

Kerry Patterson  
Joseph Grenny  
Ron McMillan  
Al Switzler

**Wirtschafts**  
**Woche**

# Heikle Gespräche

Worauf es ankommt, wenn viel auf dem Spiel steht



2., aktualisierte und erweiterte Auflage

**Linde**  
international

Kerry Patterson/Joseph Grenny/Ron McMillan/Al Switzler

Heikle Gespräche



Kerry Patterson/Joseph Grenny/  
Ron McMillan/Al Switzler

# Heikle Gespräche

Worauf es ankommt, wenn viel auf dem Spiel steht

Aus dem Amerikanischen von Dr. Brigitte Döbert

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

**Linde**  
*international*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Titel der Originalausgabe: „Crucial Conversations. Tools for talking, when stakes are high.“ 2nd edition. Original edition copyright © 2011 by Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler. First published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. German edition copyright © 2012 by Linde Verlag Wien Ges.m.b.H. All rights reserved.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

ISBN 978-3-7093-0380-1

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Buch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autoren oder des Verlages ausgeschlossen ist.

Umschlag: buero8

© LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H., Wien 2012

1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: 01/24 630

[www.lindeverlag.de](http://www.lindeverlag.de)

[www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at)

Druck: Hans Jentzsch u Co. Ges.m.b.H.

1210 Wien, Scheydgasse 31

*Wir widmen dieses Buch  
Louise, Celia, Bonnie und Linda,  
deren Unterstützung keine Grenzen kennt,  
deren Liebe uns erfüllt,  
deren Geduld beinah unendlich ist.*

*Und unseren Kindern  
Christine, Rebecca, Taylor, Scott  
Aislinn, Cara, Seth, Samuel, Hyrum  
Amber, Megan, Chase, Hayley, Bryn  
Meridith, Lindsey, Kelley, Todd,  
die uns so unendlich viel beigebracht haben.*



# Inhalt

<b>Vorwort zur zweiten Auflage</b> .....	9
<b>Vorwort zur ersten Auflage</b> .....	10
<b>Vorwort</b> .....	14
<b>Danksagungen</b> .....	17
<b>Kapitel 1: Was sind heikle Gespräche? Und wozu sollen sie gut sein?</b> .....	19
<b>Kapitel 2: Heikle Gespräche meistern ... oder die Macht des Dialogs</b> .....	35
<b>Kapitel 3: Hand aufs Herz. Wie Sie im Auge behalten, was Sie wirklich wollen</b> .....	47
<b>Kapitel 4: Den Blick schärfen. Wie Sie merken, dass das Vertrauen gefährdet ist</b> .....	62
<b>Kapitel 5: Vertrauen schaffen. Wie Sie eine Atmosphäre schaffen, in der Sie über fast alles reden können</b> .....	82
<b>Kapitel 6: Interpretationen hinterfragen. Wie Sie trotz Wut, Angst oder Kränkung im Dialog bleiben</b> .....	110
<b>Kapitel 7: Start in den Dialog. Wie Sie überzeugen, ohne andere zu verletzen</b> .....	137
<b>Kapitel 8: Die andere Seite verstehen. Wie Sie zuhören, wenn andere dicht machen oder in die Luft gehen</b> .....	160



<b>Kapitel 9: Die Umsetzung sicherstellen. Wie Sie entscheidende Gespräche in Handlungen und Ergebnisse übertragen</b> .....	179
<b>Kapitel 10: Ja, aber ... Guter Rat für schwierige Fälle</b> .....	190
<b>Kapitel 11: Wie sich alles zusammenfügt. Tools zur Vorbereitung und zum Lernen</b> .....	211
<b>Nachwort: Was wir in den letzten zehn Jahren über Heikle Gespräche gelernt haben</b> .....	222
<b>Über die Autoren</b> .....	230
<b>Über VitalSmarts</b> .....	231
<b>Register</b> .....	235

## Vorwort zur zweiten Auflage

Keiner freut sich mehr als ich, wenn sich dieses Buch in Kürze zwei Millionen Mal verkauft haben wird. Ich habe vor zehn Jahren viel daraus gelernt: Damals schickten mir die Autoren das Manuskript. Jahrelang habe ich mein Prinzip Nummer 5 unterrichtet: Zuerst verstehen, dann verstanden werden. Doch das Buch steigt viel tiefer in entscheidende Kommunikation ein: Es behandelt umfassend und prägnant die ganze Dynamik entscheidender Gespräche. Es stößt uns mit der Nase auf jene Augenblicke, die unserem Leben die Richtung geben und unsere Welt prägen. Deswegen gehört dieses Buch zu den wichtigsten Managementratgebern unserer Zeit.

