

Grenny / Patterson / McMillan /  
Switzler / Gregory

**Crucial Conversations**

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Crucial Conversations



Wie Sie schwierige Gespräche  
souverän führen  
und Vertrauen aufbauen

beck shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

3. Auflage

von

Joseph Grenny, Kerry Patterson, Ron McMillan,  
Al Switzler, Emily Gregory

Übersetzt aus dem Amerikanischen von  
Friederike Moldenhauer

Verlag Franz Vahlen München

Aktuelle Neuerscheinungen, Bestseller und Tipps aus dem Lektorat im Vahlen-Newsletter unter: <https://www.vahlen.de/newsletter>.

»Original edition copyright 2023 by VitalSmarts. All rights reserved.«

**vahlen.de**

ISBN PRINT 978 3 8006 7824 2

Dieser Titel ist auch als E-Book beim Verlag und im Buchhandel erhältlich.

© 2026 Verlag Franz Vahlen GmbH,  
Wilhelmstr. 9, 80801 München  
[info@vahlen.de](mailto:info@vahlen.de)

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Medienservice Frauchiger

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

(in Anlehnung an die Originalausgabe)

Bildnachweis: © Dadan\_andriyana – depositphotos.com



[vahlen.de/nachhaltig](https://vahlen.de/nachhaltig)

[produktivsicherheit.vahlen.de](https://produktivsicherheit.vahlen.de)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes  
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort .....	9
<b>Kapitel 1</b> Was ist ein schwieriges Gespräch? .....	13
<b>Kapitel 2</b> Die Macht des Dialogs – schwierige Gespräche meistern .....	33
<b>TEIL I WAS SIE ERLEDIGEN MÜSSEN, BEVOR SIE DEN MUND AUFMACHEN</b> .....	<b>45</b>
<b>Kapitel 3</b> Wie Sie sicherstellen, dass Sie über das Richtige reden .....	47
<b>Kapitel 4</b> Wie Sie fokussiert auf Ihr Ziel bleiben .....	65
<b>Kapitel 5</b> Wie Sie im Dialog bleiben, obwohl Sie wütend oder verletzt sind oder Angst haben .....	73
<b>TEIL II ES WIRD ZEIT, ETWAS ZU SAGEN</b> .....	<b>105</b>
<b>Kapitel 6</b> Wie Sie brenzlige Situationen erkennen .....	107
<b>Kapitel 7</b> Wie Sie Bedingungen schaffen, um über fast alles reden zu können .....	129
<b>Kapitel 8</b> Den eigenen Standpunkt überzeugend – nicht aggressiv – darlegen .....	157
<b>Kapitel 9</b> Wie Sie zuhören, wenn die anderen ausflippen oder dichtmachen .....	181
<b>Kapitel 10</b> Wie Sie harscher Kritik standhalten .....	205

<b>TEIL III</b>	<b>WIE SIE DAS GESPRÄCH BEENDEN</b>	<b>221</b>
<b>Kapitel 11</b>	Wie Sie nach schwierigen Gesprächen zu Maßnahmen und Ergebnissen kommen	223
<b>Kapitel 12</b>	Ja, aber – Tipps für schwierige Fälle	239
<b>Kapitel 13</b>	Alles zusammenführen – Tools zur Vorbereitung und Vertiefung	247
	Über die Autoren und Autorin	263
	Über Crucial Learning	265
	Index	267

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

---

*Dieses Buch widmen wir Celia, Louise, Bonnie, Linda und Alan – die uns immer unterstützt und mit ihrer Liebe gestärkt haben und deren Geduld so gut wie unendlich ist.*

*Und wir widmen es unseren Kindern Christine, Rebecca, Taylor, Scott, Aislinn, Cara, Seth, Samuel, Hyrum, Amber, Megan, Chase, Hayley, Bryn, Amber, Laura, Becca, Rachael, Benjamin, Meridith, Lindsey, Kelley, Todd, Spencer, Steven, Katelyn, Bradley, Anna, Sara, Rebecca, Maren, Tessa und Henry, von denen wir so viel lernen durften.*

*Außerdem widmen wir es unserer erweiterten Familie, den Hunderten unseres Kollegiums, Zehntausenden von zertifizierten Trainerinnen und Trainern und Millionen von Kundinnen und Kunden, die sich mit uns auf die Reise begeben haben, die diese hier vorliegenden Ideen hervorgebracht hat.*

