

Rainer König

Thesen zu Gesprächen mit psychisch schwierigen Mitarbeitern

1. Grob gegliedert lassen sich psychisch schwierige MA (Mitarbeiter/Innen) in drei Klassen unterteilen:
 - Extrem Hilfebedürftige und -suchende,
 - Depressiv- und Lethargisch-Passive sowie
 - Aggressiv-aktive
2. Gespräche mit psychisch schwierigen MA sind – wie die mit anderen auch – in die Trias des sog. Kritikkontinuums einzugliedern. Es macht also Sinn zwischen
 - kritischen Gesprächen im informellen Raum,
 - dem Kritikgespräch im formellen Raum und
 - dem Sanktionsgespräch im Sanktionsraum zu unterscheiden. Diese drei Gesprächsräume, in denen Verhaltensauffälligkeiten besprochen werden, unterscheiden sich durch den Grad an Verbindlichkeit und Formalisierung.
3. Direkte Vorgesetzte führen kritische und Kritikgespräche, die Personalverwaltung dagegen nur Gespräche, die den Charakter von Sanktionen haben.
4. Mit der Idee des „Kritikzyklus“ ist gemeint, dass der kommunikative Umgang mit psychisch schwierigen MA in drei Akten vor sich geht:
 - zunächst hat der direkte Vorgesetzte mit ihnen zu tun,
 - dann die Interessenvertreter (z.B. Betriebs- oder Personalrat (BR/PR)) und
 - dann die Personalverwaltung.

Während die Gespräche der Vorgesetzten und der Personalverwaltung kritischen oder sanktionierenden Charakter haben, stellen die des BR/PR entweder Beratungs- oder Klärungsgespräche dar, die dem Gruppengespräch mit der Personalverwaltung dienen. Unabhängig davon, auf welcher Stufe des Kritikzyklus wir uns befinden und wer das Gespräch führt gilt: man darf sich weder von der Aggressivität des Aggressiv-aktiven noch von der Depressivität des Depressiven anstecken lassen. Beides macht einen konstruktiven Verlauf des Gesprächs unmöglich!

5. Kritische Gespräche sind informelle Gespräche zwischen Tür und Angel: in ihnen werden Verhaltensauffälligkeiten eher nebenbei angesprochen – ohne Zwang zur Begründung und ohne Vereinbarung.
6. Kritikgespräche im allgemeinen und auch solche mit psychisch labilen MA folgen einer klaren Struktur und enden in der Regel mit Vereinbarungen über Verhaltensänderungen:
 - **Einleitung** – bei psychisch Labilen eher knapp und kurz – Vorsicht vor verfänglichen Formulierungen und Reizvokabeln („Sie sehen aber gut aus...“)
 - **Problemklärung** – der/die Vorgesetzte führt beobachtbare Fakten auf, die zu besprechende Verhaltensauffälligkeit belegen. Vor allem Aggressive tun sich schwer, das Problem zu akzeptieren.
 - **Ursachenklärung** – hier werden die Gründe für die Verhaltensänderung aufgeführt. Wahrscheinlich ist dies die schwierigste Stufe im Umgang mit

psychisch schwierigen MA: Sowohl Aggressive als auch Depressive verweigern sich oft, die Gründe für die Auffälligkeiten zu nennen. Rhetorische Hilfen:

- a. Negative-Bilanzierung (Bis vor kurzem so, jetzt so – wie erklären Sie sich das?)
 - b. Drohbilanz (Wir haben zwei Möglichkeiten ...)
 - c. mit offenen Fragen arbeiten (in der Regel sog. W-Fragen: Was, Weshalb, Warum ...?)
- Vorsicht: Wenn überhaupt, tendieren Aggressive im Sinne der Delegation von Verantwortung gerne dahin, die Schuld auf andere abzuladen.
- **Lösungssammlung** – wenn die Ursachenklärung funktioniert hat, klappt diese Stufe fast von selbst. Gleichwohl: Sie muss vorbereitet werden, um auch Vorschläge einbringen zu können, wenn vom MA nichts kommt. In Abhängigkeit vom bisherigen Verlauf des Gesprächs lässt sich ggf. auch eine klarere Vermutung formulieren, wie groß oder stark die Persönlichkeitsstörung des MA ist: Depressive reißen auch die Führungskraft in einen psychischen Negativsog und sagen so gut wie nichts, andere verwickeln sich andauernd in Widersprüche und stellen das wieder in Frage was sie einen Satz zuvor noch gesagt haben. In solchen Fällen sollte auf jeden Fall kundiger Rat (z.B. beim Beratungsstelle) eingeholt oder dort ein Termin vereinbart werden.
 - **Lösungsvereinbarung**: Wenn sich der/die MA einer Zusammenarbeit völlig verweigert, kann die „Vereinbarung“ auch eine Anweisung sein (z.B. zum Amtsarzt oder zur Beratungsstelle zu gehen), die im Einhalten/Nichteinhalten zu kontrollieren ist.
 - **Verabschiedung**
7. Die Gespräche, die der BR/PR mit dem/der MA im Kritikzyklus führt, können entweder Beratungs- oder Klärungsgespräche sein:
- Bei den Beratungsgesprächen wendet sich der/die MA direkt an den BR/PR. Diese Gespräche sind quasi Selbstläufer weil der BR/PR hier einfach seine gefragte Fachkompetenz einbringen kann.
 - Bei den Klärungsgesprächen geht die Initiative vom BR/PR aus. Das kann dazu führen, dass der/die MA gar keine Lust zu dem Gespräch hat. Gleichwohl ist das Gespräch wichtig und nützlich, damit der BR/PR sich auf das Kritikgespräch in der Personalverwaltung vorbereiten kann. Er braucht nämlich zum einen Informationen zur Situation und zum Fall sowie zum bisherigen Verlauf der Gespräche mit dem Vorgesetzten. Zum anderen muss auch eine Strategie für das Gespräch in der Personalverwaltung vorbereitet und die Rolle geklärt werden, die dabei der BR/PR spielen soll bzw. kann.
 - Sollte sich der MA diesem Gespräch verweigern, kann auch hier die Methode der Drohbilanzierung weiterhelfen: aus Sicht des BR/PR werden ihm die Ernsthaftigkeit der Lage und die Konsequenzen verschiedener Verweigerungsstrategien aufgeführt.

8. Das Kritikgespräch, das die Personalverwaltung führt, folgt im Prinzip der oben dargestellten Struktur. Der Unterschied besteht vor allem darin, dass das Gespräch bereits Sanktionscharakter hat und in einer gewissen Öffentlichkeit (BR/PR, Personalverwaltung) geführt wird. Wir haben hier– mit aller Vorsicht - die Metapher einer „Gerichtsverhandlung“ benutzt: das Gespräch ist also (in Abhängigkeit vom Verhalten des MA) etwas bestimmter und mit etwas mehr Druck zu führen als ein erstes Kritikgespräch beim direkten Vorgesetzten.
9. Nach der Begrüßung sollte die Problemlklärungsphase durch ein kleines Statement der Personalverwaltung eingeläutet werden. In ihm wird der bisherige Verlauf des Falles, der Kenntnisstand der Personalverwaltung sowie der ernste Charakter dieses Gesprächs mit möglichen Konsequenzen aufgeführt. Nachdem der MA Gelegenheit hatte, etwas zu dieser Darstellung ergänzend oder korrigierend zu sagen, muss relativ schnell zur Ursachenklärung geschritten werden. Interessant ist aber, dass sich manche Menschen, die sich zuvor verweigert haben etwas zu den Ursachen ihrer Verhaltensänderung zu sagen, erst hier öffnen.