Und ich freue mich über den Erfolg des Buches, weil ich seine vier Verfasser seit vielen Jahren kenne. Es sind wunderbare Menschen, großartige Lehrer und hervorragende Master Trainer. Ihre Synergie als Team bewährt sich nun schon über zwanzig Jahre lang. Das sagt viel über ihre persönliche Fähigkeit zu entscheidenden Gesprächen. Außerdem haben sie eine Firma von Weltrang gegründet, VitalSmarts, die laufend Material über Führungsaufgaben, Beziehungen und persönliche Entwicklung produziert und damit das Leben von Millionen Menschen weltweit verändert hat. Die Unternehmenskultur bei VitalSmarts spiegelt die Prinzipien, die in diesem Buch niedergelegt sind, und belegt deren Wirksamkeit.

Ich wünsche diesem wunderbaren Team sehr, dass es noch viele Jahre Einfluss auf die Welt nehmen wird.

Stephen R. Covey

Juli 2011

# Vorwort zur ersten Auflage

Dies ist ein bahnbrechendes Buch. Das war von Anfang an mein Eindruck, schon beim ersten Lesen. Ich bin völlig von seiner Bedeutung und der Zeitlosigkeit seiner Botschaft überzeugt.

Das Buch ist eine intelligente Reaktion auf den intelligenten Historiker Arnold Toynbee, der die gesamte Geschichte – nicht nur die Sozialgeschichte, sondern auch die Geschichte von Institutionen und Individuen – in einem Satz zusammengefasst hat: Oft scheitert es am Erfolg. Für Toynbee bedeutete Erfolg, dass eine Herausforderung auf eine gleichwertige Antwort trifft. Doch wenn die Herausforderung schwieriger und anspruchsvoller wird, dann funktioniert die eben noch erfolgreiche Antwort nicht mehr, sie scheitert, und deshalb – scheitert es oft am Erfolg.

Herausforderungen beeinflussen unser Leben, unsere Familie, unsere Organisation. Die Welt verändert sich in beängstigendem Tempo, sie wird immer abhängiger von großartigen, aber auch gefährlichen Technologien, Anspannung und Belastung nehmen exponentiell zu. Das stressige Umfeld wirft uns noch stärker auf funktionierende Beziehungen zurück. Wir müssen Mittel und Wege finden, wie wir unsere Probleme besser in den Griff bekommen.

Die neuen, besseren Lösungen können nicht „mein Weg“ oder „dein Weg“ sein, sie müssen „unser Weg“ sein. Die Lösung muss gemeinschaftlich gefunden werden und mehr sein als die Summe ihrer Teile. Das Zusammenwirken aller Betroffenen manifestiert sich in besseren Entscheidungen, gelingenderen Beziehungen, funktionierenden Entscheidungsprozessen, einer stärkeren Verpflichtung auf die Umsetzung getroffener Entscheidungen oder einer Kombination von zwei oder mehreren dieser Ergebnisse.

Entscheidende Gespräche, so werden Sie lernen, verändern Menschen und ihre Beziehungen, ja, sie schaffen ein völlig neues Niveau von Bin-

dungen. Sie führen auf den goldenen Mittelweg der Buddhisten, der weder ein Kompromiss noch die halbe Strecke zwischen zwei Extremen ist, sondern etwas Höheres, die Spitze eines Dreiecks. Mehrere Menschen treten in einen Dialog, der den Namen auch verdient, und erschaffen in diesem Dialog etwas Neues, und das schafft Bindungen, nicht anders als in Familien oder unter Eheleuten, die ein Kind erwarten. Wenn zwei Menschen gemeinsam kreativ werden, dann schafft das eine der stärksten Bindungen überhaupt, eine Loyalität, die selbst größtem Druck standhält.

