

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*

# 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 zuvorkommend, 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 enervierend) 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 böse Seitenhiebe aus, die Spirale windet

sich in immer kürzeren Umdrehungen. Ihr Verhalten ist kontraproduktiv, es schafft eine Situation, die Ihnen missfällt. Sie sind in einem zerstörerischen Kreislauf gefangen. Und das ist ausgesprochen ungesund.

Anderes Beispiel: Ihr Mitbewohner Terry bedient sich mit Vorliebe (ungefragt) aus Ihrem Kleiderschrank und dem der anderen Wohnungskollegen und ist auch noch stolz darauf. Einmal verkündet er kichernd, er hätte aus jedem Schrank mindestens ein Teil an, und weg ist er.

Ihre nur zu verständliche Reaktion: Sie lästern hinter seinem Rücken über Terry. Leider hört er das einmal zufällig mit an, was Sie so beschämt, dass Sie seine Gesellschaft fortan meiden. Danach plündert er nicht nur Ihren Kleiderschrank, sondern isst Ihre Essensvorräte auf und benutzt aus Trotz Ihren Computer, wenn Sie nicht in der Wohnung sind.

Noch ein Beispiel: Sie teilen Ihr Büro mit einem Chaoten, sind aber selbst ein Ordnungsfanatiker. Der Kollege schreibt Ihnen Nachrichten mit Fettstift auf die Schreibtischplatte oder mit Permanent-Marker auf Ihre Schreibtischunterlage. Sie informieren ihn im Gegensatz dazu mit gedruckten Post-it-Zetteln. Gedruckt!!!

Anfangs tolerieren Sie sich gegenseitig. Dann gehen Sie einander zunehmend auf die Nerven. Sie nörgeln, er solle gefälligst aufräumen. Er jammert, Sie sollten mit der Nörgelei aufhören. Die Empfindlichkeit wächst auf beiden Seiten. Wenn Sie etwas sagen, ärgert er sich und, na ja, aufräumen kann man das nicht nennen. Wenn er Sie als „analfixierte Nanny“ bezeichnet, fühlen Sie sich in Ihrem Sauberkeitswahn nur bestärkt.

Das Ende vom Lied? Sie werden immer pedantischer, der Schreibtisch Ihres Kollegen hingegen wird zu einem Fall für die Gesundheitsbehörde. Sie beide sind in einem Teufelskreis gefangen. Je stärker Sie sich beharken, desto mehr verstärken Sie die ungesunden Verhaltensweisen.

## **Häufige entscheidende Gespräche**

In allen drei Beispielen stand einiges auf dem Spiel, prallten Meinungen aufeinander und die Emotionen gingen hoch. Wenn man es genau nimmt:



Anfangs stand wenig bis nichts auf dem Spiel, doch mit der Zeit und zunehmendem Gekränktheit verschlechterte sich die Beziehung, die Lebensqualität litt darunter – und die Probleme wuchsen.

Die drei Fälle sind nur die Spitze des Eisbergs. Der gigantische Abfallhaufen aus wichtigen Gesprächen, die entweder vermieden wurden oder schlecht gelaufen sind, nährt sich unter anderem aus folgenden Problemen:

- Trennungen und Scheidungen
- sich anzügliche Bemerkungen verbitten
- einem Freund die Rückzahlung von geliehenem Geld nahelegen
- einer Vorgesetzten ihr (unmögliches) Verhalten spiegeln
- einem Vorgesetzten sagen, dass er Sicherheitsvorschriften oder Qualitätsstandards verletzt
- die Arbeit einer Kollegin kritisieren
- den Mitmieter bitten, er möge ausziehen
- Sorgerechtsfragen oder Besuchsregelungen mit der Ex-Gattin lösen
- mit rebellierenden Jugendlichen klarkommen müssen
- ein Gruppenmitglied zur Ordnung rufen, das sich nicht an Vereinbarungen hält
- intime Probleme besprechen müssen
- nahe Angehörige auf Suchtprobleme ansprechen
- eine Kollegin zur Rede stellen, die Informationen nicht weitergibt oder Arbeitsmaterial hortet
- eine negative Leistungsbeurteilung vergeben
- Schwiegereltern, Schwager etc. bitten, sich nicht ständig einzumischen
- von einem Mitarbeiter verlangen, dass er sich öfter waschen soll

