

Überbringen schlechter Nachrichten

Als Führungskraft können Sie in die Situation kommen, dass sie schlechte, unangenehme Informationen überbringen müssen. Das kann zum Beispiel der Fall sein, wenn Sie Rückmeldungen über unzureichende Leistungen geben oder Bitten von Mitarbeitenden ablehnen müssen. Im Extremfall kann es sich auch um den Abbau von Arbeitsplätzen oder die Kündigung von Mitarbeitenden handeln.

Da diese Nachrichten für die empfangende/n Person/en negative Konsequenzen hat, kann sehr schwierig sein solche Nachrichten zu überbringen.

Dabei lassen sich bei vielen Personen, die im beruflichen Kontext schlechte Nachrichten überbringen, drei Phasen beobachten: Das Vorbereiten, Überbringen der schlechten Nachricht und der Nachgang.

Im Folgenden sind einige Möglichkeiten aufgelistet, um die Nachrichten positiver klingen zu lassen, bei den empfangenden Personen weniger negative Gefühle zu bewirken oder selber in einem günstigeren Eindruck zu vermitteln. Wünschenswert ist dabei, dass bei dem Gegenüber das Gefühl einer fairen Behandlung entsteht.

Phase der Vorbereitung:

- Bereiten Sie die empfangende Person auf die Nachricht vor, zum Beispiel durch **vorbereitende Warnungen**. Damit erhöhen Sie das Gefühl der Vorhersagbarkeit.
 - o Nonverbal (z.B. durch Begegnung auf Augenhöhe, Zugehen auf die empfangende Person)
 - o Verbal („Ich habe schlechte Nachrichten“, etc.)
- Sie können **schriftliche Dokumentationen** bereithalten, die Ihre Aussagen untermauern.
- Geben Sie der empfangenden Person die **Möglichkeit zur Mitsprache**. So erhöhen Sie das Gefühl der fairen Behandlung.

Phase des Überbringens:

- Überlegen Sie sich das **Timing**. Geben Sie Rückmeldungen über unzureichende Leistungen zum Beispiel möglichst direkt danach.
- Überbringen Sie schlechte Nachrichten möglichst **von Angesicht zu Angesicht**. So haben Sie die Chance durch eine ruhige und empathische nonverbale Kommunikation positiven Einfluss auf das emotionale Erleben der empfangenden Person zu nehmen.
- **Erklären** Sie die Nachricht. Zum einen erwarten Personen, die eine schlechte Nachricht empfangen, eine Erklärung, zum anderen kann die wahrgenommene Verantwortung Ihrer Person an der schlechten Nachricht verringert werden. Die wahrgenommene Fairness kann sich durch Erklärungen erhöhen. Dazu tragen vor allem eher entschuldigende Erklärungen bei, als bloße Rechtfertigungen.



Phase des Nachgangs:

- Organisationen neigen nach dem Überbringen (größerer) schlechter Nachrichten die Ursache für einen Fehler durch ein Sündenbockverhalten zu beseitigen. **Reflektieren** Sie dieses Verhalten kritisch.
- Ggf. können in Extremfällen, zum Beispiel bei Entlassungswellen **Abschiedszeremonien** Betroffenen erleichtern geistig einen Abschluss zu finden.

Quelle:

Bies, R. J., (2013). The Delivery of Bad News in Organizations: A Framework for Analysis. *Journal of Management*, 39(1), 136-162.

Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.