Die stufenweise Heranführung an das Thema ist in diesem Buch brillant gelöst. Es beginnt mit der überragenden Macht des Dialogs, erörtert die Klärung der eigenen Absichten sowie die Konzentration auf das eigentliche Ziel, schreitet von der Schaffung eines vertrauensvollen Gesprächsrahmens zur Bedeutung von Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis und endet bei dem wechselseitigen Verständnis, das kreative Synergien freisetzt und Menschen emotional miteinander verbindet, so dass sie sich der gemeinsam gefundenen Lösung verpflichtet fühlen und sie bereitwillig und engagiert umsetzen. Das Buch geht also von der richtigen Einstellung aus und endet bei der Entwicklung und Nutzung der richtigen Fähigkeiten.

Obwohl ich viele Jahre ähnliche Ideen formuliert habe und in demselben Bereich Schulungen gebe, hat mich dieses Buch zutiefst beeinflusst, motiviert, ja, inspiriert: Ich habe neue Ideen kennengelernt, alte vertieft, neue Anwendungsmöglichkeiten entdeckt und meinen Horizont erweitert. Mir wurde klar, dass die neuen Techniken, Fertigkeiten und Tools ineinandergreifen und Gespräche ermöglichen, die mit der Mittelmäßigkeit und den Fehlern der Vergangenheit aufräumen. Die meisten Durchbrüche entstehen doch im Miteinander, nicht im Neben- oder gar Gegen-einander!

Als ich das Buch erstmals in Händen hielt, war ich begeistert, dass liebe Freunde und geschätzte Kollegen ihre gesamte Lebens- und Berufserfahrung in ein so enorm wichtiges Thema einbrachten, noch dazu auf eine so verständliche, witzige, humorvolle und anschauliche Art, die von ge-

sundem Menschenverstand und Praxisnähe zeugt. Sie zeigen, wie man IQ und EQ kombiniert, um in heiklen Gesprächen zu bestehen.

Ich weiß noch, wie einer der Verfasser – wir sind alte Freunde – von seinem Lehrer im College zusammengestaucht wurde: Er strengte sich nicht genug an, verschwende sein Talent, folge dem Unterricht nicht ordentlich. Der Schüler hörte zu, wiederholte mit eigenen Worten die Ansicht des Lehrers, freute sich über die Einschätzung, er sei begabt, und sagte dann ruhig lächelnd: „Im Moment sind für mich andere Dinge wichtiger, Ihr Unterricht passt derzeit nicht zu meinen Interessen, hoffentlich verstehen Sie das.“ Der Lehrer war wie vor den Kopf geschlagen, doch er ließ es sich erklären. Ein Dialog entspann sich, Verständigung war die Folge, und die Beziehung vertiefte sich.

Dass die Autoren herausragende Persönlichkeiten, hervorragende Trainer und exzellente Berater sind, wusste ich, ich habe selbst gesehen, welche Wunder sie in ihren Seminaren vollbringen. Dennoch war ich nicht sicher, ob sie ein so komplexes Thema in ein Buch packen könnten. Nun, sie haben es geschafft. Ich möchte Sie ermuntern, sich in das Buch zu vertiefen, sich Zeit dafür zu nehmen, darüber nachzudenken, jedes Kapitel einzeln zu studieren und sich genau anzusehen, wie die einzelnen Teile aufeinander aufbauen. Wenden Sie an, was Sie gelernt haben, und greifen Sie anschließend erneut zu dem Buch: Sie werden neue Aspekte entdecken und in das bereits Gelernte integrieren können. Denken Sie daran: Wissen, das man nicht nutzt, ist kein Wissen.

Wie ich, denke ich, werden Sie entdecken, dass entscheidende Gespräche, so wie sie in diesem Buch beschrieben sind, den Kern eines wunderschönen Gedichts von Robert Frost reflektieren – der verschmähte Weg.