## **Eine verwegene Behauptung**

Selbst wenn wir heiklen Gesprächen ausweichen oder sie versammeln, selbst wenn wir uns gerade in den entscheidenden Momenten von der schlimmsten Seite zeigen – eigentlich ist es doch nur Gerede, oder? Was

steht denn wirklich auf dem Spiel? Reichen die Folgen missratener Kommunikationsversuche überhaupt über das Gespräch hinaus? Müssen Sie sich Gedanken machen?

O ja, das sollten Sie. Eine misslungene Aussprache kann verheerende Folgen haben und vor allem lange nachwirken. Das können wir wissenschaftlich belegen. Paarbindungen, Freundschaften, Karrieren, Organisationen, Gemeinschaften beziehen ihre Kraft allesamt aus einer Quelle: der Fähigkeit, offen über zentrale, strittige, emotionsbeladene Themen zu sprechen.

So erklärt sich unsere verwegene Behauptung:

## Das Gesetz entscheidender Gespräche

Der Kern fast aller chronischen Probleme in Organisationen, Abteilungen und Beziehungen besteht in entscheidenden Gesprächen, die wir entweder vermieden oder vermässelt haben. Zwanzig Jahre Forschung mit über 100.000 Probanden haben gezeigt, dass der geschickte Umgang mit heiklen Themen die ausschlaggebende Fähigkeit von Führungspersönlichkeiten, Gruppenmitgliedern, Eltern und Angehörigen ist. Punktum.

Wir wollen Ihnen einige Kostproben aus unseren Ergebnissen nicht vorenthalten.

## **Sprungbrett für die Karriere**

Hilft es dem beruflichen Fortkommen, wenn man die Kunst heikler Gespräche beherrscht? Unbedingt. Über fünfundzwanzig Jahre haben wir siebzehn Organisationen wissenschaftlich begleitet und beobachtet, dass jene Personen den größten Einfluss haben, die Tacheles reden können, ohne anderen auf die Füße zu treten. Es sind Menschen, die effektiv arbeiten und gleichzeitig gute Beziehungen aufbauen.

Leistungsstarke Angestellte wissen, wie sie ihrem Boss widersprechen, ohne sich die Karriere zu verbauen. Die meisten Menschen hingegen schaden dem eigenen Fortkommen, weil sie kontroverse Themen falsch anpacken. Es ist Ihnen vielleicht selbst schon so gegangen. Angeödet von

zeitraubendem, unproduktivem Verhalten ist Ihnen irgendwann der Kragen geplatzt. Oder ein Problem hat sich so ausgewachsen, dass Sie nicht an sich halten konnten, während Ihre Kollegen ängstlich schwiegen. Schön war die Diskussion nicht – aber einer musste den Chef doch vor der Dummheit bewahren, die er plante ... (schluck).

Doch Sie müssen sich nicht zwischen Aufrichtigkeit und Ihrer Karriere entscheiden. Sie müssen nicht kriechen, um beruflich voranzukommen. Es gibt Menschen, die regelmäßig heikle Themen ansprechen und die anderen mit ihren umstrittenen Positionen durchaus erreichen. Ihre Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen hören zu, ohne wütend zu werden oder in die Defensive zu gehen.

Wie steht es um Ihre Karriere? Gibt es entscheidende Gespräche, die Sie vermeiden oder regelmäßig vermässeln? Untergräbt das Ihren Einfluss? Wichtiger noch, bekäme Ihre Karriere neuen Schwung, wenn Sie solche Gespräche meistern könnten?

