

# Crucial Conversations

*The single biggest problem in communication is the illusion that it has taken place. —GEORGE BERNARD SHAW*

Es gibt alltägliche Gespräche und dann gibt es heikle ("crucial") Gespräche. Heikle Gespräche zeichnen sich aus durch drei Aspekte:

1. Entgegengesetzte Meinungen.
2. Der Outcome des Gesprächs ist entscheidend. Es steht viel auf dem Spiel.
3. Starke Emotionen sind involviert.

Das Problem ist: Wenn es zu heiklen Gesprächen kommt, sind wir meist keine guten Kommunikator:innen. Effektive Führung kann nur gelingen, wenn man emotional oder politisch heikle Themen gut anzusprechen kann. Es geht nicht darum, das Thema einfach anzusprechen oder die eigene Meinung zu sagen, sondern so darüber zu sprechen, dass du tatsächlich gehört wirst und sich dein Gegenüber ebenfalls gehört fühlt. Wie ein heikles Gespräch verläuft, kann enorme Auswirkungen haben auf den Alltag oder die Arbeit.

Das Ziel des Gespräches muss es sein, eine Atmosphäre zu schaffen, in welcher alle relevanten Informationen auf den Tisch gebracht werden. Alle Parteien müssen sich so sicher fühlen, dass sie bereit sind ihre tieferliegenden Motivationen und Bedürfnisse preiszugeben.

## «The fools choice»

In heiklen Situationen denkt man fälschlicherweise, es gäbe nur zwei Optionen: Entweder ich bin ehrlich und stosse dabei die andere Person vor den Kopf, oder ich sage nichts und halte meine Gedanken und Bedürfnisse zurück. Doch es gibt *immer* einen dritten Weg: Wenn die Gesprächsatmosphäre stimmt, dann kann man über alles reden, ohne dabei die andere Person vor den Kopf zu stossen.

## Start with Heart

Werde dir bewusst

1. Was du erreichen möchtest
2. Was du verhindern möchtest
3. Kombiniere die zwei Dinge zu einem Satz. Z.B: "Ich möchte mit meinem Partner darüber sprechen, wie er zuverlässiger werden kann, ohne dass dadurch negative Gefühle zwischen uns entstehen."

## Lerne zu spüren, wann ein Gespräch heikel wird

Oft entstehen sie aus ursprünglich ganz alltäglichen, normalen Konversationen. Es sind selten riesige Konflikte, die schon lange bestehen und zu denen man Krisensitzungen abhält. Sie treten in alltäglichen Gesprächen zu Vorschein. Halte Ausschau nach Anzeichen dafür, dass Menschen ängstlich/verunsichert werden.

Wer sich unsicher fühlt, attackiert oder flüchtet (violence oder silence). Wenn dich jemand attackiert, wirst du selbst unsicher und reagierst ebenfalls mit Angriff oder Flucht. Diese Abwärtsspirale muss früh genug durchbrochen werden, damit die Emotionen nicht hochgehen.

Statt selbst in den Abwehrmodus zu gehen wenn du angegriffen wirst, solltest du dich fragen: "Mein Gegenüber fühlt sich unsicher. Was kann ich tun, damit er/sie sich wieder sicher fühlt?"

## Anzeichen von Unsicherheit

Unsicherheit zeigt sich immer in Form von "Silence" (Rückzug) oder "Violence" (Angriff)

### Silence

- Bewusst Informationen zurückhalten / nicht dem "Pool of meaning" beisteuern
  - Maskieren (etwas anders sagen, als man es meint)
    - Sarkasmus
    - Sugarcoating / etwas schönreden, das einem eigentlich stört
  - Ausweichen

- Thema wechseln
- Nicht den Kern der Sache benennen
- Rückzug
  - "Über dieses Thema kann ich mit dir nicht sprechen"

### **Violence**

- Verbale Strategie, um das Gegenüber zu kontrollieren / die eigene Meinung auszudrücken
  - Persönlich angreifen (z.B. «Du hast noch viel zu wenig Lebenserfahrung, um diese Entscheidung treffen zu können»)
  - Übertreibungen und Verallgemeinerungen (nicht mehr bei Facts sein)

Halte Ausschau nach solchen Anzeichen bei deinem Gegenüber. Aber besonders auch bei dir selbst. Du bemerkst die Anzeichen besser, wenn du weißt, welches deine typische Reaktion auf Unsicherheit ist. Hier kannst du einen Test machen, um deine übliche "Silence/Violence" Reaktion zu entlarven:

[www.CrucialConversations.com/sus](http://www.CrucialConversations.com/sus)

### **Wie mache ich eine Gesprächssituation sicherer?**

#### Falsche Versuche

- Auf den Inhalt oder die Form des Gesprächs eingehen (z.B. auf Sarkasmus) und diese kritisieren: «Du musst nicht immer gleich so zickig werden!»
- Sugarcoating und vom Thema ablenken: "Es liegt nicht an dir dass ich gerade so genervt reagiere, sondern weil ich so viel Stress habe bei der Arbeit".

