmal eher zurückhaltend agieren und stärker dem Tempo und der Richtung anderer Gesprächsbeteiligter folgen, manchmal aber auch stärker strukturieren und führen (siehe Kapitel 2.3.3 »Die beraterische Beziehung: Rapport, Joining, Pacing und Leading«).

Ein zentraler Begriff, der bezogen auf Gesprächsführung geklärt werden sollte, ist der Begriff »Führung«. Dies gilt umso mehr, wenn es nicht um eine direktiv-normative Führung des Gesprächs gehen soll, sondern um kooperative und konsensorientierte Gespräche. Führung kann ganz allgemein verstanden werden als »zielbezogene Einflussnahme auf andere« (Brodbeck, Meier u. Frey, 2002, S. 329). In einem systemischen Verständnis von Führung und eben auch von Gesprächsführung ist es diesbezüglich ganz entscheidend, zwei Fragen zu klären:

- Wer bestimmt die Ziele, auf die sich die Gesprächsführung beziehen soll?
- Wie wird die Einflussnahme der Gesprächsführung gestaltet, um dem Erreichen dieser Ziele dienen zu können?

Kurz zusammengefasst kann systemische (Gesprächs-)Führung folgendermaßen charakterisiert werden:

- Die *Ziele* werden durch die teilnehmenden, aber auch durch Berücksichtigung abwesender Systemmitglieder bestimmt. Diese herauszuarbeiten, zu kontrastieren, zu reflektieren, (zirkulär) zu hinterfragen und hinsichtlich ihrer Erreichbarkeit zu konkretisieren, kann Ziel der Gesprächsführung sein (siehe auch Kapitel 3.7 »Ziele und Zielformulierung«). Besondere Beachtung verdienen Situationen, in denen die beratende Person ebenfalls – wenn auch nicht zentraler – Bestandteil des Klientensystems ist, und auch eigene Themen und Anliegen zu vertreten hat. Dies kommt in einigen Beratungsformen und -kontexten in geringerem oder größerem Umfang vor, in anderen spielt es kaum eine Rolle. Die Offenlegung eigener Bedürfnisse, Anliegen und Ziele stellt dann einen wichtigen Teil der Gesprächsführung dar. Ansonsten bestünde die Gefahr, das Gespräch manipulativ bezogen auf

eigene, aber verschwiegene, »verdeckte Ziele« zu führen (siehe Kapitel 2.1.3 »Beratung als ›Komplementärberatung« und 2.1.6 »Grundhaltungen systemischer Gesprächsführung«).

- Die *Einflussnahme* durch die gesprächsführende Person versteht sich als Form des Empowerments: Klientinnen und Klienten sollen unterstützt und befähigt werden, selbst ihre Situation zu verändern und ihre Ziele zu erreichen. Hierzu gehört, neben der Ausweitung von Sichtweisen, dem Anleiten von Perspektivenwechseln, dem Sammeln und Herausarbeiten von Handlungsoptionen, eine Enthaltensamkeit der gesprächsführenden Person bei der Bewertung von Handlungsoptionen, bei der Entscheidung für Veränderungen und auch bei der Übernahme von Veränderungsschritten. Weder »verordnet« die gesprächsführende Person in der systemischen Beratung Veränderungen noch führt sie diese »stellvertretend« für die Klientinnen und Klienten durch. Anzuleiten wäre ein kooperativer Verständigungs- und Einigungsprozess zwischen anwesenden und abwesenden Klientinnen und Klienten (siehe Kapitel 2.1.6 »Grundhaltungen systemischer Gesprächsführung« und 2.2.3 »Systembeschreibung als Einigungsprozess«). In Situationen, in denen die gesprächsführende Person selbst mit Anliegen und Zielen beteiligt ist, gilt es, diese in den Einigungsprozess einzubringen. Hierbei befindet sich die Gesprächsleitung in einer Doppelrolle, die einerseits den Gesprächsverlauf strukturiert, andererseits aber auch Inhalte und Veränderungen zu verantworten hat (siehe Kapitel 2.1.3 »Beratung als ›Komplementärberatung«).
- Das *Maß der Führung* und der *Führungsstil* können hierbei sehr variabel sein. Auch wenn stark direktive, normative und autoritäre Führungsstile für eine systemische Beratung ausscheiden, so sind doch mehrere Abstufungen kooperativer Gesprächsführung möglich. Diese reichen von einem sehr zurückhaltenden eher beobachtenden »fließen lassen« des Gesprächs bis hin zu einem sehr strukturierten Vorgehen. Neben dem persönlichen Stil, dem Beratungsformat, dem Kontext, dem Anliegen und der Persönlichkeit der Klientin oder des Klienten gibt es viele Einflussfaktoren, die sich auf die Beziehungsgestaltung und die genutzten Abläufe und Methoden der Beratung auswirken (siehe Kapitel 2.3.3 »Die beraterische Beziehung: Rapport, Joining, Pacing und Leading«). Um dieses Verständnis von Gesprächsführung umsetzen zu können, ist zunächst die Entscheidung zu treffen, ob ein Gespräch »geführt« und »moderiert« bzw. Beratung »durchgeführt« werden soll, oder ob es darum geht, jemandem etwas mitzuteilen, ihn um etwas zu bitten, eine Anweisung zu geben oder – im weitesten Sinne – zu erziehen. In diesen Fällen sollte es vermieden werden, »so zu tun, als ob« es sich um ein Gespräch auf Augenhöhe oder um eine Beratung handelt (siehe Kapitel 6.5 »Wie arbeite ich mit hierarchischen Klientensystemen?« und 6.13 »Was mache ich, wenn ich eine Ansage machen oder eine Anweisung geben möchte?«).