

art beeinflussten, dass sie von vielen als meinungsführend betrachtet wurden. Und dann gab es Menschen, die 30-mal oder häufiger auf den Listen auftauchten. Das waren die *Besten* – auf ihrem Gebiet konnten sie wirklich etwas bewegen. Einige von ihnen waren Manager und Vorgesetzte, die meisten von ihnen aber nicht.

Einen von ihnen wollten wir gern kennenlernen. Kevin war in seiner Firma der einzige von acht Vorständen, der als besonders einflussreich galt. Wir wollten die Gründe dafür erforschen – also beobachteten wir ihn bei seiner Arbeit.

Auf den ersten Blick tat Kevin nichts Besonderes. Um ehrlich zu sein, wirkte er wie jedes andere Vorstandsmitglied.

## Eine überraschende Entdeckung

Nachdem wir Kevin fast eine Woche lang über die Schulter geschaut hatten, fingen wir an uns zu fragen, ob er sich in seinem Verhalten wirklich von den anderen Vorständen unterschied oder ob er uns nur genannt worden war, weil er eben beliebt war. Und dann begleiteten wir Kevin in ein Meeting.

Kevin, seine Kolleginnen und ihr Chef setzten sich zusammen, um darüber zu entscheiden, wohin die Firmenbüros umziehen sollten: in einen anderen Teil der Stadt, des Bundesstaats oder der USA? Die beiden ersten Führungskräfte legten ihre Argumente für ihre Präferenz dar, und wie zu erwarten, wurden sie von den anderen mit Fragen bombardiert. Keine vage Aussage blieb ungeklärt, keine Begründung unhinterfragt.

Dann brachte Chris, der CEO, seinen Vorschlag vor, der sowohl unpopulär war als auch äußerst negative Folgen haben könnte. Doch immer, wenn die Anwesenden versuchten zu widersprechen oder seine Argumente zu widerlegen, reagierte Chris unzugänglich. Da er der große Boss war, musste er seine Leute nicht unbedingt einschüchtern, um das zu bekommen, was er wollte. Doch er geriet ein wenig in die Defensive. Zunächst zog er die Augenbrauen hoch. Dann hob er einen Finger und schließlich seine Stimme – ein wenig. Es dauerte nicht lange, bis die Leute aufhörten, ihn zu hinterfragen. Chris' unangemessener Vorschlag wurde mit leisem Murren akzeptiert.

Fast. Denn dann ergriff Kevin das Wort. Seine Worte waren schlicht, er sagte so etwas wie: »He, Chris, kann ich dich noch mal etwas fragen?«

Die Reaktion war bemerkenswert: Alle im Raum hielten den Atem an. Aber Kevin ignorierte den offensichtlichen Schrecken aller Kolleginnen und Kollegen und sprach einfach weiter. In den nächsten

Minuten erläuterte er dem CEO, dass er offensichtlich seine eigenen Richtlinien bezüglich Entscheidungsfindung missachtete. Er versuchte seinen Einfluss geltend zu machen, um das neue Büro in seine Heimatstadt zu verlegen.

Kevin fuhr fort und erklärte, was er beobachtete. Und nachdem er dieses heikle Gespräch eröffnet und einige Minuten gesprochen hatte, schwieg Chris einen Moment. Dann nickte er. »Du hast absolut recht«, kam er zu dem Schluss. »Ich habe versucht, euch meine Meinung aufzudrücken. Alles noch mal zurück auf Anfang.«

Es war ein schwieriges Gespräch, aber Kevin spielte keine Spielchen. Weder zog er sich wie die anderen Teammitglieder in Schweigen zurück, noch versuchte er, andere mit Gewalt zu überzeugen. Irgendwie gelang es ihm, gerade heraus zu sein, aber in einer Weise, die seinen tiefen Respekt Chris gegenüber spürbar machte. Das mitanzusehen, war bemerkenswert. Im Endeffekt einigte sich das Team auf einen viel besseren Ort, während Kevins Chef sein umsichtiges Vorgehen wertschätzte.

