



Frank Ertel  
Christian Klein  
Ute Lohmann  
Detlev Pröbldorf

# **Gespräche auf den Punkt**

Impulse für  
zielorientierte Gespräche





Frank Ertel/Christian Klein/Ute Lohmann/  
Detlev Pröbldorf

# **Gespräche auf den Punkt**

Impulse für zielorientierte Gespräche

**VANDENHOECK & RUPRECHT**

## Mit 14 Abbildungen und einer Tabelle

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.

2., durchgesehene und überarbeitete Auflage

© 2024, 2023 Vandenhoeck & Ruprecht, Robert-Bosch-Breite 10,  
D-37079 Göttingen, ein Imprint der Brill-Gruppe  
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA;  
Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutsch-  
land; Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)  
Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Schöningh,  
Brill Fink, Brill mentis, Brill Wageningen Academic, Vandenhoeck & Ruprecht,  
Böhlau und V&R unipress.

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: © rdnzl/Adobe Stock  
Innenabbildungen: © Lena Meurer

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

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

ISBN 978-3-647-77703-0

# Inhalt

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| <b>Vorwort</b> .....                                     | 7   |
| <b>I Gespräche auf den Punkt bringen</b> .....           | 9   |
| 1 Was sind Gespräche auf den Punkt? .....                | 9   |
| 2 Wohin soll die Gesprächsreise gehen? .....             | 12  |
| 3 Wie lässt sich Kurs halten? .....                      | 15  |
| 4 Wie verläuft das Gespräch? .....                       | 17  |
| 5 Drei Dynamiken .....                                   | 19  |
| 6 Als Anwalt der Hoffnung unterwegs sein .....           | 25  |
| <b>II Acht Kostbarkeiten</b> .....                       | 29  |
| Kostbarkeit 1: Die Sprache ist der Schlüssel .....       | 30  |
| Kostbarkeit 2: Richtig gute Fragen stellen .....         | 37  |
| Kostbarkeit 3: Entscheidendes hören .....                | 45  |
| Kostbarkeit 4: Auf die Beziehung achten .....            | 52  |
| Kostbarkeit 5: Unnötige Karussellfahrten vermeiden ..... | 62  |
| Kostbarkeit 6: Zu Lösungen kommen .....                  | 71  |
| Kostbarkeit 7: Stimme und Körper gezielt einsetzen ..... | 83  |
| Kostbarkeit 8: Einen runden Abschluss finden .....       | 89  |
| <b>III Der besondere Pfiff</b> .....                     | 93  |
| 1 Sprachbilder aufnehmen .....                           | 94  |
| 2 Sprachbilder einbringen .....                          | 98  |
| 3 Geschichten strategisch erzählen .....                 | 101 |
| <b>IV Was noch zur Meisterschaft gehört</b> .....        | 107 |
| 1 Die Interaktion im Gespräch .....                      | 107 |
| 2 Wenn Gespräche nicht auf den Punkt kommen .....        | 111 |
| 3 Übung macht den Meister .....                          | 113 |

|                                                     |         |
|-----------------------------------------------------|---------|
| <b>V Just do it! – Anwendungsgebiete</b> .....      | 117     |
| 1 In Konferenzen und Meetings .....                 | 117     |
| 2 Bei Mitarbeitendengesprächen .....                | 121     |
| 3 Bei Workshops, Seminaren und Kursen .....         | 123     |
| 4 Bei Konfliktgesprächen .....                      | 125     |
| 5 In der Beratung per Video, Telefon und Chat ..... | 127     |
| 6 Eigenberatung .....                               | 130     |
| <br><b>VI Auf den Punkt – im Überblick!</b> .....   | <br>133 |
| <br><b>Anhang</b> .....                             | <br>137 |
| Schritte zur Weiterarbeit .....                     | 137     |
| Danksagung .....                                    | 139     |
| <br><b>Literatur</b> .....                          | <br>140 |
| <br><b>Stichwortregister</b> .....                  | <br>142 |
| <br><b>Anmerkungen</b> .....                        | <br>143 |

## Vorwort

Willkommen im großen weiten Meer der Kommunikation! Die gute Nachricht vorweg: Auf diesem Meer kann man sich zwar verirren, aber nicht untergehen. Denn wie sagte schon Paul Watzlawick treffend: »Man kann nicht nicht kommunizieren!«<sup>1</sup>

Sie als Leser:in werden vermutlich einiges von Ihren Erlebnissen auf diesem Meer erzählen können: Gespräche ziehen sich in die Länge, in Diskussionen redet man aneinander vorbei, Konferenzen kommen vom Hundertsten ins Tausendste, Besprechungen enden ohne konkretes Ergebnis. Das genaue Gegenteil gibt es aber auch: Man unterhält sich präzise und zielgerichtet, versteht sich auf Anhieb und beide Gesprächspartner gehen anschließend mit dem guten Gefühl auseinander, einen echten Schritt weiter zu sein.

Dieses Buch haben wir geschrieben, um zu zeigen, wie sich das Schlechte vermeiden lässt und das Gute gelingen kann. Um es konkret zu sagen: wie sich Gespräche auf den Punkt bringen lassen! Sie bekommen mit diesem Buch eine detaillierte Karte an die Hand, die Sie befähigt, auf dem Meer der Kommunikation sicher zu navigieren. Wer diese Karte in seinen alltäglichen Begegnungen zur Hand oder besser noch im Kopf hat, wird sich darauf nicht mehr verirren. Mehr noch: Sie werden sich damit in vielfältigsten Gesprächssituationen deutlich sicherer fühlen.

Als Grundlage benutzen wir dazu die Kommunikationstechnik des von Timm H. Lohse entwickelten Konzepts des Kurzgesprächs.<sup>2</sup> Nachdem wir das Konzept jahrelang in sozialen Bereichen, in Schule und Telefonseelsorge angewendet und als Trainer:in weitergegeben haben, haben wir zunehmend festgestellt: Es eignet sich hervorragend auch für andere Bereiche. Punktgenau zu kommunizieren ist für einen selbst genauso ein Gewinn wie für alle, die um Klärung oder Rat gebeten werden, sei es in Organisationen, Institutionen oder Verwaltungen.