*Sie haben uns gezeigt, was funktioniert. Und wir widmen es unseren geduldigen Partner und Partnerinnen, die mit uns so viele schwierige Gespräche durchgestanden haben.*

*Heute schätzen wir uns glücklich, und es ist uns eine Ehre, Teil einer weltweiten Community zu sein, die aus begabten Trainerinnen und Praktikern besteht, die ihr Leben der Umsetzung und der Verbreitung dieser Prinzipien widmen, die die Welt zu einer besseren machen.*

---

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## VORWORT

Als wir *Crucial Conversations* 2002 veröffentlichten, stellten wir eine kühne Behauptung auf. Wir führten Gründe dafür an, dass der Ursprung vieler – wenn nicht der meisten – Probleme des Menschen in unserem Verhalten liegt, wenn wir bei emotionalen Themen, bei denen viel auf dem Spiel steht, unterschiedlicher Meinung sind. Wir legten nahe, dass die Leistungsfähigkeit von Organisationen deutlich verbessert werden könnte, würden Menschen bestimmte Kompetenzen erlernen. Uns ging es dabei um diejenigen Fertigkeiten, die nötig sind, um diese entscheidenden und risikoreichen Momente gut zu bewältigen.

Unsere Erfahrungen in den folgenden Jahren bestärkten unser Prinzip. Immer mehr wissenschaftliche Forschungsergebnisse zeigen, dass wenn Führungskräfte eine Kultur der intellektuellen und emotionalen Ehrlichkeit fördern, Atomkraftwerke sicherer arbeiten, Arbeitsplätze inklusiver werden, Finanzunternehmen eine stärkere Kundenbindung verzeichnen, in Krankenhäusern mehr Leben gerettet werden können oder Regierungsorganisationen bessere Arbeit leisten. Die Menschen tendieren weniger zu Engstirnigkeit.

Aber es wäre unehrlich zu behaupten, dass wir größte Bestätigung der letzten 20 Jahre aus diesen Ergebnissen zögen. Denn es waren die Tausenden von Geschichten unserer mutigen und cleveren Leserschaft, die uns bestärkten, weil sie unsere Ideen in Situationen umgesetzt haben, wo es wirklich darauf ankam. Zu den ersten gehörte eine Frau, die sich nach dem Lesen unseres Buches nach langer Zeit wieder ihrem

Vater annäherte. Eine Krankenschwester beschrieb, wie sie das Leben ihres Patienten rettete, indem sie sich einem entscheidenden Gespräch mit einer übervorsichtigen Ärztin stellte, die die Symptome des Patienten fehlinterpretiert hatte. Einer unserer Leser vermied gekonnt einen Streit mit seinen Geschwistern über den letzten Willen ihres Vaters, was die ganze Familie zu entzweien drohte. Zwei Brüdern gelang es, nach zehn Jahren Stillschweigen wieder in Kontakt zu treten, nachdem der eine seine sexuelle Orientierung offengelegt hatte. Eine mutige Leserin führt die Tatsache, dass sie eine Autoentführung in Brasilien überlebt hatte, darauf zurück, dass sie sich mit schwierigen Gesprächen in der Praxis auskannte.

Rechnen Sie diese Geschichte auf über fünf Millionen Leserinnen und Leser hoch, dann bekommen Sie eine Vorstellung davon, was uns die Beziehung zu Menschen wie Ihnen bedeutet und welchen Sinn und Bestätigung wir aus ihr ziehen.

## Was ist neu in dieser Auflage?

Wir haben einige wichtige Änderungen vorgenommen, von denen wir hoffen, dass Sie noch mehr aus diesem Buch ziehen können. Wir zeigen etwa, wie sich unsere Konzepte an die modernen Kommunikationsmittel anwenden lassen. Heutzutage finden viele wichtige Gespräche via Video, Social Media, am Telefon, oder – Gott bewahre! – nur in Textform statt, einige von Ihnen zeitversetzt. In dieser Hinsicht haben wir viel gelernt, was funktioniert und was nicht. In den letzten zehn Jahren haben wir viel Zeit darauf verwendet zu untersuchen, wie sich die Themen Diversität, Inklusion und sogar unbewusste Voreingenommenheit an die Oberfläche holen und benennen lassen. Eine unserer bahnbrechenden Studien umfasste über 13.000 Probanden, um die Effekte der Skills zu testen, die wir hier vorstellen. Weitere Aktualisierungen beziehen sich auf die neuen Arten zu arbeiten und den Umgang mit den neuartigen Stressoren, die mit einer zunehmend globalisierten und heterogenen Gesellschaft einhergehen. *Crucial Conversations* berücksichtigt die immer wichtiger gewordenen Beziehungen, die unabhängig vom gemeinsamen physischen Arbeitsplatz in einem Unternehmen existieren. Sie sind ebenso wie unterschiedliche Kulturen meist eher die Norm als eine exotische Ausnahme geworden.