#### Richtig wäre:

1. Auf ein gemeinsames Ziel ausrichten / benennen  
Oft spürt man selbst Unsicherheit, weil man beim Gegenüber falsche Intentionen vermutet: «Er will einfach sein Ziel erreichen, koste es, was es wolle.» Deshalb musst du klarstellen, dass du dich um die Interessen, Ziele und Werte des Gegenübers kümmerst.
  - Das ist keine Technik, sondern du musst dich auch wirklich für ein **gemeinsames** Ziel interessieren!
2. Gegenseitiger Respekt  
Respekt ist wie Luft: Wenn er da ist, wird er von niemandem bemerkt. Wenn er fehlt, kann man an nichts anderes mehr denken.

Anzeichen von Respektlosigkeit sind:

- > die andere Person für unqualifiziert halten / nicht ernst nehmen
- > Mimik und Gestik, z.B. Augen verdrehen

Manchmal gibt es Gründe dafür, dass man an der Verlässlichkeit des anderen zweifelt. Respekt ist trotzdem immer möglich. Im Sinne von: "Lord, help me to forgive those who sin differently than I».

Es geht nicht nur darum, ob du das gemeinsame Ziel siehst und die andere Person respektierst - sondern ob die andere Person das auch *wahrnimmt*. Sobald du Anzeichen von Unsicherheit spürst, frag dich: Weiss mein Gegenüber, dass wir dasselbe Ziel verfolgen und dass ich ihn/sie respektiere?

### **Wie mache ich das konkret?**

- a. Entschuldige dich  
Sich zu entschuldigen bedeutet nicht, eine Erklärung oder Ausrede zu liefern. Sondern einzugestehen, dass man etwas falsch gemacht hat.

b. Kontrast schaffen

Vielleicht hast du gar nichts falsch gemacht, aber die andere Person zweifelt trotzdem daran, dass du sie respektierst oder dass ihr gemeinsame Ziele verfolgt. Dann sprich das direkt an:

1. Benenne was du *nicht* kommunizieren möchtest  
"Ich möchte nicht die Qualität deiner Arbeit in Frage stellen"
2. Benenne, was du sagen möchtest  
"Ich würde aber gerne über das Thema Pünktlichkeit sprechen."

c. Gemeinsames Ziel finden

- Commit to find mutual purpose
  - Offen sein, dass es einen dritten Weg gibt, der zwar nicht dein erster ist, aber der für alle passt.
- Recognize the purpose behind the strategy
  - Nicht einfach bei dem offensichtlichen Dilemma stehenbleiben: "Gehen wir ins Kino oder bleiben wir zuhause?" (inkompatibel) sondern "Warum möchtest du ins Kino? Warum du zuhause bleiben?" -> dann findet man evt. eine Aktivität, die für beide Bedürfnisse passt.
- Invent a mutual purpose
  - Vielleicht ist im konkreten Konflikt kein gemeinsames Ziel möglich, aber man findet immer einen grösseren Bezugsrahmen, auf den man sich einigen kann. Z.B. Konflikt: Er möchte für einen Karrieresprung einen neuen Job annehmen, für den die Familie umziehen müsste. Sie möchte nicht den Stress eines Neuanfangs. Die Ziele sind unterschiedlich, aber sie finden die gemeinsame Grundlage: «Das Wohl der Kinder kommt vor der Karriere».
- Brainstorm new strategies
  - Wenn man ein gemeinsames Ziel gefunden hat, kann man bisher unbeachtete Wege zum Ziel ausloten.

All diese Punkte helfen dabei, entweder gemeinsames Ziel zu formulieren oder gegenseitigen Respekt zu erreichen.

### Master my Stories

Oft sagt man: "Er hat mich wütend gemacht mit seinem Verhalten!" Aber es ist nie das Verhalten an sich, das dich wütend macht, sondern *deine Interpretation* seines Verhaltens. Z.B.: Deine Arbeitskolleg:innen hören auf zu sprechen, sobald du den Raum betrittst. Du denkst, dass sie über dich gesprochen haben, fühlst dich ausgeschlossen und ziehst dich den Rest des Tages von ihnen zurück.

Wir interpretieren das Verhalten einer anderen Person und erzählen uns eine "Geschichte" dazu, warum sie sich so verhält. Diese Deutung des Verhaltens löst Gefühle aus, die danach unser Verhalten lenken.



Um die Story zu verändern, musst du den Weg rückwärtsgehen:

- Verhalten: Bin ich gerade im silence / violence Modus?
- Wenn ja: Welche Gefühle stecken dahinter?
- Welche Deutung der Situation hat diese Gefühle ausgelöst?
- Was sind die Fakten: Was habe ich tatsächlich gesehen / gehört? Gibt es noch eine andere Möglichkeit, wie sich diese Fakten deuten lassen?