Wir erläutern Ihnen in diesem Buch, was Sie brauchen, um Gespräche in kurzer Zeit auf den Punkt zu bringen (Kapitel I). Wir



stellen Ihnen »Acht Kostbarkeiten« vor, die als Herzstück dieses Buches die wesentlichen Kernelemente des Konzeptes darstellen (Kapitel II). Sie erfahren sodann, wie sich Bilder und Geschichten gewinnbringend einbringen lassen (Kapitel III). Wir zeigen, was es noch braucht, um mit diesem Konzept einen gewissen Grad der Meisterschaft zu erreichen (Kapitel IV). Gegen Ende gehen wir noch auf die Anwendung in anderen Gesprächssituationen wie Meetings, Workshops und der immer bedeutsamer werdenden Onlineberatung ein (Kapitel V). Zum Abschluss haben wir Ihnen alles noch einmal komprimiert »auf den Punkt« gebracht (Kapitel VI). Das soll bei der Fülle der Informationen helfen, den Überblick und hoffentlich auch den Durchblick zu behalten. Außerdem können Sie von hier aus schnell einzelne Elemente aufgreifen, die Sie gezielt einsetzen oder üben wollen.

Dieses Buch ist aus der Praxis für die Praxis geschrieben. Es fließen viele Jahre an Erfahrung mit Gesprächen ein, die wir zu »steuern« hatten. Der Praxisbezug mit Beispielen und die konkrete Anwendbarkeit stehen für uns im Vordergrund, Verweise auf (wissenschaftliche) Literatur sind daher knapp gehalten.

Als geschlechtergemischtes Team von Autor:innen wissen wir um die Sensibilität von gendergerechter Sprache. Wir gendern gern, aber nicht, wenn es den Lesefluss zu sehr beeinträchtigt. Aus reiner Lesefreundlichkeit halten wir uns daher im Zweifel an die maskuline Form und hoffen, dass alle damit gut leben können.

Das Buch soll Ihnen Lust machen, das eine oder andere auszuprobieren. Was dieses Buch jedoch nicht ersetzen kann, ist das eigene Üben. Um noch einmal das Bild aufzunehmen: Die Karte zum Navigieren auf dem großen weiten Meer der Kommunikation geben wir Ihnen hiermit an die Hand. Richtig Freude wird sie Ihnen aber erst machen, wenn Sie sich auch trauen, sich in neue Gewässer vorzuwagen. Dazu möchten wir Sie ausdrücklich ermutigen!

Und nun: Leinen los und gute Fahrt!

Im Sommer 2022

Frank Ertel   Christian Klein   Ute Lohmann   Detlev Prößdorf

# I Gespräche auf den Punkt bringen

## 1 Was sind Gespräche auf den Punkt?

Jede:r wird das kennen: Manchmal kommen Gespräche sehr schnell in die Tiefe und manchmal dauert es gefühlt eine Ewigkeit, bis man beim Kern der Sache ist oder überhaupt in die Nähe eines Ergebnisses kommt. Gespräche können sehr dicht und konzentriert sein. Sie können aber auch langatmig sein und mit Abschweifungen, Wiederholungen und ohne Ergebnis verlaufen.

Welchen Verlauf ein Gespräch – gerade auch im Beratungskontext – nimmt, entscheidet sich oft schon bei der ersten oder zweiten Erwiderung (auch »Intervention« genannt) seitens des Gesprächsführenden. Je nachdem, wie der Gesprächsführende (G) auf die Aussage des Anfragenden (A) reagiert, nehmen Gespräche einen unterschiedlichen Verlauf.

Ein Beispiel: Ein Anfragender kommt zum Gespräch und sagt:

*A: Gerade geht bei uns alles drunter und drüber. Ich weiß schon gar nicht mehr, was ich denken soll. Alles ist irgendwie Mist.*

Sie als Gesprächsführende:r haben jetzt etliche Optionen, hierauf zu reagieren. Und jede Ihrer Interventionen wird das Gespräch in eine andere Richtung führen.

*Sagt G: Was ist denn da bei euch los? –*

so wird der Anfragende ermuntert, das Problem zu schildern. Sein Erzählen wird zunächst schwerpunktmäßig auf die Probleme und auf Vergangenes gerichtet.

*Sagt G: Das kann ich gut nachvollziehen. Solche Phasen im Leben kenne ich. –*

so signalisiert der Gesprächsführende eigene Erfahrungen. Kommunikativ begibt sich das Gespräch jedoch in die Welt des Gesprächsführenden – und damit weg vom Anliegen des Anfragenden.

*Sagt G: Wo werden Sie beim Ausmisten anfangen? –*

so wird das Gespräch in Richtung eines Lösungsweges gelenkt.

In Gesprächen gilt die alte Weisheit »Wer fragt, der steuert«. Art und Inhalt des Fragens entscheiden maßgeblich, welche Richtung ein Gespräch nimmt. Es gibt kein wirklich »Richtig« oder »Falsch« des Fragens, viele Wege führen hier nach Rom. Allerdings sind einige Wege kürzer und andere länger. Und bei manchen Wegen wird Rom in der zur Verfügung stehenden Zeit gar nicht erreicht. Das ist in der Regel unbefriedigend, vor allem für den Anfragenden, aber auch für Sie als Gesprächsführende:n.

Wollen Sie Gespräche auf den Punkt bringen, ist es sinnvoll, das Gespräch oder einen Teil eines Gespräches auf möglichst wenige, dafür aber zielführende Interventionen zu beschränken. Vermieden wird eine Gesprächsführung, die eher Nebensächliches thematisiert; gefördert wird ein enges sprachliches »Dranbleiben« an einem Lösungsweg für das Gegenüber. Der anfangs noch unbekannte Weg nach Rom, zum eigentlichen Ziel, erfolgt dabei kommunikativ verblüffend elegant unter Zuhilfenahme der Erkenntnisse des zielorientierten Kurzgespräches.

