**STATE-Methode: Erfolgreich entscheidende Gespräche führen**[**https://www.getstoryshots.com/books/crucial-conversations-summary/**](https://www.getstoryshots.com/books/crucial-conversations-summary/)

1. Read:

Read this short summary of Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High by Patterson, Grenny, McMillan, and Switzler: [https://www.getstoryshots.com/books/crucial-conversations-summary/](https://www.getstoryshots.com/books/crucial-conversations-summary/" \o "https://www.getstoryshots.com/books/crucial-conversations-summary/" \t "_blank)

Based on years of research, you may be familiar with this book, which is considered one of the best on communication. The quick overview introduces practical skills for handling high-stakes conversations with confidence, empathy, and clarity—core themes we’ll build on in the session.

1. Reflect:

 After reading, take 5–10 minutes to consider the following:

* What’s one insight that shifted your thinking about high-stakes or emotionally charged conversations?
* How do you tend to respond when you feel triggered, defensive, or misunderstood?
* Can you think of a conversation you’ve avoided or handled poorly in the past? What might you do differently now?
* What would change if you could approach tough conversations with more calm, clarity, and care?

There’s no need to submit your answers—just bring your reflections to the session. We’ll build on them together.

**Die Kunst entscheidender Gespräche meistern: Die Kraft des Dialogs**

Die Autoren stellen fünf Werkzeuge vor, die dir helfen können, entscheidende Gespräche zu meistern und die Kraft des Dialogs zu nutzen. Diese fünf Werkzeuge basieren darauf, Fakten zu teilen, die Perspektive der anderen Person einzuladen und offene Fragen zu stellen. Gemeinsam ergeben sie das Akronym **STATE**.

1. **Share facts** – Teile die Fakten der Situation.
2. **Tell your story** – Erzähle deine Geschichte und erkläre, welche Schlussfolgerungen du aus den Fakten gezogen hast.
3. **Ask for others’ perspectives** – Bitte um die Perspektiven anderer und die Schlussfolgerungen, die sie aus denselben Fakten gezogen haben.
4. **Talk tentatively** – Sprich vorsichtig, indem du deine Schlussfolgerungen klar von den Fakten unterscheidest.
5. **Encourage testing** – Fördere das Hinterfragen, indem du offene Fragen stellst, die deine eigene Sichtweise auf den Prüfstand stellen.

<https://chatgpt.com/c/68a318e7-32bc-8332-bc32-deaa11b4b9bf>

**Die „Fool’s Choice“ vermeiden**   
Die Autoren schlagen eine konkrete Vorgehensweise vor, um diese Denkfalle zu hinterfragen:

1. **Kläre, was du nicht willst.**
2. **Kombiniere, was du nicht willst, mit dem, was du willst.**
3. **Fordere dich heraus, aktiv nach Optionen zu suchen, die dich in den Dialog bringen.**

Wenn du dieser Formel folgst, werden sich deine entscheidenden Gespräche erheblich verbessern.

**Beispiel: Teammeeting**

* **Situation:** Eine Kollegin liefert ihre Aufgabe zu spät ab. Du bist verärgert. Dein Kopf sagt: *„Entweder bin ich ehrlich und es gibt Streit, oder ich halte den Frieden und sage nichts.“* → **Fool’s Choice.**

**Formel anwenden:**

1. **Was will ich nicht?** – Ich will nicht, dass die Kollegin sich bloßgestellt oder angegriffen fühlt.
2. **Was will ich?** – Ich will ehrlich sein und klare Absprachen im Team haben.
3. **Option für Dialog:** – „Mir ist aufgefallen, dass die Abgabe später kam. Das bringt unseren Zeitplan ins Wanken. Wie können wir gemeinsam sicherstellen, dass es beim nächsten Mal besser klappt?“

Sicherheit schaffen: Wie man es sicher macht, über (fast) alles zu sprechen  
 **Gemeinsamer Zweck (Mutual Purpose):** Die andere Person versteht, dass ihr beide auf ein gemeinsames Ergebnis hinarbeitet. Noch tiefer bedeutet es, dass du dich auch für ihre Interessen und Werte interessierst. Dieser gemeinsame Zweck bricht zusammen, wenn die andere Person glaubt, dass dir ihre Ziele egal sind.

 **Gegenseitiger Respekt (Mutual Respect):** Respekt ist unverzichtbar, wenn du die andere Person im Gespräch halten möchtest. Ohne Respekt wird sie sich sofort zurückziehen.

Gemeinsamen Zweck schaffen 🡪 Grund hinter dem Zweck der anderen Person zu verstehen  
  
Schritt 1 – Grund verstehen:  
Schritt 2 – Gemeinsamen Zweck formulieren:  
„Also ist es uns beiden wichtig, dass das Projekt pünktlich und gut abgeschlossen wird. Unser gemeinsamer Zweck könnte sein: **ein qualitativ hochwertiges Ergebnis termingerecht liefern.**“

**Grund hinter dem Zweck 🡪 Ergebnis:**

* **Oberflächlicher Zweck:** Meeting vermeiden
* **Tiefer liegender Grund:** Projekttermine einhalten und Informationslücken vermeiden

Mit diesem Verständnis kannst du den **gemeinsamen Zweck** formulieren: „Wir wollen sicherstellen, dass alle Informationen rechtzeitig im Team verfügbar sind.“

**Entschuldigen oder Kontrastieren, um gegenseitigen Respekt wiederherzustellen**

Eine Entschuldigung ist der erste Schritt, um ein Gespräch wieder auf Kurs zu bringen. Deine Entschuldigung sollte anerkennen, **wie du die andere Person verletzt hast**. Während du dich entschuldigst, solltest du darauf achten, ob die Entschuldigung dazu beiträgt, die **Sicherheit im Gespräch** wiederherzustellen.