*The Road Not Taken*

*Two roads diverged in a yellow wood,  
And sorry I could not travel both  
And be one traveler, long I stood  
And looked down one as far as I could  
To where it bent in the undergrowth ...*

*I shall be telling this with a sigh  
Somewhere ages and ages hence:  
Two roads diverged in a wood, and I –  
I took the one less traveled by,  
And that has made all the difference.*

*(Zwei Wege gabelten sich im gelben Wald,  
und traurig, nicht beide nehmen zu können,  
mich nicht teilen zu können, stand ich lang  
und spähte bis zu der Biegung,  
an der er sich im Unterholz verlor ...*

*Seufzend werde ich  
noch in ferner Zukunft davon erzählen:  
Zwei Wege gabelten sich in einem Wald, ich  
wählte den seltenen beschrittenen,  
das war der entscheidende Unterschied.)*

Stephen R. Covey

# Vorwort

In der ersten Auflage von *Heikle Gespräche* im Jahr 2002 haben wir kühne Behauptungen aufgestellt. Wir behaupteten, dass die Wurzel vieler – wenn nicht der meisten – menschlichen Probleme in der nur allzu menschlichen Reaktion auf Meinungsverschiedenheiten in wichtigen, emotional heiklen Themen liegt. Wir behaupteten weiterhin, wenn Beschäftigte lernten, konfliktträchtige Situationen in einer Weise zu entschärfen, die bislang nur wenige Menschen beherrschten, könne die Leistung ihres Unternehmens sprunghaft ansteigen.

Davon sind wir heute womöglich noch stärker überzeugt als damals. Unzählige Studien haben seither belegt, dass Kernkraftwerke sicherer gefahren werden, Finanzdienstleister Kunden vertrauensvoller an sich binden, in Krankenhäusern weniger gestorben wird, Behörden deutlich bürgerfreundlicher agieren und Technologieunternehmen rund um den Globus reibungsloser zusammenarbeiten können, wenn die Unternehmensführung Interesse und Geld in die Gesprächskultur der Organisation investiert.

Doch wir geben gerne zu, dass nicht die Forschungsergebnisse, sondern die unzähligen Berichte unserer Leser und Leserinnen der größte Lohn für uns waren. Sie haben mit Mut, Geschick und unseren Ideen Veränderungen angestoßen, wo sie dringend gebraucht wurden. Eine der ersten Reaktionen kam von einer Frau, die sich nach der Lektüre von *Heikle Gespräche* wieder dem Vater annäherte, der ihr völlig fremd geworden war. Eine Krankenschwester schrieb uns, sie habe einem Patienten das Leben gerettet, weil sie einen Arzt auf dessen falsche Interpretation der Symptome ansprach. Ein Mann konnte einen Streit mit seinen Geschwistern über den Letzten Willen des Vaters und das Auseinanderbrechen der Familie verhindern. Eine unerschrockene Leserin führte es sogar auf ihr

Heikle-Gespräche-Training zurück, dass sie einen Autounfall in Brasilien überlebte.

Multiplizieren Sie diese Geschichten mit fast zwei Millionen Lesern und Sie werden verstehen, warum wir so viel Befriedigung und Sinn aus der Beziehung zu Menschen wie Ihnen ziehen.

## **Was ist neu?**

Wir haben in der Neuauflage einiges anders gemacht, damit unser Buch noch verständlicher und hilfreicher wird. Manch zentrale Punkte kommen hoffentlich klarer heraus, manche Beispiele sind aktueller, die Argumentation ist leichter nachvollziehbar. Für uns sehr aufregend war die Zusammenfassung der wissenschaftlichen Weiterentwicklung seit der Erstauflage, die Einarbeitung von Lesergeschichten, die ein ergänzendes Licht auf zentrale Prinzipien werfen, die Verweise auf witzige, eingängige und erhellende Videos sowie ein Nachwort, in dem jeder der vier Verfasser seine eigenen Erkenntnisfortschritte skizziert.

Wir hoffen, dass die Änderungen nicht nur die Lesbarkeit steigern, sondern Ihnen zudem im Beruf wie im Privatleben helfen, das gedruckte Wort in gelebte Praxis zu verwandeln.

## **Und weiter?**

Wir sind sehr froh, dass so viele Menschen positiv auf das Konzept reagiert haben. Vor zehn Jahren hofften wir natürlich, dass unsere Ideen die Welt verändern würden. Wir waren recht zuversichtlich, dass ein besserer Umgang mit heiklen Gesprächen Organisationen, Individuen, Familien und Nationen eine bessere Zukunft verhieß. Doch ob es so kommen würde, hatten wir nicht in der Hand.