Der Ansatz des Kurzgespräches basiert auf den Arbeiten von Timm H. Lohse. Seine Erfahrungen in Schwangerschaftskonfliktberatungen ließen ihn nach neuen Wegen in der Gesprächsführung suchen, da die herkömmlichen beraterischen Ansätze und Methoden die ungewollt schwangeren Frauen nicht erreichten. Im Studium der Protokolle dieser Gespräche entdeckte Lohse einen Weg, wie eine betroffene Frau aus der Fixierung auf die Lösung ihres Schwangerschaftskonflikts befreit und ihr der Zugang zu den ihr eigenen vielschichtigen Kräften mobilisiert werden kann, um eine autonome Lebensführung für sich zu verwirklichen. Daraus entwickelte er sein erstmals 2003 veröffentlichtes Konzept »Das Kurzgespräch in Seelsorge und Beratung«.

Die von Lohse zusammengestellten kommunikativen Fertigkeiten für ein gutes Gespräch übernehmen wir, stärken und erweitern jedoch den Aspekt der Zielorientierung, um die Anwendungsmöglichkeit des Kurzgespräches auf Settings außerhalb von Seelsorge und Beratung zu erweitern.<sup>3</sup>

Wir verstehen somit unter »Gespräche auf den Punkt« eine spezifische Kommunikationsform, die es ermöglicht, Gespräche in unterschiedlichen Settings sicher und kompetent zu steuern. Ihr Ziel ist ein erster konkreter Schritt aus einer problematischen oder unbefriedigenden Ausgangslage heraus.

**Sechs Grundsätze bilden dazu die Basis:**

**1. Ich sehe deine Schwächen, baue aber auf deine Stärken!**

Wir begegnen dem anderen mit einer wertschätzenden Haltung. Wir sehen im Anfragenden kein unselbstständiges Mängelwesen, sondern einen wertvollen Menschen, dem mit Achtung und Wertschätzung zu begegnen ist. Wir sehen mehr seine Möglichkeiten als seine Einschränkungen, egal, wie sich seine momentane Situation auch darstellt.

**2. Ich weiß nicht, wie es dir geht – sag du es mir!**

Jeder Mensch sieht die Welt mit eigenen Augen – er konstruiert sich sozusagen seine eigene Welt. Vollständig »verstehen« kann man die Welt eines anderen nie, aber man kann trotzdem mit ihr interagieren. Unsere kommunikativen Impulse zielen darauf, nicht unsere eigene Sicht und unser eigenes Deuten in den Vordergrund zu stellen, sondern den Gesprächspartner sich selbst deuten zu lassen.

**3. Mich interessiert nicht das Problem – mich interessiert die Lösung!**

Gewöhnlich wird viel Energie in einem Gespräch darauf verwendet, das Problem und die Vergangenheit zu schildern. Man meint, damit der Lösung näherzukommen. Wir gehen jedoch den umgekehrten Weg: Wir fragen mit hoher Intensität nach der Lösung und der Zukunft und nehmen nur so viel vom Problem mit in den Blick, wie dafür benötigt wird.

**4. Du bist Expert:in für dein Problem – und damit auch für die Lösung!**

Wir verstehen uns nicht als allwissende Berater – dafür kennen wir die Person und ihr Problem viel zu wenig. Wir sind auch nur in

begrenztem Maße Helfer. Vielmehr sind wir aufmerksame Begleiter auf einem kurzen gemeinsamen Stück. Wir klären, wir unterstützen und manchmal irritieren wir auch. Um ein Bild zu gebrauchen: Wir sind der Steuermann für eine Fahrt zu neuen Ufern. Der Anfragende jedoch ist und bleibt der Kapitän seines Lebensschiffes.

### 5. Wir nutzen die Gunst des Augenblicks.

Für sein Anliegen hat der Anfragende sich einen ihm passend erscheinenden Moment und Ort ausgesucht (z. B. »zwischen Tür und Angel«). Dem versuchen wir gerecht zu werden und mit voller Aufmerksamkeit alle darin liegenden Möglichkeiten zu nutzen. Und wir beschränken uns auf diesen einen Moment! In der Regel gibt es am Ende dieser Gespräche keine Versprechen, Folgetermine oder weitergehenden Verabredungen. In der zur Verfügung stehenden Zeit wird ein erster konkreter Schritt erreicht.

### 6. Wir glauben an die Kraft des ersten erfolgreichen Schrittes.

Wir wissen, dass sich ein über eine lange Zeit entstandenes Problem mit vielen Facetten kaum umfassend in einem kurzen Gespräch lösen lässt. Wir vertrauen aber darauf, dass auf einen ersten erfolgreichen Schritt viele weitere solcher Schritte folgen können. Wir setzen unsere Energie daher in diesen ersten Schritt des Anfragenden.

Diese sechs Grundsätze sind mehr als praktische Hinweise. Sie skizzieren die Haltung, aus der heraus kommunikativ gehandelt wird. Ohne diese sechs Grundsätze laufen die im Weiteren beschriebenen kommunikativen Elemente Gefahr, lediglich eine reine Methode (also eine Gesprächstechnik) zu sein. Umgekehrt lässt aber erst die Methode die Haltung praktisch werden – ansonsten bliebe sie reine Gesinnung. Die beiden Teile organisch zu verbinden ist die entscheidende Fertigkeit, die es braucht, um Gespräche gut auf den Punkt zu bringen.

## 2 Wohin soll die Gesprächsreise gehen?

Aber wie schafft man das nun – ein Gespräch auf den Punkt zu bringen? Schauen wir uns an, wie aus einem kurzen Gespräch ein langes Gespräch wird.

Stellen Sie sich einen jungen Menschen vor, der Sie anspricht. Nach einer kurzen Einleitungssequenz wird deutlich, was ihn bewegt:

A: *Ich habe seit fünf Jahren keinen Kontakt mehr zu meinem Vater!*

Was denken Sie: Wird das eher ein kurzes oder ein eher langes Gespräch? – Die meisten Menschen antworten auf diese Frage: Das wird vermutlich eher ein langes Gespräch, weil hinter der Aussage eine sehr lange Vorgeschichte steckt.