Als Kevins Beitrag zu Ende war, drehte sich eine seiner Kolleginnen zu uns um: »Haben Sie gesehen, wie er das gemacht hat? Wenn Sie wissen wollen, wie man die Dinge geregelt kriegt, dann müssen sie nur herausfinden, wie er das gerade hinbekommen hat.«

Und das taten wir. Wir verbrachten nämlich die nächsten 30 Jahre damit herauszufinden, was Kevin und andere Menschen wie er taten. Normalerweise unterschieden sie sich von der Mehrheit, weil es ihnen gelingt, das zu vermeiden, was wir die »Höflichkeitsfalle« nennen.

Kevins Beitrag zur Lösung der Entscheidung über den Ort bestand nicht darin, dass er eine besondere Einsicht hatte. Fast alle konnten mitansehen, was da gerade passierte. Sehenden Auges ließ das Team zu, dass es von seinem Chef überrollt wurde, was zu einer schlechten Entscheidung geführt hätte. Alle außer Kevin glaubten daran, dass sie eine Wahl zwischen zwei schlechten Alternativen treffen müssten:

1. Möglichkeit: sich zu Wort melden und die einflussreichste Person der Organisation in einen Feind verwandeln;
2. Möglichkeit: wortlos leiden und eine schlechte Entscheidung mittragen.

---

*Der Fehler, den die meisten von uns bei schwierigen Gesprächen begehen, ist zu glauben, vermeintlich eine Entscheidung treffen zu müssen: entweder die Wahrheit zu sagen oder einen Freund zu behalten.*

---

Wie wir im letzten Kapitel bereits erwähnt haben, tapen wir schon in frühen Jahren in diese Höflichkeitsfalle. Als uns Omi beispielsweise ein riesiges Stück ihres berühmten Rosenkohlaufbaus servierte und dann fragte: »Schmeckt er dir?«, meinte sie *eigentlich* »Magst du *mich*?« Als wir ihr dann ehrlich antworteten, sahen wir, wie verletzt und erschrocken sie war und beschlossen: »Von diesem Tag an werde ich für den Rest meines Lebens auf der Hut sein, wenn ich zwischen Aufrichtigkeit und Freundlichkeit wählen muss.«

## Über die Höflichkeitsfalle hinaus

Und von diesem Tag an gab es zahllose solcher Momente, in denen wir vor dieser Wahl standen: mit Vorgesetzten, den Liebsten und Menschen, die sich in der Schlange vordrängeln.

Aus diesem Grund war unsere Beobachtung von Kevin (und Hunderten anderer Personen) so wichtig. Wir entdeckten, dass eine bestimmte Sorte Menschen sich weigern, in die Höflichkeitsfalle zu tapen. Sie verfolgten andere Ziele als der Durchschnitt. Als Kevin das Wort ergriff, ließ er sich von folgender Frage leiten: »Wie kann ich 100-prozentig ehrlich mit Chris sein und ihn gleichzeitig zu 100 Prozent respektieren?«

Nach diesem einschneidenden Meeting fingen wir an, gezielt nach Personen zu suchen, die wie Kevin dachten, und wir fanden sie überall auf der Welt. Es fiel uns sogar ziemlich leicht, sie aufzuspüren, weil sie meist zu den einflussreichsten Personen in einer Organisation gehörten. Nicht nur weigerten sie sich, in die Höflichkeitsfalle zu stolpern, sondern verhielten sich auch weitaus kompetenter als ihre Kollegen und Kolleginnen.

Aber was genau machten sie anders? So sehr unterschied sich Kevin gar nicht von den anderen Teammitgliedern. Und konnten andere das lernen, was ihn auszeichnete?

Um diese Frage beantworten zu können, schauen wir uns zunächst einmal an, was Kevin erreichte. Sein Ziel macht deutlich, wohin wir steuern. Danach betrachten wir die Mittel, die effektive Kommunikatoren häufig einsetzen, und lernen dann, wie wir diese Werkzeuge in unseren individuellen schwierigen Gesprächen nutzen können.

## Einen produktiven Dialog anregen

In schwierigen Konversationen gelingt es erfahrenen Gesprächsteilnehmenden, alle relevanten Informationen – über die sie selbst oder andere verfügen – offen auszusprechen.