## **Performancekick**

Kann die Leistung eines Unternehmens wirklich von etwas so Ungreifbarem und Schwammigem wie der Konfliktfähigkeit von Mitarbeitern abhängen?

Eine Untersuchung nach der anderen kommt zu der immer gleichen Antwort: Ja.

Seit fünfundzwanzig Jahren suchen wir nach etwas, das wir *crucial moments*, entscheidende Momente, getauft haben. Wir fragten uns, ob es Momente gibt, die überproportional stark auf Leistungsindikatoren durchschlagen. Wir wollten eine Handvoll Situationen isolieren, in der die eine oder andere Reaktion die Weichen neu stellt.

So sind wir auf die entscheidenden Gespräche gestoßen. Alles kann sich ändern, wenn ein Mensch in einer schwierigen Situation falsch oder richtig reagiert. Wir wollen das an Beispielen erläutern.

*Schweigen kann töten.* Ein Arzt legt einen Katheter, versäumt es aber, mit Handschuhen, Kittel und Mundschutz für maximale Sterilität zu sor-

gen. Die Schwester erinnert ihn vergeblich an die Vorschriften. Wir haben über 7.000 Ärztinnen und Krankenpfleger befragt und herausgefunden, dass dies eine ganz alltägliche Situation ist. 84 Prozent der Befragten gaben an, regelmäßig unzulässiges, inkompetentes oder vorschriftswidriges Verhalten zu beobachten.

Doch das ist nicht das Problem!

Das eigentliche Problem ist das Schweigen. Die meisten, die Übertretungen sehen, sagen nichts. Quer durch alle Kontinente muss ein Arzt nur in einem von zwölf Fällen mit Widerspruch rechnen. Und die Ärzte selbst verschaffen sich auch nicht viel häufiger Gehör.

Und weil sie nichts sagen, weil sie einem heiklen Gespräch aus dem Weg gehen, gefährden sie das Leben von Patienten (manche sterben deswegen sogar), die eigene Arbeitszufriedenheit und Produktivität und viele andere Faktoren.

*Schweigen führt zum Scheitern.* Die Abschottung verschiedener Abteilungen gegeneinander ist die so ziemlich häufigste Klage, die wir von Führungskräften und Managerinnen hörten. Sie leisten erstklassige Arbeit bei Aufgaben, die innerhalb einer Abteilung erledigt werden können. Aber leider kosten 80 Prozent der Aufgaben, die die Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen erfordern, mehr als erwartet, spielen weniger als erhofft ein und sprengen den veranschlagten Kostenrahmen. Wir fragten uns, warum.

Deswegen beobachteten wir über 2.200 Projekte und Programme in Hunderten von Organisationen auf der ganzen Welt. Die Ergebnisse waren verblüffend. Mit einer Trefferquote von fast 90 Prozent lässt sich Monate oder gar Jahre im Voraus vorhersagen, welche Projekte scheitern werden – anhand unserer Prämisse. Der zuverlässigste Indikator war die Fähigkeit der Mitarbeiter, fünf bestimmte Arten von entscheidenden Gesprächen zu führen, die etwa mit folgenden Situationen zu tun hatten: Widersprachen sie unrealistischen Ziel- und Terminvorgaben? Schwiegen sie, wenn eine für die Koordinierung zuständige Mitarbeiterin nachlässig wurde? Was geschah, wenn ein Verantwortlicher seine Führungsaufgaben nicht ernst nahm?

Meistens nahmen die Betroffenen derartige Verfehlungen ohne weiteren Kommentar hin. Nur in Organisationen, in denen Einzelne beherzt und effektiv das Problem beim Namen nannten, hatten Projekte eine Chance auf Verwirklichung. Auch hier schlugen fehlende „weiche“ Fähigkeiten unmittelbar auf Schlüsselindikatoren durch: explodierende Kosten, verspätete Auslieferung, schlechte Stimmung. Die Ursache lag in der mangelnden Bereitschaft oder Unfähigkeit, im entscheidenden Moment etwas zu sagen.