Will man ein solches Gespräch auf den Punkt bringen, ist es nicht nötig, das Problem in seiner ganzen Bandbreite zu erfassen. Es geht für Sie als Gesprächsführende:n nicht darum, möglichst viele Details aus der Vergangenheit zu erfahren. Sondern es geht darum, dass der Anfragende einen guten ersten Impuls bekommt, um einen ersten gedanklichen Schritt hinaus aus seinem Problem bzw. Ursprungsdilemma zu machen.

Es wird dann ein längeres Gespräch, wenn auf die Geschichte und damit auf die Vergangenheit eingegangen wird. Dies ermuntert das Gegenüber, immer mehr Details zu erzählen. Diese Details mögen zwar interessant sein, führen aber nicht aus dem Dilemma hinaus. Im Gegenteil: Beide Gesprächspartner geraten hierbei leicht in ein *Problemkarussell*, bei dem – wie bei einem echten Jahrmarktskarussell – zwar viele bunte Details zu sehen sind und die unterschiedlichsten Gefühle frei werden. Aber bereits nach kurzer Zeit merkt man: Es wiederholt sich alles, ohne dass man wirklich vom Fleck kommt. Im schlimmsten Fall wird Ihnen als Gesprächsführende:r bei dieser Karussellfahrt sogar schwindelig. Man will eigentlich nur noch aussteigen. Doch das ist schwieriger als gedacht. Aussagen wie »Ich bin den einfach nicht mehr losgeworden« oder »Die war gar nicht mehr zu stoppen« zeugen von einer solchen ungewollten Karussellfahrt.

Dabei tun wir als Gesprächsführende oft einiges, damit sich das Karussell dreht:

A: *Ich habe seit fünf Jahren keinen Kontakt mehr zu meinem Vater!*

G: *Wie kommt denn das? Was ist da passiert?*

So gefragt wird der Anfragende angeregt, aus der Vergangenheit zu erzählen. Das befördert das Erzählen von Details, wodurch das Gespräch Länge bekommt. Oder:

*A: Ich habe seit fünf Jahren keinen Kontakt mehr zu meinem Vater!*

*G: Das tut mir leid zu hören. Wie geht es Ihnen jetzt damit?*

Hierbei wird der Anfragende angeregt, Stimmungen und Gefühle zu verbalisieren. Empathie seitens des Gesprächsführenden ist enorm wichtig! Jedoch kann und wird diese bei Gesprächen auf den Punkt anders, nämlich vorwiegend nonverbal ausgedrückt.

Als Gesprächsführende:r vermeiden Sie somit, Impulse zu setzen, die das Kreisen des Problemkarussells fördern. Es soll darum gehen, das Karussell im Kopf und im Erzählen des Gegenübers zu stoppen. Erst wenn das jeweilige Karussell gestoppt ist, kann aus dem gewohnten Drehen der Gedanken ausgestiegen werden und sich das Denken in eine neue Richtung bewegen.

Gespräche werden dann auf den Punkt gebracht, wenn es gelingt, der Versuchung eines Nachfragens nach Details der Geschichte (z. B. »Was war denn da los?«) und auch eines Nachfragens nach der emotionalen Befindlichkeit (z. B. »Was macht das mit Ihnen?«) zu widerstehen. Ein gut vorgetragener und das bisherige Denken sanft verstörender Impuls bringen hingegen die Gesprächsreise deutlich schneller Richtung Ziel, weil dem Anfragenden eine neue Blick- und Denkrichtung eröffnet wird. In diesem konkreten Beispiel könnte ein solcher Impuls z. B. sein:

*A: Ich habe seit fünf Jahren keinen Kontakt mehr zu meinem Vater!*

*G: Und was soll nun aus diesem Kontakt für Sie werden ↓<sup>4</sup>*

Der Anfragende wird dadurch angeregt, nicht in die Vergangenheit zu schauen, sondern vom Hier und Jetzt aus nach vorn zu blicken. Die Perspektive ändert sich grundsätzlich:

- weg von der Vergangenheit – hin zur Zukunft
- weg vom Bekannten – hin zu neuen Betrachtungsweisen
- weg von Eingefahrenem – hin zu neuen Möglichkeiten

Richtung, Verlauf und Länge eines Gespräches werden von beiden Gesprächspartnern geprägt. Sind Sie angefragt, steuern Sie jedoch durch die Art und Weise Ihrer Interventionen entscheidend die Gesprächsreise mit. Der Anfragende ist in der Regel nicht in der Lage, aus dem Schlingern und Kreisen in eine zielgerichtete Bewegung zu kommen. Dies ist

Ihre Aufgabe als Gesprächsführende:r. Sie haben wesentlichen Anteil daran, ob die Gesprächsreise kurz oder lang, intensiv oder ausschweifend, mit einer Zieleinfahrt in einen Hafen oder mit einem Stranden auf einer kommunikativen Sandbank endet. Jederzeit können Sie aber an Ihrer kommunikativen Navigationskunst arbeiten und damit Ihren Beitrag leisten, dass die Gesprächsreise eine Richtung bekommt und ihr Ziel erreicht!

### 3 Wie lässt sich Kurs halten?

In den Grundsätzen zum Kurzgespräch in Kapitel I.1 hatten wir erläutert, dass das Verhältnis der Gesprächspartner im Kurzgespräch vergleichbar ist mit dem von Kapitän und Steuermann. Deuten wir dieses Verhältnis noch ein wenig aus: Der Kapitän ist einer, der in seinem momentanen Hafen nicht länger bleiben kann oder will. Sie kennen seine Gründe dafür nicht, zumindest nicht alle. Sie bekommen nur vage mit: Er will da raus. Und jetzt ist für ihn der richtige Moment gekommen, dies ernsthaft anzugehen und loszufahren. Dazu heuert er Sie als Steuermann an. Eigentlich ein ziemlich abenteuerliches Unternehmen: Weder er noch Sie wissen am Anfang genau, wo es hingehen soll. Erst allmählich wird ein neuer Zielhafen erkennbar – näher oder weiter entfernt. Dieser Hafen ist nicht das Ziel aller Wünsche und das Ende aller Probleme. Aber zumindest eine der ursprünglichen Belastungen hat man bei der Einfahrt in diesen Zielhafen hinter sich gelassen. Damit hat sich die Ausfahrt gelohnt.

