

Rainer König

Eskalation und De-Eskalation in Gesprächen mit psychisch schwierigen Mitarbeitern

1. Als Eskalation bezeichnet man gängigerweise die stufenweise Steigerung, bzw. schrittweise Zuspitzung einer konflikthaftern (Gesprächs-)Situation. Das Wort ist dem englischen *escalation* entlehnt und taucht auch im engl. *escalator* = Rolltreppe auf.
2. De-Eskalation meint demgemäß den schrittweisen *Abbau* einer konflikthaftern (Gesprächs-)Situation.
3. Eskalierend wirken in Gesprächen all die verbalen und nonverbalen Zeichen, die vom Gegenüber als Angriff oder Aggression interpretiert werden können. De-Eskalierend darum all die, die umgekehrt Beistand und Verständnis kommunizieren.
4. Welche Zeichen nun im einzelnen als konflikteskalierend oder de-eskalierend empfunden werden, hängt immer vom konkreten Fall und den einzelnen beteiligten Individuen ab - in dem hier zu betrachtenden Fall also davon, ob es sich um hilfeschuchende, lethargische, depressive oder extrem aggressive Mitarbeiter handelt. Und da die Konfliktinteraktion nie eine Einbahnstraße darstellt, ist das Zusammenspiel von Eskalation und De-eskalation auch immer für die Seite des intervenierenden Vorgesetzten zu betrachten.
5. Bei Hilfeschuchenden wirken de-eskalieren
 - a. für den Hilfe suchenden Mitarbeiter:
 - i. die Grundhaltung des Verständnisses und der Hilfsbereitschaft,
 - ii. aktives Zuhören und sachliches Nachfragen,
 - iii. selbst reden können, Strukturierungshilfe erhalten und Resonanz spüren.
 - b. für den Hilfe gebenden Vorgesetzten:
 - i. die Grundhaltung der Kundenorientierung („Was kann ich für Sie tun?“) und nicht die der Therapeutenorientierung
 - ii. Mut und Fähigkeit, Grenzen zu setzen und Nicht-Kompetenz zu kommunizieren,
 - iii. Fragen, weshalb der Mitarbeiter gerade jetzt gerade zu Ihnen gekommen ist,
 - iv. Strukturierungshilfen geben (dosiert den Kontrollierter Dialog und sanfte Zusammenfassungen einbringen),
 - v. Weniger in die Vergangenheit als in die Zukunft blicken („Und was überzeugt Sie, dass Sie das jetzt schaffen?“)
6. Bei depressiv-lethargisch auftretenden Mitarbeitern wirken de-eskalierend
 - a. für den betreffenden Mitarbeiter:
 - i. Ruhe und Vertrauen spüren,
 - ii. durch kommunikativen Sog ins Gespräch geholt werden,
 - iii. optimistische Perspektiven sehen
 - b. für den Vorgesetzten:
 - i. Schweigen und Zuhören können

7. durch Ich-Botschaften (ohne Vorwurf) und offene Fragen, die wieder ohne Vorwurf z.B. das Gesprächsverhalten selbst ansprechen, kommunikative Sog-Wirkung erzeugen („Dass Sie mich nicht anschauen irritiert mich. Warum machen Sie das?“)
8. Bei aktiv-aggressiv Mitarbeitern wirken de-eskalierend
 - a. für den betreffenden Mitarbeiter:
 - i. mitschwingende Ruhe und Grenzsignale
 - ii. das Gefühl, das Gegenüber als Gesprächsleiter akzeptieren zu können,
 - iii. durch kommunikativen Sog zur Versachlichung gezwungen zu werden.
 - b. für den Vorgesetzten:
 - i. sich nicht provozierend lassen und einleitende „Panikphase“ zu lassen
 - ii. durch gestaffeltes Gesprächsjudo (überhören, Bestimmtheit, Zurechtweisung) Grenzen signalisieren
 - iii. durch offene W-Fragen Sachklärung herbeiführen
 - iv. appellativen Druck (Gegenmacht) ausüben („Sie müssen schon ...“)