

Autor: Henric Seeboth, LL.M.

HRDT Managementberatung

München | Hamburg | Berlin

www.hrdt.de

Souveräne Führungskommunikation

Professionelle Kommunikation schwieriger Nachrichten

Beim Überbringen schlechter Nachrichten handelt es sich letztlich um einen Sonderfall des typischen Vorgesetzten-Mitarbeiter Gesprächs.

Es geht auch hier darum, zu kommunizieren und eine gemeinsame Realität herzustellen, also Informationen auszutauschen und nicht einfach zu übermitteln. Auch schlechte Nachrichten treffen selten auf ein Gegenüber, das absolut keine eigenen Vorstellungen, Erklärungskonzepte, Hoffnungen und Erwartungen hat.

Professionelle Kommunikation reduziert Angst und depressive Reaktionen der Betroffenen erkennbar. Insbesondere das Mitteilen schlechter Nachrichten bereitet aber oft Stress.

Dies ist nachvollziehbar, wenn man sich vor Augen führt, dass das Überbringen einer negativen Botschaft nicht nur für den Mitarbeiter sondern potentiell auch für den Chef belastend ist.

Vorgesetzte empfinden oft schon antizipatorisch im Hinblick auf das Überbringen der Nachricht Unbehagen und Angst. Ein wesentlicher Aspekt, der die Kommunikation schlechter Nachrichten erschwert, ist die Furcht, mit intensiven Emotionen, wie Verzweiflung, Trauer und Wut konfrontiert zu werden. Dies kann Vermeidungsverhalten zur Folge haben. Fühlen sich Führungskräfte unwohl beim Überbringen schlechter Nachrichten, kann dies dazu führen, dass sie entsprechenden Situationen ausweichen oder ungerechtfertigten Optimismus verbreiten. Zudem kann eine unprofessionell überbrachte schlechte Botschaft bei dem Mitarbeiter und/oder dem Team lange über die Überwindung des ersten Schocks hinaus ungünstig nachwirken.

Aus dem Vorangestellten wird deutlich, wie entscheidend es ist, über die notwendigen kommunikativen Qualitäten zu verfügen. Diese setzen sich zusammen aus den allgemeinen Grundlagen einer Mitarbeiterzentrierten Gesprächsführung und ein einiger konkreter Regeln.

Fertigkeiten für die Kommunikation belastender Botschaften

Wesentliche Grundlagen für das Überbringen negativer Informationen sind, das Gespräch zu strukturieren und dem Mitarbeiter so viel als möglich Raum zu geben, um die Nachricht aufzunehmen und darauf reagieren zu können.

Gesprächsstruktur

Die Strukturierung dient dazu, dass der Mitarbeiter oder das Team ihrerseits soviel Kontrolle wie möglich haben über das, was vorgeht. Zudem kann der zur Verfügung stehende Freiraum in einem Gespräch besser genutzt werden, wenn der zeitliche Rahmen und die organisatorischen Bedingungen, unter denen das Gespräch stattfindet, bekannt sind.

Räume öffnen

Eine Strategie, die dazu beiträgt, dass der Mitarbeiter Raum erhält, ist das ein-„räumen“ des Rederechtes. Dies wird durch die Anwendung der ZWRZ-Regeln gefördert:

- Zuhören/Schweigen
- Wiederholen
- Rückmelden (Zurückspiegeln der emotionalen Befindlichkeit oder eines thematischen Schwerpunktes)
- Zusammenfassung

Professioneller Umgang mit emotionalen Äußerungen & Reaktionen

Erhält der Mitarbeiter die Möglichkeit seine persönliche Sicht der Dinge darzustellen, so ist es nicht selten, dass er diesen Raum auch dazu nutzt, seine Gefühle zu äußern, die bei der Auseinandersetzung mit der neuen Information bzw. daraus resultierenden Situation hochgekommen sind. Es ist wichtig, die Emotionen, die von Mitarbeitern direkt oder indirekt gezeigt werden, wahrzunehmen, gleichzeitig aber auch auf die eigenen emotionalen Reaktionen zu kontrollieren.