Bei Kurzgesprächen gilt diesem neuen Ziel von Anfang bis Ende die Aufmerksamkeit und alles ist darauf ausgelegt, es auf möglichst kurzer Route zu erreichen. Gäbe es dieses Ziel nicht, wäre die Fahrt womöglich einfach nur eine lustige Seefahrt, die von den momentanen Problemen ablenkt. Aber sie wäre nicht das, wozu man ursprünglich aufgebrochen ist. Erst das Ziel gibt der gemeinsamen (Gesprächs-)Reise die Ausrichtung und strukturiert alle Bemühungen. Daher ist es nur redlich, diese gemeinsame Reise auch präzise zu benennen. Sie führen ein Gespräch mit dem vorrangigen Ziel, auf kurzem Weg neue Lebens- oder Handlungsperspektiven für den Anfragenden zu erreichen – ein *zielorientiertes* Kurzgespräch<sup>5</sup>.

Hat man erst einmal den Hafen verlassen und ein neues Ziel anvisiert, gilt es, einen klaren Kurs zu halten. Doch gibt es gewöhnlich keine See-



zeichen auf hoher See. Dafür gibt es Strömungen, die das Schiff abtreiben lassen, und Winde, die zuweilen kräftig wehen und ihm manchmal sogar entgegenstehen. Und ehe man sich versieht, ist das Schiff vom Kompasskurs abgekommen. In der Seemannssprache nennt man diese Einflüsse durch Wind und Strömung »Drift«. Um trotz der Drift auf Kurs zu bleiben, muss der Zielkurs immer wieder überprüft und korrigiert werden.

Ähnlich wie in der Seefahrt gibt es auch in Gesprächen manches, was vom eingeschlagenen Kurs abbringen kann, z. B.:

*A: Also meine Frau meint ...*

Das ist ein verlockendes Angebot. Schließlich ist man als Gesprächsführende:r ja auch ein wenig neugierig. Aber das Gespräch wird dann in eine Richtung abdriften, die nicht zum Ziel führt. Denn was die Frau meint, ist in der Regel eine Nebenströmung.

Eine Möglichkeit, mit dieser Nebenströmung umzugehen und auf Kurs zu bleiben, wäre:

*G: Und was meinen Sie ↓*

Nehmen wir noch ein zweites Beispiel. Der Anfragende sagt:

*A: Das tut noch immer weh, wenn ich daran denke ...*

Diese Aussage kann dazu führen, dass Sie sich als Gesprächsführende:r von dem zugrunde liegenden Schmerz einfangen lassen. Eine Möglichkeit, auf Kurs zu bleiben, wäre:

*G: Und was tut Ihnen gut, wenn Sie daran denken ↓*

Auch beliebt ist es, seitens des Anfragenden schnelle Lösungen einzubringen:

*A: Ach, ich könnte ja einfach mal ...*

Gerade solche schnellen Ideen sind für beide Gesprächspartner attraktiv: Ein schnelles Ende einer anstrengenden Reise winkt! Aber genau

das ist auch der Haken: Sie sind meist mehr ein verlockendes Alternativangebot als eine wirkliche zielorientierte Lösung, die mit Mühe erarbeitet werden muss. Nebenbei bemerkt: Solche schnellen Alternativen werden meistens auch nicht umgesetzt. Hier ließe sich fragen:

*G: Wie können Sie Ihrem Ziel wirklich näherkommen ↓*

Sie merken: Es wirken so viele kommunikative Kräfte auf den Gesprächsverlauf ein, dass es eine gute kommunikative Steuermannskunst braucht, um den Kurs zu halten. Dabei muss der Steuermann zwei Punkte im Blick behalten: erstens das Ziel und zweitens den aktuellen Standpunkt. Immer wieder werden Sie abgleichen und korrigieren müssen, damit die Drift Sie nicht vom gewählten Kurs abbringt und das Gespräch nicht buchstäblich »aus dem Ruder« läuft.

## 4 Wie verläuft das Gespräch?

Jedes Gespräch ist unterschiedlich. So unterschiedlich wie die Menschen, die es führen. Trotzdem lässt sich für Gespräche, die auf den Punkt kommen sollen, eine gemeinsam zugrunde liegende Struktur entdecken.

Am Anfang kommt der Anfragende mit einem drängenden Problem, aber wenig Perspektive. Details und Einzelfragen haben es für ihn zu einem komplexen »Knäuel« von vielen Fäden werden lassen, die er nicht entwirren kann. Hat man genug Zeit und Muße, kann man sich mit ihm daran begeben, alle einzelnen Fäden zu entwirren und so das Problem zu lösen. Beides haben Sie im Alltag gewöhnlich nicht. So besteht die *erste Phase* eines Kurzgesprächs in der Regel aus einer klärenden Suchbewegung, die versucht, einen Lösungsansatz zu finden. Dazu wird die Komplexität des Problems auf einen vom Anfragenden selbstgewählten zentralen Aspekt reduziert, an dem weitergearbeitet werden kann. Oder, um im Bild zu bleiben: Der Anfragende wird veranlasst, einen Faden aus seinem Problemknäuel herauszuziehen und die anderen erst einmal beiseitezulassen. Oftmals geht dies über ein gemeinsames Sortieren und Priorisieren. Manchmal jedoch muss auch ein zusätzlicher Impuls gesetzt werden, damit diese erste Phase zu einem Abschluss kommen kann. Am Ende steht dann ein erster Lösungsansatz, der weiter konkretisiert werden muss.