Und schließlich mussten wir in den letzten Jahren immer häufiger feststellen, dass aus der Unfähigkeit, Meinungsverschiedenheiten zu politischen und sozialen Themen auf offene und respektvolle Weise zu

diskutieren, gefährliche Konflikte resultieren. Einige der Aktualisierungen in diesem Buch drehen sich unmittelbar um die Art und Weise, wie wir alle unser Bestes dazu beitragen können, mit diesen neuen Herausforderungen umzugehen, wenn sehr viel auf dem Spiel steht.

Wie Sie feststellen werden, haben wir das Buch umstrukturiert, sodass es nun nach dem Muster Vorbereitung, Anfang und Ende eines wichtigen Gesprächs gegliedert ist. Diese Struktur unterstützt unsere Leserschaft dabei, wesentlich leichter zu erkennen, welche Fertigkeit wann eingesetzt werden kann, um das beste Ergebnis zu erzielen.

Wie unseren treueren Lesern aufgefallen sein wird, begrüßen wir eine neue Autorin in unseren Reihen. Emily Gregory ist schon seit fast 20 Jahren eine unverzichtbare Mitarbeiterin. Seite an Seite mit uns hat sie die Forschung vorangebracht, unsere Kurse verbessert und dazu beigetragen, dass mittlerweile fast 20.000 Trainerinnen und Trainer weltweit ausgebildet worden sind. Mit ihrer Stimme hat sie jedes einzelne Kapitel bereichert.

Wir sind sicher, dass ihre Anpassungen die Lektüre erleichtern und auch dazu beitragen, dass Sie die Inhalte dieses Buches noch produktiver in ihrem Arbeits- und Privatleben anwenden können.

## Was kommt als Nächstes?

Wir sind begeistert, dass wir von so vielen Menschen positive Rückmeldungen auf unsere Arbeit bekommen haben. Um ehrlich zu sein, wir haben vor 20 Jahren gehofft, dass unsere Ideen die Welt verändern könnten. Doch konnten wir nicht ahnen, dass die Welt auch so reagieren würde, wie wir es uns wünschten.

So weit, so gut. Für uns war es unglaublich befriedigend zu beobachten, wie viele Menschen davon überzeugt sind, dass schwierige Gespräche eine Situation wirklich zum Besseren verändern können. Wir hatten das Privileg, Regierungschefs, Wirtschaftsgrößen und einflussreiche Unternehmerinnen aus dem sozialen Bereich zu trainieren. An dem Tag, als wir zwei Exemplare unseres Buches – eines auf Arabisch und eines auf Hebräisch – in den Händen hielten, wurde uns klar, was alles möglich sein kann. Wir haben unsere Prinzipien in Unruhegebieten und im Chaos, darunter Kabul und Kairo, ebenso weitergegeben wie in extrem schnell wachsenden Städten wie Bangkok und Benin City. Mit jeder neuen Zuhörerschaft und jeder weiteren Erfolgsgeschichte wächst unsere Motivation sicherzustellen, dass unsere Arbeit nachhaltig wirkt.

Deshalb freuen wir uns besonders, in Deutschland, Österreich und

der Schweiz mit Sabri Eryigit und seinem Unternehmen Next Action Partners exklusiv zusammenzuarbeiten. Als erfahrener Experte für Trainingslösungen engagiert er sich mit großer Wirkung dafür, die Prinzipien von Crucial Conversations weiter zu verbreiten. Wenn Sie entdecken möchten, wie Crucial Conversations für Ihre Organisation oder für Sie persönlich wirksam werden kann, ist er ein ausgezeichnete Ansprechpartner.

Wir hoffen, dass die Aktualisierungen in diesem Buch Ihnen eine noch anregendere Lektüre unserer Ideen beschern, die Leben verändern können.

Joseph Grenny, Kerry Patterson, Ron McMillan, Al Switzler und Emily Gregory



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG