

## 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 es 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, das Überbringen der schlechten Nachricht und der Nachgang.

Im Folgenden sind einige Möglichkeiten aufgelistet, um die Nachrichten so zu formulieren, dass sie bei den empfangenden Personen weniger negative Gefühle bewirken und Sie selber als Übermittler/in einen günstigeren Eindruck erwecken. 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. bei Gesprächseinladung auf die empfangende Person zugehen und eine der Nachricht angemessenen Mimik zeigen)
  - o Verbal („Ich habe schlechte Nachrichten“, etc.)
- Sie können **schriftliche Dokumentationen**, die Ihre Aussagen untermauern, vorbereiten und für das Gespräch bereitlegen.
- Überlegen Sie im Vorfeld, wie Sie der empfangenden Person die **Möglichkeit zur Mitsprache** geben können. So erhöhen Sie das Gefühl der fairen Behandlung.
- **Bereiten Sie das Gespräch vor**. Sorgen Sie zum Beispiel dafür, dass Sie die schlechte Nachricht ungestört übermitteln können.

### Phase des Überbringens:

- Überlegen Sie sich das **Timing**. Geben Sie Rückmeldungen über unzureichende Leistungen zum Beispiel möglichst direkt danach.
- **Übermitteln Sie die schlechte Nachricht generell ohne Umschweife**, reden Sie nicht um „den heißen Brei“ herum.
- 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 schlechte 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 nachvollziehbare Erklärungen erhöhen. Dazu tragen vor allem eher entschuldigende Erklärungen bei, als bloße Rechtfertigungen.

- **Reden Sie fair:** Machen Sie eindeutige Aussagen, bleiben sie möglichst objektiv und unparteiisch. Denken Sie daran, der empfangenden Person Gelegenheiten zum Sprechen einzuräumen, hören Sie ihr aktiv zu und seien Sie höflich und respektvoll.
- **Gehen Sie mit** den durch die Nachricht **ausgelösten Gefühle** bei der empfangenen Person **richtig um**. Hören Sie empathisch zu, stellen Sie ggf. geeignete Nachfragen und seien Sie wertschätzend und höflich.
- **Besprechen Sie weitere Schritte** (z.B. unterstützende Maßnahmen) und fassen Sie am Ende das Gespräch zusammen.

### Phase des Nachgangs:

- Ggf. können in Extremfällen, zum Beispiel bei Entlassungswellen **Abschiedszeremonien** Betroffenen es erleichtern, geistig einen Abschluss zu finden. Sie helfen den Betroffenen, die schlechten Nachrichten besser zu verarbeiten und zu bewältigen. Es ist besonders wichtig und Ihre Aufgabe als Führungskraft, dass Sie in solchen Situationen **ansprechbar** sind. Für Betroffene ist es am schlimmsten, wenn niemand für Fragen etc. zur Verfügung steht. Sie erleben dann einen Kontrollverlust.

Quelle:

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