Nun geht es in die *zweite Phase*. Hier werden Ziele überprüft, Ressourcen erkundet und Vorgehensweisen durchdacht. Dabei kann es allerdings dazu kommen, dass dieser Schritt nicht zum Erfolg führt: Ein Ziel erweist sich als unrealistisch, eine Ressource als nicht ergiebig, eine Lösung als nicht praktikabel. Dann muss der Gesprächsführende noch einmal einen Schritt zurück und zusammen mit dem Anfragenden wieder neu ansetzen. Am Ende steht im Idealfall eine klar umrissene Handlungsoption oder eine neue Perspektive auf das ursprüngliche Problem. Grafisch stellt sich das vereinfacht so dar:

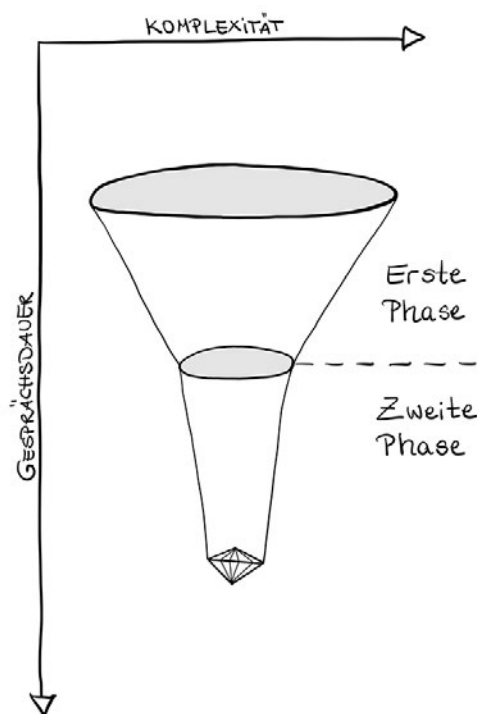


Abb. 1

Die erste Gesprächsphase lässt sich auch »die Diamantensuche« nennen. Am Anfang steht eine Menge Geröll, aus dem mit Geduld und guter Beobachtungsgabe ein Rohdiamant herausgewaschen wird. In der zweiten Phase wird dieser so lange geschliffen, bis am Ende

das fertige Schmuckstück steht. Die beiden Phasen können kürzer oder länger sein und damit ist auch ihr Verhältnis zueinander sehr variabel. Denn wie gesagt: Jedes Gespräch ist so unterschiedlich wie die Menschen, die es führen.

## 5 Drei Dynamiken

Im Verlauf von Kurzgesprächen gibt es drei Dynamiken. So wie jeder gute Seemann um den Einfluss von Wind, Wellen und Strömung auf die Fahrt wissen muss, so sollten Sie den Einfluss der folgenden drei Dynamiken auf den Gesprächsverlauf kennen. Dann kann man diese im Gesprächsverlauf gezielt einsetzen.

### Dynamik 1: Verstehen und verstören

Jeder Mensch hat seine eigene Sprache. Erfahrungen und Prägungen seines Lebens schlagen sich in seiner Sprache nieder und machen sie zu einem originalen und für ihn typischen Gemisch – so einzigartig wie ein Fingerabdruck.

Dazu kommen die mannigfaltigen Facetten des Problems, mit dem ein Anfragender Sie anspricht. Nur er kennt die unterschiedlichen Seiten und Sichtweisen, die handelnden Personen und ihre Beziehungen, die Schwierigkeiten und Möglichkeiten, all das, was die Situation für ihn zum Problem macht. All dies zu »verstehen«, ist nahezu unmöglich. Es ist wahrscheinlicher, dass Sie sich bei einem solchen Versuch in diesem unbekannten Dschungel verirren, als dass Sie einen gangbaren Weg hinausfinden. Nur einer kennt diesen Dschungel wirklich gut: Der Anfragende selbst – auch wenn er den Weg hinaus (noch) nicht sehen kann.

Sie als Gesprächsführende:r versuchen, mit ihm diesen Weg zu erkunden und einen ersten Schritt hinauszutun. Für diesen Erkundungsvorgang sind nicht alle Teile des Problems gleich wichtig. Sie müssen nicht alles wissen – Sie suchen lediglich gemeinsam einen Weg heraus. So erkundigen Sie sich vor allem nach den Anteilen des Problems, die Ihnen bei dieser Suche helfen. So geht es beim *Verstehen* eher um ein *Präzisieren* oder *Klären*. Indem Sie in der Sprachwelt des Gegenübers gemeinsam zielorientiert suchen und alle unwichtigen Details beiseitelassen, tritt der Blick auf den Weg oftmals schnell zutage.

**Beispiele für verstehende (klärende) Impulse:***A: Ich habe Liebeskummer.**G: Was genau bekümmert dich ↓**A: Ich finde keinen Halt.**G: Was/Wer kann dich halten ↓**A: Ich bin immer unterwegs.**G: Wo kommst du zur Ruhe ↓*

Manches Mal hingegen ist ein zusätzlicher und verstörender Impuls nötig. Denn die Situation klar zu erkennen, heißt eben noch nicht automatisch, eine Lösung zu erkennen. Ein Mensch in einer seelischen oder geistigen Notlage braucht oftmals einen stärkeren Impuls, um auf einen neuen Gedanken zu kommen. Das Setzen eines bewusst irritierenden Impulses auf der Sprachebene nennen wir *verstören*. Eine Verstörung ist etwas anderes als ein Ratschlag. Ein Ratschlag kommt aus dem eigenen Erleben und wird auf die Situation des anderen übertragen. Ein verstörender Impuls dagegen enthält keine Handlungsanweisung. Er verändert lediglich einen Teil der Aussage des Anfragenden. Dies irritiert den Anfragenden nicht nur auf der Sprachebene, sondern wirkt sich bis in die Tiefe seiner bisherigen Selbstorganisation aus. Im Idealfall zwingt es ihn dazu, sich selbst und seine bisherige Sicht- und Handlungsweise aus veränderter Perspektive zu betrachten und darüber zu einer alternativen Lösung zu gelangen. Ein Bild dafür ist das Mobile: Verändert man ein kleines Teil, muss das Ganze neu ausgerichtet werden, damit es wieder ins Gleichgewicht kommt.