Wenn dies nicht ausreicht, solltest du **Kontrastieren** einsetzen. Beim Kontrastieren verwendet man **„nicht / doch“-Aussagen**, die zwei Bereiche ansprechen:

1. Den Bereich, in dem die andere Person glaubt, dass du sie **nicht respektierst**.
2. Den Bereich, in dem sie erkennen kann, dass du **tatsächlich Respekt** vor ihr hast.

**Beispiel der Autoren:**  
„Das Letzte, was ich wollte, war zu vermitteln, dass ich die Arbeit, die Sie leisten, nicht schätze. Sie sind für dieses Projekt von unschätzbarem Wert.“

Wenn du Emotionen erlebst, ist der erste Schritt, **die Kontrolle über diese Emotionen zu übernehmen**.  
Wenn du deine Emotionen bemerkst, hast du zwei Möglichkeiten:

* Entweder du handelst impulsiv nach diesen Emotionen,
* oder du entscheidest dich, **die Kontrolle über sie zu übernehmen**.

Die Autoren beschreiben zwei Strategien, um diese Emotionen zu kontrollieren.

**Einen Gang herunterzuschalten und die eigene Geschichte zu analysieren**. Überlege dabei insbesondere, **was diese starken Emotionen auslösen könnte**. Nachdem du das Ereignis oder die Geschichte erkannt hast, das diese Emotionen verursacht, frage dich: **Sind meine Schlussfolgerungen durch Beweise gestützt?** Oft sind sie es nicht. Es ist wichtig zu erkennen, dass deine Geschichte nur **eine von vielen möglichen Erklärungen** ist. Versuche daher, **alternative Erklärungen** für das Geschehene zu finden, die **nicht zu starken Emotionen führen**.  
  
**Den Rest der Geschichte erzählen**

Nachdem du die Wahrheit deiner ursprünglichen Geschichte hinterfragt hast, solltest du sie durch eine **nützliche Geschichte** ersetzen. Eine nützliche Geschichte erzeugt **Emotionen, die zu produktivem Handeln führen**.

So kannst du diese nützliche Geschichte aufbauen:

1. **Deine eigene Rolle in der Situation identifizieren.**
2. **Überlegen, warum die andere Person möglicherweise so gehandelt hat.**
3. **Reflektieren, was du aus der Situation erreichen möchtest** und überlegen, **was eine Person tun würde, die dieses Ergebnis erreichen will.**

**Zum Handeln übergehen: Wie man entscheidende Gespräche in Aktionen und Ergebnisse umsetzt**

Ideen werden möglicherweise nicht umgesetzt, wenn die Beteiligten unsicher sind, **wie die Entscheidung getroffen wird**. Die Autoren heben vier Arten der Entscheidungsfindung hervor:

1. **Befehl (Command)** – Die Autorität trifft die Entscheidung **ohne Beteiligung anderer**, erklärt aber ihre Begründung.
2. **Beratung (Consult)** – Die Autorität lädt andere ein, Informationen einzubringen, um die Entscheidung zu beeinflussen, bevor sie getroffen wird. Beratung ist wichtig, wenn:
   * Viele Menschen von der Entscheidung betroffen sind,
   * Es leicht ist, die Informationen zu sammeln,
   * Die Beteiligten an der Entscheidung interessiert sind,
   * Es mehrere Handlungsoptionen gibt.
3. **Abstimmung (Vote)** – Eine vorher vereinbarte Prozentzahl entscheidet über die Option. Wird eingesetzt, wenn es **mehrere starke Alternativen** gibt. Sollte **nicht** verwendet werden, wenn Gegner das Ergebnis ablehnen würden – die „Verlierer“ sollten sich nicht stark dagegen wehren. Abstimmungen dürfen **nie Dialog ersetzen**.
4. **Konsens (Consensus)** – **Alle stimmen einer Entscheidung ehrlich zu und unterstützen sie.** Diese Methode wird nur für **entscheidende und komplexe Themen** genutzt. Es ist wichtig, nicht vorzutäuschen, dass jeder Teilnehmer seine **erste Wahl bekommt**.

**Final Summary**

Crucial conversations encourages readers to engage with crucial conversations in a deliberate and calculated manner. The authors provide seven principles that are at the core of getting the most out of crucial conversations and avoiding potential roadblocks:

Hier ist die deutsche Übersetzung deiner Punkte:

1. **Mit dem Herzen beginnen** (d. h. Empathie zeigen und positive Absichten haben)
2. **Im Dialog bleiben**
3. **Sicherheit schaffen**
4. **Nicht von Emotionen „einwickeln“ lassen** (oder andere einwickeln)
5. **Einen gemeinsamen Zweck vereinbaren**
6. **Fakten von der eigenen Geschichte trennen**
7. **Einen klaren Aktionsplan vereinbaren**