Das ist alles. Zentral für jeden erfolgreichen Austausch ist der freie Fluss von Informationen. Eigene Meinungen, Gefühle und Theorien kommen offen und ehrlich zum Ausdruck. Die Beteiligten sprechen ihre Ansichten aus, ohne etwas zurückzuhalten oder sich zu verbiegen, selbst wenn ihre Gedanken kontrovers oder unbeliebt sind. Diese Fertigkeit zeichnete Kevin sowie die anderen extrem effektiven Gesprächsprofis aus, die wir untersucht haben.

Ihr Erfolg besteht darin, einen produktiven Dialog anzuregen.

---

*Ein Dialog ist der ungehinderte Austausch von Bedeutung zwischen zwei oder mehreren Menschen.*

---

Wenn wir über Dialoge sprechen, kommen zwei Fragen auf: Wie führt der ungehinderte Austausch von Bedeutung zum Erfolg? Und zweitens: Was können wir unternehmen, um diesen Austausch wirklich ohne Hindernisse zu gestalten?

In diesem Kapitel erklären wir den Zusammenhang zwischen dem freien Fluss von Bedeutung und Erfolg. Der zweiten Frage – Wie schaffen Sie es, einen Dialog zu initiieren, wenn sehr viel auf dem Spiel steht? – widmen wir uns in allen folgenden Kapiteln.

### Der Dialog-Raum

Jede und jeder von uns geht in ein Gespräch mit eigenen Gedanken und Gefühlen. Dabei spielt es keine Rolle, um welches Thema es sich dreht. Diese individuelle Kombination stellt unsere persönliche Herangehensweise, unseren Raum von Bedeutung dar. Dieser Raum beeinflusst uns nicht nur, sondern treibt auch unsere Handlung an.

Wenn zwei oder mehr Menschen ein schwieriges Gespräch führen, unterscheiden sich also unsere Räume. Wir sind unterschiedlicher Meinung. Ich glaube eine Sache, Sie die andere. Ich habe meine Geschichte, Sie haben Ihre.

Erfahrene Gesprächsteilnehmende bemühen sich darum, dass es für alle sicher ist, ihre eigene Meinung in einem *gemeinsamen* Raum zu äußern und ihn zu erweitern, selbst wenn der fragliche Gedanke auf

den ersten Blick kontrovers oder falsch erscheint. Es ist offensichtlich, dass nicht alle einer Meinung sind, aber bestimmte Menschen haben das Talent, sicherzustellen, dass alle Ideen ausgedrückt werden und Informationen allen zugänglich sind.

Wenn sich der Dialog-Raum ausdehnt, ist das auf zwei Weisen hilfreich. Zunächst erhält der oder die Einzelne Zugang zu präziseren und relevanten Informationen, was ihnen erlaubt, bessere Entscheidungen zu treffen.

---

*Im gewissen Sinn stellt der Dialog-Raum den IQ einer Gruppe dar.*

---

Je größer dieser Raum ist, desto umsichtiger sind die Entscheidungen.

Auf der anderen Seite kennen wir alle die Situation, wenn er bedrohlich klein ist. Wenn Personen vorsätzlich Informationen oder Ideen zurückhalten, können auch *clevere* Menschen gemeinsam *dumme* Entscheidungen treffen.

Folgendes Beispiel stammt von einer unserer Kundinnen: Eine Patientin kommt ins Krankenhaus, um sich die Mandeln entfernen zu lassen. Irrtümlicherweise wurde ihr vom OP-Team ein Teil ihres Fußes entfernt. Wie ist so etwas möglich? Warum gehen in den USA jährlich fast 22.000 Todesfälle in Krankenhäusern auf menschliches Versagen zurück?<sup>4</sup>

Zum Teil liegt es daran, dass das medizinische Personal Angst hat, seine ehrliche Meinung zu sagen. In unserem konkreten Fall fragten sich nicht weniger als sieben beteiligte Profis, warum der operierende Arzt den Fuß behandelte, ohne dass sie ihre Zweifel zum Ausdruck brachten. Bedeutungen wurden nicht frei ausgetauscht, weil die Menschen Angst hatten, den Mund aufzumachen.

Immer wenn Vorgesetzte klug, gut bezahlt, selbstbewusst und forsch sind (was sie meistens sind), neigen die anderen dazu, ihre Meinungen zurückzuhalten, anstatt das Risiko einzugehen, jemanden in einer Machtposition zu verärgern.