**Beispiele für verstörende Impulse:***A: Ich habe Liebeskummer.**G: Wie kümmerst du dich um deine Liebe ↓**A: Ich finde keinen Halt.**G: Was willst du in den Griff bekommen ↓**A: Ich bin immer unterwegs.**G: Wovor flüchtest du ↓*

Die Verstörung ist dabei kein konstitutives Element. Sie kommt nicht zwangsläufig in jedem Gespräch zur Anwendung. Die Reihenfolge ist immer: erst verstehen (und eventuell priorisieren), dann gegebenenfalls verstören. Direkt zu Anfang eines Gespräches wirkt ein verstörender Impuls eher *zerstörend*. Wie im wirklichen Leben kann man nur bei ausreichender Klarheit auf etwas Neues angemessen reagieren. Ansonsten verwirrt oder ängstigt es nur. Am richtigen Punkt angewandt hat ein verstörender Impuls aber fast immer den positiven Effekt im Sinne des lateinischen Wortes »pulso«: Er regt an und treibt die Lösungssuche voran.

### Dynamik 2: Energie und Synergie

Gespräche kosten Energie. Umso mehr, wenn es in dem Gespräch um ein ernsthaftes Problem oder eine belastende Situation geht. Die Suche nach einer möglichen Lösung ist für beide Gesprächspartner ein anstrengender Prozess. Man muss intensiv nachdenken, die Impulse des Gesprächspartners verarbeiten, mögliche Lösungen abschätzen, Ziele neu definieren etc. Auf beiden Seiten wird damit Energie in einen erfolgreichen Abschluss investiert – nur in unterschiedlicher Intensität!

Immer wieder folgt dabei in Problemgesprächen der Energiefluss folgendem Muster:

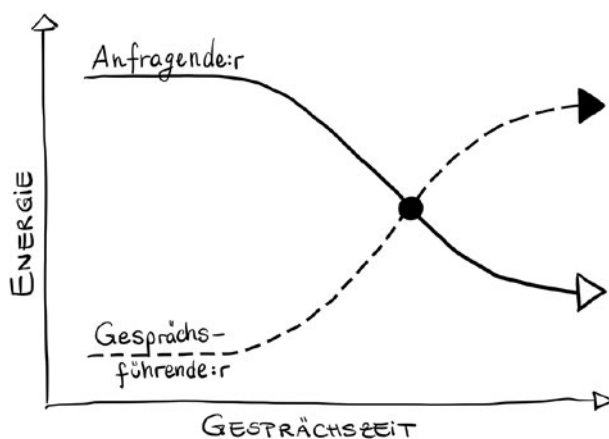


Abb. 2

Der Anfragende kommt am Anfang mit einer Menge Energie. Er erzählt seine Geschichte, versucht, das Problem deutlich zu machen, ist aufgewühlt oder niedergeschlagen, ist wütend, traurig oder verzweifelt. Erst wenn er sich das Meiste »von der Seele geredet« hat, beruhigt er sich. Als Gesprächsführende:r dagegen ist man anfangs auf einem relativ niedrigen Energielevel, doch dies ändert sich schnell. Denn für den weiteren Verlauf wird zunehmend Energie gebraucht. Einmal dafür, dem Gesprächsverlauf zu folgen. Und zum zweiten für den Versuch, einen Überblick zu bekommen. Am Ende dieses Prozesses erreicht das Gespräch einen entscheidenden Punkt. Nun sind die Gesprächspartner kommunikativ und energetisch ungefähr auf gleichem Energielevel – aber die Tendenz ist unterschiedlich. Als Gesprächsführende:r beginnt nun der anstrengende Teil: Es geht darum, Ideen zu entwickeln, dem Anfragenden Lösungen vorzuschlagen, sich auf eine Lösung zu einigen usw. Für den Anfragenden ist das vergleichsweise kraftsparend: Er kann abwarten, sortieren, abwehren oder einen Schritt weiter gehen, Hilfe annehmen oder lassen. Kommt es zu einem Ergebnis mit einer Lösung, sind meist beide erschöpft, aber zufrieden; synergetisch wurde ein Ergebnis erzielt.

Gespräche dieser Art sind für Sie als Gesprächsführende:n insbesondere dann problematisch, wenn mehrere hintereinander mit unterschiedlichen Personen erfolgen. Meistens schon nach dem zweiten Gespräch, spätestens nach dem dritten innerhalb kurzer Zeit merken Sie: »Ich kann nicht mehr.« Die Kraft lässt zunehmend nach und reicht nicht mehr, konzentriert dem Gespräch zu folgen. Dies potenziert sich noch, wenn kein Ergebnis und damit auch kein Synergieeffekt erzielt wurde. Frust und Erschöpfung sind die natürlichen Folgen.

Bringen Sie Gespräche auf den Punkt, stellt sich der Energiefluss anders dar:

