

## Good news first?

### Von der Kunst, schlechte Nachrichten angemessen zu vermitteln

Die Zeiten, in denen Überbringer von Hiobsbotschaften einen Kopf kürzer gemacht wurden, sind zum Glück vorbei. Doch auch wenn das eigene Leben längst nicht mehr auf dem Spiel steht, fällt es den meisten Menschen immer noch sehr schwer, schlechte Nachrichten wie Trennungen und Kündigungen angemessen zu kommunizieren.

Der Grund dafür ist meist derselbe: Die Angst, mit dieser schlechten Nachricht schuld daran sein, dass sich ein anderer Mensch schlecht fühlt oder enttäuscht ist. Diese Angst dominiert die Gedanken und steht so einer erfolgreichen Kommunikation im Weg.

Seien Sie ehrlich: Haben Sie sich gerade gefragt, ob diese beiden Bereiche – „schlechte Nachricht“ auf der einen und „erfolgreiche Kommunikation“ auf der anderen – wirklich miteinander vereinbar sind? Ich versichere Ihnen, dass auch negative Botschaften produktiv und erfolgreich kommuniziert werden können. Und das Beste: Sie können es lernen, es ist gar nicht so schwer.

Lesen Sie hier, wie Sie in Zukunft schlechte Nachrichten angemessen vermitteln. Und zwar egal, ob der Empfänger der Hiobsbotschaft die Partnerin, ein Angestellter oder eine Kollegin ist und ob es sich bei der schlechten Nachricht um eine Kündigung, eine Trennung oder ähnliches handelt.

Die erfolgreiche Kommunikation einer schlechten Nachricht lässt sich in vier Abschnitte unterteilen.

### Erster Schritt: Vorbereitung ist alles

Bereiten Sie sich auf die Kommunikationssituation vor aber schieben Sie das Unvermeidliche nicht zu lang hinaus. Bitten Sie Ihren Gesprächspartner um einen Termin. Lassen Sie sich jedoch nicht darauf ein, schon im Vorfeld darüber zu sprechen, um was es konkret gehen wird.

Für persönliche Belange empfiehlt sich das Wochenende, dann hat die Person ein wenig Zeit, sich zu sammeln. Für berufliche Angelegenheiten ist ein Termin in der Wochenmitte – und nicht etwa kurz vorm Wochenende – ideal, dann hat die Person einen Ansprechpartner falls sich Fragen ergeben. In den meisten Fällen sollten Sie ein Unter-vier-Augen-Gespräch einem Telefonat vorziehen – und planen Sie lieber eine halbe Stunde länger ein.

Nehmen Sie sich Zeit, Ihre Argumentation vorzubereiten. Der Kern einer schlechten Botschaft lässt sich meist in einem Satz kommunizieren: „Ich muss Ihnen kündigen.“ Oder „Ich trenne mich von dir.“ Ihr Gegenüber wird Sie oder mindestens sich selbst jedoch nach dem Warum fragen. Tun Sie ihm und sich selbst den Gefallen: Bereiten Sie sich auf diese Frage sorgfältig vor. Machen Sie sich, wenn es sein muss, ein paar Notizen.

### Zweiter Schritt: Klartext reden

Ich empfehle Ihnen eindringlich: Rücken Sie mit der Sprache raus, so schnell es geht. Versuchen Sie auf gar keinen Fall, Ihren Gesprächspartner mit unverfänglichem Smalltalk in Sicherheit zu

wiegen. Irgendwann müssen Sie sowieso den wahren Grund für das Gespräch nennen. Und vermutlich ahnt Ihr Gegenüber sowieso, dass etwas im Busch ist. Spannen Sie ihn also nicht unnötig auf die Folter.