So weit, so gut. Es ist toll, dass so viele Menschen unsere Idee aufgreifen. Wir hatten das Glück, Regierungschefs, Wirtschaftsmogule und einflussreiche, sozial gesinnte Unternehmer zu schulen. Zwei Ausgaben unseres Buches – die arabische und die hebräische – machen Hoffnung,



was alles möglich sein könnte. Wir haben die Prinzipien heikler Gespräche in Brennpunkten der Gewalt wie Kabul und Kairo unterrichtet, aber auch in Regionen mit wachsender Wirtschaftsleistung und steigendem Einfluss wie Bangkok und Boston. Jedes neue Publikum, jede neue Erfolgsgeschichte motiviert uns weiter, mit unserer Arbeit nachhaltige Veränderungen anzustoßen.

Daher die neue Auflage.

Wir hoffen, sie wird Ihnen mit allen Verbesserungen zu guten Erfahrungen mit diesen Ideen verhelfen, die, das behaupten wir so kühn wie vor zehn Jahren, Ihr Leben grundlegend verändern können.

Kerry Patterson  
Joseph Grenny  
Ron McMillan  
Al Switzler

im Mai 2011

**Kostenloses Material unter [CrucialConversations.com/exclusive](http://CrucialConversations.com/exclusive)**

CrucialConversations.com/exclusive ist speziell für Leser und Leserinnen wie Sie konzipiert. Die Webseite enthält Tipps und präsentiert unterhaltensame, anregende Videos. Wir werden im Folgenden immer wieder darauf verweisen. Loggen Sie sich einfach unter [www.CrucialConversations.com/exclusive](http://www.CrucialConversations.com/exclusive) ein und legen Sie los!

# Danksagungen

Mit der Expansion unserer Tätigkeit rund um die Welt ist auch die Verpflichtung gegenüber vielen erstklassigen Kollegen gewachsen. Bitte danken Sie mit uns einigen der Menschen, ohne die die folgenden Ideen nicht in Dutzende andere Sprachen übertragen worden wären und durch die wir sie viel wirksamer formulieren konnten.

Wir nennen nur einige wenige der über hundert Kollegen im VitalSmarts-Team, die sich für dieses Werk genauso eingesetzt haben wie die Autoren:

James Allred, Terry Brown, Mike Carter, Platte Clark, Jeff Gibbs, Justin Hale, Emily Hoffman, Todd King, Brittney Maxfield, Mary McChesney, John Minert, Stacy Nelson, Rich Rusick, Andy Shimberg, Mindy Waite, Yan Wang, Steve Willis, Mike Wilson und Rob Youngberg.

Dank auch den Teilhabern der Firma in den USA, allesamt begabte Trainer mit großem Einfluss:

Roger Dean Duncan, Doug Finton, Ilayne Geller, Hayden Hayden, Jean-Francois Hivon, Richard Lee, Simon Lia, Murray Low, Jim Mahan, Margie Mauldin, Paul McMurray, Jim Munoa, Larry Peters, Shirley Poertner, Mike Quinlan, Scott Rosenke, Howard Schultz, Kurt Southam und Neil Staker.

Und schließlich möchten wir den Partnern danken, die den heiklen Gesprächen zu globaler Wirksamkeit verholfen haben:

Hisham El Bakry (Ägypten)

Steve Mason (Australien)

Paulo Kretly und Josmar Arrais (Brasilien)

Joe Wang und Jenny Xu (China)

Tom Bertermann und Piotr Bien (Deutschland)

Cathia Birac und Dagmar Doring (Frankreich)

Grahame Robb und Richard Pound (Großbritannien)  
Yogesh Sood (Indien)  
Katarzyna Markowska (Italien)  
Akira Chida und Kanae Honda (Japan)  
V. Sitham und VS Pandian (Malaysia)  
Sander van Eijnsbergen und Willeke Kremer (Niederlande)  
Marek Choim und Piotr Sobczak (Polen)  
Arturo Nicora (Schweiz)  
James Chan und Adrian Chong (Singapur)  
Robin Schuijt (Spanien)  
Helene Vermaak und Jay Owens (Südafrika)  
Ken Gimm (Südkorea)  
TP Lim (Thailand)

# Kapitel 1

## **Was sind heikle Gespräche? Und wozu sollen sie gut sein?**

*Das größte Problem mit der Kommunikation  
ist die Illusion, sie hätte stattgefunden.*

George Bernard Shaw

Wenn man den Begriff „heikles Gespräch“ zum ersten Mal hört oder liest, denkt man vermutlich an Staatspräsidenten, Herrscher und Kanzlerinnen, die an runden Tischen über Wohl und Wehe ihrer Völker entscheiden. Davon handelt dieses Buch nicht, trotzdem ist von Gesprächen mit enormer Tragweite die Rede. Unser Ziel ist ein Ratgeber für den Alltag, Hilfestellung für Jedermann und Jederfrau für alle Situationen, die über unser Leben bestimmen.

Was zeichnet ein solch entscheidendes Gespräch aus? Erstens: unterschiedliche Auffassungen. Beispiel: Sie sprechen Ihre Chefin auf die nächste Beförderung an, Ihrer Ansicht nach erfüllen Sie alle Voraussetzungen, die Vorgesetzte sieht das anders. Zweitens: Wesentlichkeit. Es steht viel auf dem Spiel. Beispiel: Sie sitzen mit vier Kollegen in einer Besprechung und suchen eine neue Marketingstrategie. Ohne zündende Idee wird die Firma das gesteckte Jahresziel verfehlen. Drittens: Emotionalität. Beispiel: Mitten in einer entspannten Unterhaltung kommt das gestrige Grillfest aufs Tapet: Sie sollen hemmungslos geflirtet haben, können sich aber an nichts Derartiges erinnern. Sie waren höflich und zukommend, weiter nichts. Ihre Frau bzw. Ihr Mann rauscht fuchsteufelswild aus dem Raum.

Und wo wir schon beim Grillfest sind – da war doch dieses anfangs harmlose Gespräch mit dem fast immer schlecht gelaunten, umtriebigen Nachbarn, der irgendwann meinte: „Apropos Zaun ...“ und Ihnen weismachen wollte, der gehöre zehn Zentimeter weiter nach rechts. Worauf-



hin eine erbitterte Debatte über diese zehn Zentimeter entbrannte, er Ihnen am Ende drohte, Sie zu verklagen, und Sie ihm an den Kopf warfen, er sei wohl verrückt geworden. Ja, da schlugen die Emotionen schon verdammt hoch.

Entscheidend (und nicht bloß anstrengend, ärgerlich, beängstigend oder energierend) sind solche Gespräche, weil sie Ihr Leben beeinträchtigen oder verbessern können. In allen genannten Beispielen kann sich Ihr Alltag dauerhaft verändern – zum Besseren, aber auch zum Schlechteren. Bei der Beförderung müssen wir das nicht lange erläutern. Auch der Unternehmenserfolg wirkt sich auf Sie und Ihre Kollegen aus. Und das Verhältnis zum Lebenspartner betrifft jede Faser Ihres Seins. Selbst der banale Streit über die Grundstücksgrenze dürfte das Verhältnis zum Nachbarn nachhaltig vergiften.

Gerade weil solche Gespräche so folgenreich sind, weichen wir ihnen aus – wir haben Angst, alles noch schlimmer zu machen. Wir sind Welt-

meister der Vermeidung. Arbeitskollegen schicken sich lieber eine E-Mail, als über den Flur zu gehen und Klartext zu reden. Chefs sprechen unangenehme Mitteilungen lieber auf den Anrufbeantworter, statt Untergebene direkt anzusprechen. In Familien wechselt man schnell das Thema, wenn das Gespräch die eigentlichen Probleme streift. Einer unserer Freunde fand in seiner Mailbox die Mitteilung der Ehegattin vor, sie würde die Scheidung einreichen. Uns ist jedes Mittel recht, um der offenen Auseinandersetzung aus dem Weg zu gehen.

### **Das Verkaufsgespräch**

Joseph Grenny begrüßt Sie im VitalSmarts Video Vault und stellt Ihnen Rick vor. Rick will dem neuen Azubi die Feinheiten eines Verkaufsgesprächs beibringen, aber der Junge – Michael – benimmt sich vor dem Kunden völlig daneben. Wie würden Sie in der Situation reagieren?

Abrufbar unter [www.CrucialConversations.com/exclusive](http://www.CrucialConversations.com/exclusive)

Die Neigung zum Ausweichen ist aber kein Naturgesetz. Wenn Sie mit heiklen Situationen umgehen können, werden Sie mit jedem noch so strittigen Thema fertig.

### **Heikles Gespräch**

Diskussion zwischen mindestens zwei Personen, in der (1) Meinungen aufeinanderprallen, (2) viel auf dem Spiel steht und (3) die Emotionen hochkochen.

## **Wie gehen wir normalerweise mit heiklen Gesprächen um?**

Entscheidende Gespräche zu führen (oder über die Notwendigkeit eines solchen Gesprächs nachzudenken) heißt nicht automatisch, dass wir uns in Schwierigkeiten befänden oder es uns nicht gut ginge. Im Umgang mit ihnen haben wir drei Möglichkeiten:

- Wir können ihnen aus dem Weg gehen.
- Wir können sie ungeschickt führen.
- Wir können sie geschickt führen.

Das klingt einfach. Wer die Auseinandersetzung scheut, muss mit den Konsequenzen leben. Wer eine Auseinandersetzung in den Sand setzt, muss mit den Konsequenzen leben. Oder geschickter agieren.

„Wenn das so ist“, denken Sie vielleicht, „dann bin ich eben geschickt.“

### **Wenn's drauf ankommt ...**

Aber wenn's zur Sache geht, halten wir dann inne, holen tief Luft, sagen uns selbst: „Obacht, jetzt wird es heikel, jetzt muss ich mich konzentrieren!“, und laufen zur Bestform auf? Wenn wir eine harte Auseinandersetzung auf uns zukommen sehen: Stellen wir uns der Herausforderung oder drücken wir uns nicht doch lieber? Manchmal. Manchmal beweisen wir Mut, gehen selbstbeherrscht, aber beherzt das heikle Thema an, wählen unsere Worte mit Bedacht und sind richtig, richtig gut.

Aber im Allgemeinen benehmen wir uns, wenn es darauf ankommt, völlig daneben. Wir brüllen, wir spielen die beleidigte Leberwurst, wir sagen Dinge, die wir nachher bereuen. Je mehr auf dem Spiel steht, desto schlimmer wird es. Sobald eine normale Unterhaltung in eine wichtige Auseinandersetzung umschlägt, schlagen wir um uns oder benehmen uns sonstwie daneben.

Warum nur?

*Wir sind falsch konstruiert.* Wir haben oft Probleme, wenn eine nette Unterhaltung heikle Themen streift. Denn unsere Emotionen sind nicht für effektives Kommunizieren ausgelegt. Das Steinzeiterbe in unseren Genen hält ein anderes Programm bereit: Wenn es danach ginge, würden wir die Fäuste fliegen lassen oder Fersengeld geben; geistreiche Überredung oder sanftmütige Aufmerksamkeit sind nicht vorgesehen.

Nehmen wir ein Beispiel. Jemand sagt etwas, womit Sie überhaupt nicht einverstanden sind, und das Thema liegt Ihnen am Herzen. Ihnen stehen die Haare zu Berge – aber das ließe sich ja noch verkraften. Leider

lässt es Ihr Unterbewusstsein damit nicht gut sein. Zwei winzige Organe auf Ihren Nieren pumpen Adrenalin ins Blut. Das ist nicht Ihre Entscheidung. Ihre Nebennieren fragen Sie nicht um Erlaubnis, obwohl es Sie unmittelbar betrifft.

Mehr noch: Das Gehirn zieht Blut von allen Tätigkeiten ab, die es für minder wichtig erachtet, und für minder wichtig hält das Gehirn leider auch die eigene Tätigkeit – es mobilisiert die Muskulatur, die fürs Rennen und Prügeln benötigt würde, und so sitzen Sie mit der intellektuellen Ausstattung eines Rhesus-Affen da und sollen denken! Die Natur hat Sie für die Begegnung mit einem Säbelzahniger gerüstet, nicht für die mit Ihrem Boss, Ihren Nachbarn oder der eigenen Familie.