Manchmal erzählen wir "clever Stories" um unser negatives Verhalten zu rechtfertigen:

- "Es ist nicht meine Schuld" (Opfer)
- "Es ist deine Schuld" (Täter)
- "Ich kann nichts anderes machen" (Hilflos)

Mach aus einer cleveren Story eine hilfreiche Story

- Mach aus Opfern Handelnde
  - «Versuche ich gerade meine Rolle in der Geschichte zu verharmlosen?»
- Aus Tätern Menschen
  - «Was könnte einen Menschen dazu bringen, so zu handeln?»
- Aus Hilflosen Fähige
  - «Was möchte ich wirklich?»
    - Was würde ich jetzt tun, wenn ich wirklich dieses Resultat erreichen möchte?

### **Finde heraus, welche Geschichte dein Gegenüber erzählt**

Es ist wichtig, dass du deine Interpretation der Situation hinterfragst. Genauso wichtig ist es zu verstehen, welche Geschichte dein Gegenüber erzählt. Vier Schritte helfen dir dabei, aktiv zuzuhören:

1. Frag nach
2. Die Emotionen spiegeln: «Wenn ich es richtig verstehe, macht es dich wütend, dass...»
3. Paraphrasiere, was du gehört hast, damit dein Gegenüber das bestätigen oder korrigieren kann.
4. Wenn dein Gegenüber nicht sagt, was los ist, verbalisiere deine Vermutung: «Kann es sein, dass es dich verletzt hat, dass ich...?»

### **Wie bringe ich kontroverse Inhalte zum "Pool of Meaning"**

Auch hier: es ist nicht entweder "endlich mal ehrlich sein" oder "schweigen"

- Man kann alles sagen. Wenn man es auf die Richtige Art und Weise tut.
- Gleich vorgehen, wie wenn du deine eigenen Stories überprüfst

- Share your facts
- Tell your story
- Ask for others' paths
- Talk tentatively
- Encourage testing

Beispiel für Talk tentatively

*Too soft:* "I'm ashamed to even mention this, but . . ."

*Too hard:* "Just when did you start using hard drugs?"

*Just right:* "It's leading me to conclude that you're starting to use drugs. Do you have another explanation that I'm missing here?"

## Move to Action

Dialog ist noch keine Entscheidungsfindung.

Um etwas zu verändern, sollte man nicht nur reden sondern handeln. Die Autoren geben 5 Tipps, wie man effektiv Veränderungen im Verhalten bewirkt.

Angenommen, es gibt einen Konflikt zwischen zwei Kollegen, weil der eine Kollege (Max) immer wieder den Arbeitsplatz des anderen Kollegen (Julia) unordentlich hinterlässt. Julia hat Max bereits mehrmals darauf angesprochen, aber Max hat noch nichts unternommen, um sein Verhalten zu ändern. Die Situation führt zu Frustration und Unzufriedenheit bei Julia.

1. **Klarheit über die Ziele schaffen:** Julia sollte sich klare Ziele setzen und sich auf konkrete Maßnahmen konzentrieren. Sie möchte, dass Max seinen Arbeitsplatz ordentlicher hinterlässt und sie möchte eine langfristige Lösung für das Problem finden.
2. **Sich auf die positiven Auswirkungen konzentrieren:** Julia sollte sich auf die positiven Auswirkungen konzentrieren, die sich ergeben, wenn Max seinen Arbeitsplatz ordentlicher hinterlässt. Sie wird mehr Zeit haben, um ihre eigenen Aufgaben zu erledigen, und sie wird sich wohler fühlen, wenn sie in einer sauberen und aufgeräumten Umgebung arbeitet.
3. **Verantwortung übernehmen:** Julia sollte sich selbst und Max gegenüber verantwortlich fühlen und sich auf die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen konzentrieren. Sie sollte Max klare Erwartungen und Fristen für die Änderung seines Verhaltens kommunizieren.
4. **Flexibel bleiben:** Wenn Max Schwierigkeiten hat, sein Verhalten zu ändern, sollte Julia flexibel sein und alternative Lösungen suchen. Sie könnte zum Beispiel gemeinsam mit Max eine Checkliste erstellen, um sicherzustellen, dass der Arbeitsplatz immer ordentlich hinterlassen wird.
5. **Fortschritt überwachen:** Julia sollte den Fortschritt überwachen und regelmäßig evaluieren, ob die Maßnahmen die gewünschten Ergebnisse erzielen. Sie sollte auch bereit sein, Feedback von Max anzunehmen, um das Vorgehen zu verbessern.

Durch die Anwendung dieser Handlungsschritte können Julia und Max einen erfolgreichen Dialog führen und eine langfristige Lösung für ihr Problem finden.