Für Kommunikationstechniken, die beim Umgehen mit emotionalen Äußerungen wesentlich sind, habe sich folgende **5 Schritte** etabliert

- 1. Benennen:** Emotionen benennen
- 2. Verstehen:** Verständnis für die Emotionen ausdrücken
- 3. Respektieren** Respekt oder Anerkennung artikulieren
- 4. Unterstützen:** Unterstützung anbieten
- 5. Explorieren:** Weitere emotionale Aspekte aufspüren

Grundprinzipien für die Kommunikation schwieriger Botschaften

Die Grundhaltung, die der Überbringer einer schlechten Nachricht einnehmen sollte, zeichnet sich folgendermaßen aus:

- Halten statt deuten
- Unterschiedliche Perspektiven der neuen Situation aufzeigen
- Individualität des Mitarbeiters berücksichtigen

Bei der Kommunikation belastender Nachrichten sind zudem folgende Grundprinzipien zu berücksichtigen:

- Wo möglich, Perspektiven und Hoffnung vermitteln (unterstützt Bewältigung und Umgang)
- Mitarbeiterzentrierte Kommunikation (Kongruenz, Empathie, Respekt)
- Kommunikation an die Bedürfnisse des Mitarbeiters anpassen
- Psychosoziale Unterstützung in besonders schwerwiegenden Einzelfällen

Basisregeln für die Kommunikation schlechter Neuigkeiten

In der Regel lassen sich spezifische Bedingungen und Verhaltensweisen unterscheiden, deren Kenntnis das Überbringen schlechter Nachricht erleichtern.

15 Schritte Aspekte zur erfolgreichen Kommunikation schwieriger Botschaften

1. Übermittlung der Nachrichten in ruhigem, geschützten Raum (ungestörte Gesprächsatmosphäre)
2. Einplanung von genügend ungestörter Zeit (mind. 15 Min.)
3. Wissen des Mitarbeiters als Einstieg erfassen: „Wie sehen Sie nach der Neuigkeit Ihre Situation?“ „Was dachten Sie als Sie zum ersten mal von der Veränderung erfahren haben?“
4. Eigene Rolle klar darlegen.

5. Ist-Zustand, Aussichten und weitere Schritte einfach, ehrlich, offen in kurzen klaren Sätzen übermitteln.
6. Sorgfältige Gesprächsvorbereitung.
7. Ein direkter Einstieg, ohne Umschweife gibt dem Mitarbeiter die Möglichkeit sich auf etwas Unvermeidbares vorzubereiten: „Ich fürchte, ich habe keine guten Nachrichten für Sie“.
8. Konkretes Benennen (Versetzung, Neuorganisation, Entlassung usw.), statt unklare und Begrifflichkeiten.
9. Sofern möglich, ausreichend Zeitraum für künftige Schritte angeben und nicht vermitteln, dass nichts mehr gemacht werden kann: „Wenn Sie mich schon so offen über die Zeit bis zur Veränderung XY fragen, möchte ich auch offen antworten. Ich denke, dass noch XY Tage/Wochen/Monate zur Verfügung stehen“.
10. Soweit vorhanden, Alternativen- Handlungsmöglichkeiten besprechen und dabei deutlich machen, dass realistische Vorschläge gemacht werden, der Mitarbeiter auch soweit als möglich in den Entscheidungsprozess einbezogen wird.
11. Mitarbeiter ermutigen, ihre Gefühle und Gedanken auszudrücken; z.B. mittels Abwarten und Schweigen, damit der Mitarbeiter zuerst Gelegenheit hat, die Information überhaupt aufzunehmen.
12. Den Reaktionen des Mitarbeiters mit Empathie begegnen. Emotionen ansprechen. Kurze Berührung kann Wärme, Sympathie und Mut ausdrücken: „ich spüre, dass sie sehr wütend sind, dass Sie sich ohnmächtig fühlen..“.
13. Dokumentieren, was besprochen wurde, wie der Mitarbeiter reagiert hat und wer zusätzlich informiert wurde.
14. Eventuell einen Zeitpunkt vereinbaren für eine Nachbesprechung (möglichst innerhalb der nächsten zwei Tage). Erreichbarkeiten in der Zwischenzeit klären.
15. Sofern vorhanden, Informationen über unterstützende Angebote geben.

Resume

- Das Überbringen schlechter Nachrichten ist anspruchsvoll und nicht nur für den Empfänger, sondern auch den Sender der Nachricht emotional belastend
- Mit professioneller Kommunikation können Angst und depressiven Reaktionen der Betroffenen entgegengewirkt werden
- Entscheidend ist eine individuell angepasste Vorgehensweise
- Die „16 Aspekte zur erfolgreichen Übermittlung schwieriger Botschaften“ bieten eine nützliche Hilfestellung



Henric Seeboth, LL.M.

HRDT Hauptsitz

Dießen a. Ammersee:

Buzallee 12

D-86911 Dießen a. Ammersee

T: +49 (0)8807.9494-11

F: +49 (0)8807.9494-12

M: +49 (0)170.761 80 35

Büro Berlin:

Friedrichstraße 171

D-10117 Berlin

T: +49 (0)30.9203 8394-50

F: +49 (0)30.9203 8394-51

Büro Hamburg:

Glockengießerwall 26

D-20095 Hamburg

T: +49 (0)40.8090 814-30

F: +49 (0)40.8090 814-31

www.hrdt.de

seeboth@hrdt.de