Weitere wichtige Studien (alle nachzulesen unter [www.vitalismarts.com/research](http://www.vitalismarts.com/research)) zeigten, dass Unternehmen mit konfliktfähigen Angestellten

- fünf Mal schneller auf wirtschaftliche Probleme reagieren und die Ausgaben deutlich intelligenter reduzieren („Financial Agility“),
- die Unfall- und Todesrate aufgrund mangelnder Sicherheitsvorkehrungen um zwei Drittel senken („Silent Danger“),
- über 1.500 Dollar und acht Mannstunden pro gelungenem heiklen Gespräch einsparen („The Costs of Conflict Avoidance“),
- die vertrauensvolle Zusammenarbeit virtueller Teams erheblich steigern und damit die Transaktionskosten senken. Bei Unternehmen ohne offene Gesprächsatmosphäre haben virtuelle Teams gegenüber an einem Ort arbeitenden Teams in dreizehn Punkten (Intrigen, Tratsch, Sabotage, unterschwellige Aggression etc.) drei Mal häufiger Probleme („Long-Distance Loathing“).
- auch mobbende, hinterhältige, verlogene oder inkompetente Mitarbeiter zum Besseren verändern. Im Gegensatz dazu gaben 93 Prozent von mehr als 4.000 Umfrageteilnehmern an, bei ihrem Arbeitgeber könnten sich solche Menschen fast „unangefochten“ über Jahre in ihrer Position halten, ohne zur Verantwortung gezogen zu werden („Corporate Untouchables“).

Die meisten Verantwortlichen sind sich darüber nicht im Klaren. Sie halten Produktivität und Leistungskurve für eine Funktion von Firmenpolitik, Betriebsablauf, Unternehmensstruktur oder Organisationssystem.

Liefert ein Software-Hersteller nicht rechtzeitig aus, dann orientieren sich die Führungskräfte an den Betriebsabläufen anderer Software-Hersteller. Schwächelt die Produktivität, justieren sie die Stellschrauben des Performance Management Systems neu. Hapert es an der Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen, restrukturieren sie.

Unserer Beobachtung nach scheitern diese nicht beim Menschen ansetzenden Maßnahmen häufiger, als dass sie Erfolg hätten. Denn das eigentliche Problem sind weder die Abläufe noch das System oder die Struktur, sondern liegt im Verhalten der Angestellten. Der Schlüssel zu echter Veränderung ist nicht ein Prozess, sondern besteht in der Verantwortung, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wechselseitig voneinander einfordern müssen. Dafür müssen sie auch in schwierigen Situationen kommunizieren können.

In schlechten Unternehmen werden leistungsschwache Angestellte zunächst ignoriert und dann versetzt. In guten Unternehmen befassen sich die Vorgesetzten mit den Problemen. In sehr guten Unternehmen spricht jeder jeden auf Probleme an, unabhängig von der hierarchischen Position der Betroffenen. Hohe Produktivität wird nicht durch ein statisches System erreicht, sondern durch persönlichen Austausch.

Wie sieht es bei Ihnen aus? Steckt Ihre Organisation auf dem Weg zu einem wichtigen Ziel fest? Wenn ja, haben Sie bestimmte Auseinandersetzungen gemieden oder vermurkst? Was ist mit den Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten? Reden sie Klartext oder weichen sie schwierigen Themen aus? Kämen Sie weiter, wenn Sie heikle Gespräche gelassener und kompetenter angehen könnten?

### **Video-Fallstudie: STP Nuclear Operating Company**

Das Video zeigt, wie ein Kernkraftwerk in Texas durch Schulungen in Konfliktfähigkeit zum US-Branchenführer aufstieg.

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