Doch auf der anderen Seite wird Bedeutung dann frei ausgetauscht, wenn Menschen freimütig ihre Meinung äußern können. Damit steigt

---

4 Rodwin, B. A., Bilan, V. P., Merchant, N. B., Steffens, C. G., Grimshaw A. A., Bastian, L. A. und Gunderson, C. G., »Rate of Preventable Mortality in Hospitalized Patients: A Systematic Review and Meta-analysis,« *J Gen Intern Med.* 2020 Juli, 35(7): 2099–2106. Epub 2020 Jan 21. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31965525/>.

die Wahrscheinlichkeit deutlich, dass von der Gruppe bessere Entscheidungen getroffen werden. Weil alle nun verstanden haben, wieso und weshalb unterschiedliche Vorschläge Vorteile boten, ergänzten sie sich gegenseitig. Schließlich führte eine Idee zur anderen, und am Ende entwickelten sie eine Alternative, die von allen getragen wurde und auf die vorher niemand gekommen war. Das Ergebnis eines ungehinderten Austausches von Bedeutung ist also, dass das Ganze (in diesem Fall die finale Entscheidung) größer ist als die Summe seiner Teile. Kurz:

---

*Im Dialog-Raum entstehen Synergien.*

---

Wird eine Diskussion unter den Beteiligten offen geführt, verstehen sie, warum die Lösung, zu der sie gemeinsam gekommen sind, die beste Alternative ist und sind folglich motiviert, sie zu unterstützen und entsprechend zu handeln. Kevin und die anderen Vorstände willigten in die finale Wahlmöglichkeit nicht ein, weil sie dort im Konferenzraum saßen, sondern weil sie sie *begriffen*.

Auf der anderen Seite engagieren sich die Beteiligten kaum für eine endgültige Entscheidung, wenn sie nicht mitgenommen werden und/oder sich bei heiklen Gesprächen zurücklehnen. Sie behalten ihre Ideen für sich, ihre Meinung gelangt nie in den Dialog-Raum. Schließlich kritisieren sie die Entscheidung im Stillen und leisten passiven Widerstand. In ähnlicher Weise werden die Informationen, die von anderen gewaltsam in den Dialog-Raum gedrängt werden, nur widerwillig akzeptiert. Vielleicht geben die Beteiligten vor an Bord zu sein, aber sobald sie das Meeting verlassen haben, handeln sie nur halbherzig. Denn:

---

*Wer sich widerwillig fügt, hat dennoch eine eigene Meinung.*

---

Je mehr Sie sich also im Vornherein Zeit nehmen, einen Raum für gemeinsamen Dialog zu schaffen, desto schneller, einheitlicher und engagierter wird die Entscheidung später umgesetzt.

Zurück zu unserem Beispiel: Hätten Kevin und die anderen Vorstände die Entscheidung für den Umzug nicht engagiert getroffen, hätte das für die Firma äußerst negative Konsequenzen gehabt. Einige Mitarbeitende wären begeistert umgezogen, andere wären hinterhergeschlurft. Einige hätten hitzige Debatten im Flur geführt, andere hätten geschwie-

gen und die Umzugspläne heimlich boykottiert. Sehr wahrscheinlich wäre das Team gezwungen gewesen, sich ein weiteres Mal zusammenzusetzen, ein weiteres Mal zu diskutieren und ein weiteres Mal zu entscheiden – da die Entscheidung nur von einer Person 100-prozentig getragen wurde, obwohl alle anderen davon betroffen waren. Was wir sagen wollen, ist dies: Unabhängig von der Methode, wie Sie Entscheidungen treffen, je mehr Meinungen im Dialog-Raum sichtbar werden, desto qualifizierter fällt die Wahl, desto mehr Einigkeit herrscht und desto größer ist die Überzeugung, das Richtige zu tun – wer auch immer die Entscheidung trifft.

Jedes Mal, wenn wir uns selbst dabei ertappen, dass wir streiten, vor einem Gespräch weglaufen oder auf andere Art und Weise ineffektiv handeln, liegt es daran, dass wir nicht wissen, wie wir Bedeutung in einem Dialog mit anderen austauschen können. Anstatt ein produktives Gespräch zu suchen, spielen wir dann Spielchen. Und die kosten!

Wir greifen auf Hinweise, Sarkasmus, versteckte Andeutungen und vielsagende Blicke zurück. Wir spielen die Märtyrer und tun so, als wollten wir tatsächlich helfen. Oder wir geben einem ganzen Team die Schuld, aus Angst, eine einzelne Person zu kritisieren. In solchen Fällen hoffen wir, dass es schon den oder die Richtige trifft.

Bei anderen Gelegenheiten versuchen wir, unsere Meinung unserem Gegenüber aufzudrängen. Wir greifen dann auf emotionale Gewalt zurück – verbale Querschüsse, Mobbing oder unverblühte Angriffe. In solchen Situationen tun wir so, als sei unser Wissen allumfassend und hoffen darauf, dass die Zuhörenden uns unsere Argumente abnehmen. Und damit diskreditieren wir andere. Wir setzen uns mit Gewalt durch. Wir leihen uns den Einfluss des Chefs, wir hauen Kolleginnen Monologe mit unserer voreingenommenen Meinung um die Ohren, wir machen verletzendende Bemerkungen. Dies alles dient nur einem Ziel – andere von unserem Standpunkt zu überzeugen.

Kurz gesagt: Wenn viel auf dem Spiel steht, es unterschiedliche Meinungen gibt und Emotionen eine Rolle spielen, zeigen wir uns häufig von unserer schlechtesten Seite. Doch um das zu ändern, müssen wir einen Weg finden, um zu klären, was wir jeweils zu dem Dialog-Raum an Informationen beitragen können – ganz besonders die heiklen, sensiblen und widersprüchlichen Gedanken und Meinungen –, und auch die anderen dazu ermuntern. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir die Werkzeuge entwickeln, mit denen wir diese Diskussions-

punkte in einem sicheren Raum thematisieren können, um zu einem *gemeinsamen* Dialog-Raum zu kommen.

## Dialog-Kompetenzen können Sie lernen

Hier kommt die gute Nachricht: Die Fertigkeiten, die wir brauchen, um wirklich heikle Interaktionen zu meistern, lassen sich recht einfach bestimmen und sind einigermaßen leicht zu erlernen. Ein schwieriges Gespräch, das gut bewältigt wird, springt einem sofort ins Auge. Wenn Sie sehen, dass jemand sich in den gefährlichen Wassern einer heiklen und emotionalen Diskussion zu einem brisanten Thema befindet, und diese Situation mit besonderer Bravour durchsteht, reagieren wir automatisch mit Bewunderung. Wird eine zum Untergang bestimmte Konversation zu einem guten und produktiven Ende geführt, macht uns das manchmal sprachlos.

In jahrzehntelanger Forschungsarbeit haben wir die einzelnen Kompetenzen der Dialog-Profis ermittelt und dokumentiert. Zunächst haben wir Kevin und vergleichbaren Kolleginnen und Kollegen über die Schulter geschaut. Sobald ein Gespräch *riskant* wurde, haben wir es minutiös dokumentiert. Danach haben wir unsere Beobachtungen verglichen, unsere Arbeitshypothesen getestet und an unseren Modellen gefeilt, bis wir die Kompetenzen herausdestilliert hatten, die immer wieder dafür sorgten, dass brillant kommunizierende Menschen Erfolge verzeichnen konnten. Dann haben wir unsere Theorien, Modelle und Fertigkeiten in verschiedenen Werkzeugpaketen kombiniert. Danach haben wir diese Kompetenzen anderen beigebracht und einfach dabei zugesehen, wie die Key Performance Indicators der Organisation stiegen und sich Beziehungen verbesserten.

Nun möchten wir Ihnen präsentieren, was wir gelernt haben. Bleiben Sie bei uns, wenn wir uns anschauen, wie sich heikle Gespräche in Interaktionen verwandelt, die Erfolge und Ergebnisse hervorbringen. Das sind die wichtigsten Fertigkeiten, die Sie sich aneignen müssen.

### **Crucial Conversations: Bobby R.**

Mein schwieriges Gespräch begann am Abend, bevor ich 2004 zu meinem ersten Einsatz in den Irak flog. Die Stimmung in meiner Familie