*Wir stehen unter Druck.* Entscheidende Gespräche überraschen uns oft, sie kommen wie aus dem Nichts. Urplötzlich knistert es, und der Streit ist da, ohne dass man noch sagen könnte, was ihn ausgelöst hat. Es erwischt Sie meistens auf dem falschen Fuß und zwingt Sie, außerordentlich vielschichtige zwischenmenschliche Probleme zu meistern. Sie können weder Bücher noch einen Coach konsultieren und sich schon gar nicht zwischendurch auf die Couch legen, um von einem Psychotherapeuten neue Ideen zu empfangen.

Was haben Sie überhaupt noch an der Hand? Das Problem, den anderen Menschen und ein Gehirn, das in Adrenalin fast untergeht und praktisch unfähig zu einem klaren Gedanken ist. So gesehen ist es nicht verwunderlich, dass wir oft Dinge sagen oder tun, die im Moment absolut sinnvoll erscheinen und hinterher reichlich dumm wirken.

„Was habe ich mir dabei bloß gedacht?“, mögen Sie sich fragen, aber korrekter wäre wohl: „Mit welchem Gehirnteil habe ich da gedacht?“ Denn Sie haben mehrere Dinge gleichzeitig getan, und Ihr Gehirn war auf einer ganz anderen Baustelle beschäftigt. Seien Sie froh, dass Sie ohne Schlaganfall davon gekommen sind!

*Es verschlägt uns die Sprache.* Wissen Sie, wo Sie anfangen sollen? Nein, das entscheiden Sie vermutlich ad hoc, denn Sie haben in Ihrem Leben viel zu selten einen gelungenen Streit gesehen. Ihnen fehlen die Vorbilder. Selbst wenn Sie ganz bewusst und gewissermaßen vorbereitet in eine Aus-



einandersetzung gehen – nehmen wir an, Sie hätten vor dem Spiegel geübt, was Sie sagen wollen – und die Ruhe in Person sind, selbst dann kann die Sache völlig entgleisen. Übung allein macht nicht den Meister, meisterliche Übung muss es sein.

Dafür müssen Sie erst einmal wissen, was Sie üben müssen. Doch woher sollten Sie das wissen? Schließlich haben Sie noch nie beobachtet, wie bestimmte Probleme effektiv verhandelt werden können. Sie haben immer nur gesehen, wie man es nicht machen sollte. Das haben Ihnen Freunde, Kollegen und die eigenen Eltern oft genug gezeigt. Vielleicht haben Sie sich geschworen, nie dieselben Fehler zu machen.

Ohne gelungene Vorbilder fehlen Ihnen also die Worte. Woher nehmen? Die meisten Menschen sagen das Erstbeste, was ihnen durch den Kopf schießt. Sie stoppeln ein paar Versatzstücke aneinander, machen Stimmung und hoffen, dass der Ausbruch seine Wirkung nicht verfehlt. Das alles bei mehreren Anforderungen gleichzeitig und völlig unterversorgtem Gehirn. Kein Wunder, dass wir uns ausgerechnet in entscheidenden Momenten von unserer schlimmsten Seite zeigen.

*Wir stellen uns selbst ein Bein.* In unserem dank Adrenalin aufgeputschten und benebelten Zustand greifen wir zu Strategien, die das Gegenteil von dem bewirken, was wir eigentlich wollen. Wir sind unser ärgster Feind – und merken es noch nicht einmal. Und das kommt so:

Nehmen wir an, Sie fühlen sich in Ihrer Beziehung vernachlässigt. Okay, Ihr Partner bzw. Ihre Partnerin hat beruflich gerade viel um die Ohren, trotzdem sehnen Sie sich nach mehr Gemeinsamkeit. Sie lassen ein paar Bemerkungen in diese Richtung fallen, aber die kommen gar nicht gut an. Sie wollen nicht noch mehr Druck machen, halten fortan also den Mund, aber weil Ihnen das Arrangement heftig missfällt, rutscht Ihnen die eine oder andere sarkastische Spitze heraus.

„Wieder spät geworden, ja? Einige meiner Facebook-Kontakte sehe ich öfter als dich.“

Je schnippischer Sie werden, desto weniger freut sich der- oder diejenige auf die Stunden zu zweit und fängt an, sie zu meiden. Das verärgert Sie noch mehr, Sie teilen noch bössere Seitenhiebe aus, die Spirale windet