Sagen Sie was gesagt werden muss, damit Ihr Gegenüber die Botschaft versteht. Das ist gar nicht so einfach. Viele Menschen neigen dazu, schlechte Nachrichten auf eine der folgenden zwei Arten zu kommunizieren:

1. Die einen reden um den heißen Brei und kommunizieren die (schlechte) Nachricht in einer Form, die zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen geradezu einlädt. Ein Beispiel einer Kündigung: „Haben Sie heute schon mit der Sales-Abteilung gesprochen? Sie sehen ja, dass die Auftragslage gerade gar nicht so gut ist. ... Wir hoffen, dass sich das im nächsten Quartal wieder ändert. Und wir schätzen Sie wirklich sehr als Arbeitskraft. Aber es kann sein, dass wir uns vielleicht von Ihnen trennen müssen. Aber das hat wirklich überhaupt nichts mit der Qualität ihrer Arbeit zu tun. Ihre Arbeit ist tadellos.“ Das Ergebnis: der Empfänger ist so verwirrt, dass er nicht immer gleich versteht, dass ihm gerade gekündigt wurde.
2. Die anderen wollen es einfach nur hinter sich bringen und spucken dem Gegenüber die schlechte Nachricht praktisch vor die Füße. Dieselbe Kündigung hört sich auf diese Weise so an: „Tja. Ich mach's kurz: Wir müssen Ihnen kündigen.“ Das Ergebnis: Missverständnisse gibt es zwar nicht, dafür garantierte massig Missmut.

Ich empfehle Ihnen, der schlechten Botschaft die Begründungen voranzustellen, auf die Sie sich im ersten Schritt vorbereitet haben. Ihre Nachricht ist dadurch das Ergebnis einer kausalen Kette und kommt nicht wie ein willkürlicher Blitzeinschlag an. Das macht aus einer schlechten Nachricht zwar keine gute, aber Ihrem Gegen-

über fällt es leichter, Ihre Entscheidung nachzuvollziehen – und als unvermeidlich zu akzeptieren.

### Dritter Schritt: Zeit geben und Empathie zeigen

Direkt nachdem Sie die (von Ihnen und Ihrem Gegenüber) gefürchteten Worte ausgesprochen haben, laufen bei Ihrem Gesprächspartner die Gedanken auf Hochtouren. Lassen Sie ihm also kurz Zeit, den ersten Schock zu verdauen.

Die Reaktionen können vielfältig sein: Manche werden plötzlich ganz apathisch, andere weinen oder schreien. Selbst Wutanfälle und Handgreiflichkeiten können vorkommen.

Auch wenn es wahrscheinlich Ihr erster Impuls ist: Versuchen Sie nicht, Ihre Entscheidung zu rechtfertigen oder gar zurückzuziehen. Das ist jetzt fehl am Platz und führt nur dazu, dass Ihr Gesprächspartner vermutet, das letzte Wort sei noch nicht gesprochen. Lassen Sie sich ebenso wenig auf Diskussionen ein. Dafür ist später noch genügend Zeit.

Was Sie jetzt tun sollten: Zeigen Sie Anteilnahme. Sagen Sie es, wenn es Ihnen Leid tut. Sagen Sie jedoch auch, dass es nicht zu ändern ist. Versuchen Sie sich, in Ihr Gegenüber zu versetzen und stimmen Sie Ihre Kommunikation darauf ab. Wer weint, den kann vielleicht eine Hand auf der Schulter trösten. Wer schreit, der kann auch ein energisches „Jetzt ist aber wieder gut!“ übertragen.

### Vierter Schritt: Im Guten scheiden

Bevor Sie sich verabschieden, sollten Sie sich danach erkundigen, ob Ihr Gesprächspartner in Ordnung ist – zumindest den Umständen entsprechend.

Wenn es Dinge gibt, die noch geklärt werden müssen, sollten Sie direkt einen Folgetermin vereinbaren. Aber auch wenn ein Folgetermin eigentlich nicht notwendig ist, ist es eine gute Idee nachzufragen, ob weiterer Gesprächsbedarf besteht.

Ein Folgegespräch ist vor allem dann gut, wenn das Gespräch eher hitzig geworden ist. Nach ein paar Tagen haben sich die meisten Wogen geglättet und Sie haben die Chance auf ein Treffen unter normaleren Vorzeichen.

Dem Sprichwort nach begegnet man sich ja immer zweimal im Leben. Und wenn Sie schlechte Nachrichten in Zukunft mit den vier beschriebenen Schritten im Hinterkopf kommunizieren, sorgen Sie dafür, dass Sie sich alle Brücken offen halten.

Ihr  
René Borbonus