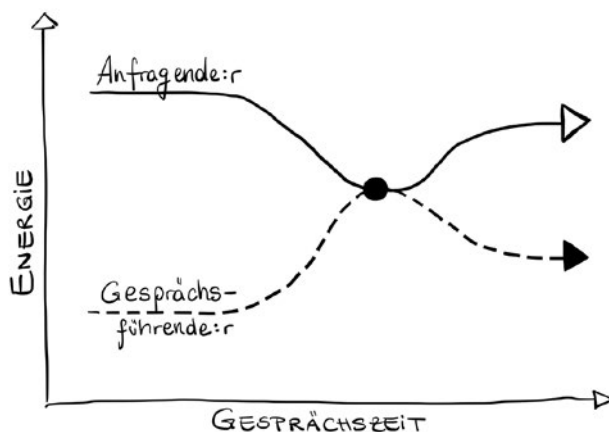


Abb. 3

Der Anfang beginnt ähnlich. Auch hier kommt der Anfragende mit einer hohen Anfangsenergie und Sie als Gesprächsführende:r sind auf einem relativ niedrigen Energielevel. Auch hier müssen Sie zunächst viel Energie aufwenden, um sich punktgenau auf den Anfragenden einzustellen. Sie ermutigen ihn konsequent, nach vorne zu schauen und sich nur auf das für eine Lösung Notwendige zu konzentrieren. Diese Suche kostet auch Energie, aber doch deutlich weniger, als das gesamte (gegebenenfalls schmerzhaft) Szenario mit all seinen Facetten präsent zu halten. Jeder Teil, den man als momentan weniger wichtig hinter sich lässt, verringert die benötigte Energie. So erreichen beide viel schneller als sonst den Punkt eines ausgeglichenen Energielevels. Im nun folgenden Teil steigen die Anstrengung und damit der Energieverbrauch auf Seiten des Anfragenden wieder an. Denn durch die erhaltenen Impulse wird er veranlasst, selbst nach einer Lösung zu suchen. Er muss nachdenken, gedanklich ausprobieren, erwägen, entscheiden und verwerfen. Sie als Gesprächsführende:r dagegen können sich auf die (vergleichsweise weniger energieaufwendige) Aufgabe des Setzens der richtigen Impulse konzentrieren.

Auch hier erreichen im besten Fall beide Seiten synergetisch das Ziel. Der Unterschied ist: Die »Hauptarbeit« liegt auf Seiten des Anfragenden. Zudem geht er mit dem Gefühl »Ich habe eine Lösung



gefunden«. Der Gesprächsführende dagegen kann sich mit einer nur wenig reduzierten Energiemenge seinen weiteren Aufgaben oder neuen Gesprächen widmen.

### Dynamik 3: Entschleunigen und beschleunigen

Wer schnell auf den Punkt kommen will und das noch in einem begrenzten Zeitraum, der könnte schlussfolgern, dann müsse ja alles auch schnell gehen: schnelle Sprache, schnelle Reaktionen, also schnelle Lösungen. Das Umgekehrte ist der Fall. Will man in Gesprächen auf den Punkt kommen, braucht es Verlangsamung! Beide Gesprächspartner brauchen Zeit zum Mit- und Nachdenken, jede Intervention muss gut überlegt sein. Die Pausen bilden dabei die eigentlichen »Arbeitsphasen« des Gespräches. Es ist für den Gesprächsführenden wie den Anfragenden in gleicher Weise wohl-tuend, sich dafür Zeit zu lassen.

Als Gesprächsführende:r versuchen Sie bewusst, Einfluss auf die Geschwindigkeit der Kommunikation zu nehmen. Gesprächssteuerung umfasst demnach nicht nur die Richtung, sondern auch die Geschwindigkeit des Gespräches. Dabei gelten zwei Regeln:

#### 1. Die Entschleunigungs- und Beschleunigungsimpulse wechseln

Am Anfang des Gespräches beschleunigt der Anfragende oft, um zu »seinem« Problem zu kommen. Sie als Gesprächsführende:r entschleunigen dagegen, um Zeit zum Mit- und Nachdenken zu geben. Zum Ende hin kehrt sich dies um. Der Anfragende entschleunigt, da er sich auf die Suche nach einem ersten machbaren Schritt begibt, Sie als Gesprächsführende:r beschleunigen, indem Sie ihn auf diesem Weg in Bewegung halten – manchmal sogar sanft voranschieben.

Dieses Anschieben geschieht erst im zweiten Teil des Gespräches, nachdem sich eine erste, machbare Lösung herauskristallisiert hat. Nun gilt es, diese weiter herauszuarbeiten und zu einem ersten praktischen Schritt hin zu formen.

*A: Ich muss ihr endlich einmal sagen, dass es so mit uns nicht mehr weitergeht.*

*G: Wann ist »endlich« ↓*

*A: Tja, gute Frage. Ich muss dazu ja auch innerlich ganz bereit sein.*

G: Wann bist du das ↓

A: Weiß nicht. Höchstwahrscheinlich nie ...

G: Also – wann bist du bereit genug ↓

A: Vielleicht Anfang nächsten Monats ...

G: [Stummer Impuls: Augenbrauen hochziehen]

A: Ja, du hast recht. Ich schiebe es vor mir her. Morgen. Morgen spreche ich mit ihr.

## 2. Stets die Ruhe behalten!

Auch wenn das Tempo des Anfragenden sich beschleunigt – bleiben Sie mit Ihren Interventionen ruhig und pausierend. Wenn Sie beschleunigen, dann beschleunigen Sie, ohne den Gesprächspartner zu hetzen. Auch ein Felsen im Fluss beschleunigt die Fließgeschwindigkeit, ohne sich selbst zu bewegen.<sup>6</sup>

## 6 Als Anwalt der Hoffnung unterwegs sein

Wenn sich Menschen mit ihren Fragen und Problemen an Sie wenden, dann tun sie dies gewöhnlich mit einer konkreten Absicht: Sie hoffen, dass sich für sie durch das Gespräch etwas positiv verändert. *Hoffnung* ist somit – bewusst oder unbewusst – ein ganz entscheidender Beweggrund für das Gespräch. Sie könnten schließlich derjenige sein, der ihm aus seiner Situation heraushilft. Als Gesprächsführende:r sollten Sie der Hoffnung des Anfragenden daher stets besondere Aufmerksamkeit schenken.

Die Hoffnung spielt dabei auch für die Gesprächsführung und Gesprächsatmosphäre eine wesentliche Rolle. Würden Sie als Gesprächsführende:r mit einer Einstellung »Der packt es eh nicht« oder »Die ist ein hoffnungsloser Fall« in das Gespräch gehen – wie soll sich daraus etwas Gutes entwickeln? Oder gar ein positiver erster Schritt? Sie als Gesprächsführende:r tun gut daran, viel Wert darauf zu legen, dass Sie selbst die Überzeugung ausstrahlen, dass – egal wie verzwickelt manche Situation sich darstellen mag – es immer unentdeckte Möglichkeiten und somit Hoffnung gibt. Sie sollten als eine Art »Anwalt der Hoffnung« unterwegs sein, also als jemand, der sich trotz mancher Widerstände immer für die Hoffnung des Gegenübers stark macht.