

Shared Responsibility Approach

Mobbing am Arbeitsplatz in drei Schritten lösungsorientiert und konstruktiv beenden!

Die Thematik Mobbing am Arbeitsplatz erfährt in geradezu regelmäßigen Abständen neue mediale Aufmerksamkeit. Für uns macht das vor allem deutlich, welche Relevanz das Thema besitzt. Obgleich die Notwendigkeit für praktikable Interventionskonzepte zu bestehen scheint, drückt sich dies jedoch nicht in Form steigender Nachfrage nach Fortbildungen im Bereich der Mobbing-Intervention aus. Vielmehr beobachten wir Vorsicht und Zurückhaltung bei Personalverantwortlichen in Unternehmen, Behörden und anderen Organisationen. Gerade weil Führungskräfte zu allererst zu intervenieren gefordert sind, stimmt dieser Sachverhalt nachdenklich.

Aus unserer Sicht lassen sich mehrere Gründe identifizieren, weshalb Konfliktsituationen, denen das „Etikett“ Mobbing zugeschrieben wird, von Personalverantwortlichen reserviert angegangen werden:

- Die Situation erscheint **undurchsichtig und komplex**.
- Es besteht **Unsicherheit** darüber, ob es sich um Mobbing handelt oder nicht.
- Meist bewegen sich die Aktionen der Akteure in der Grauzone zwischen **erlaubten und unerlaubten Handlungen**, weil diese verdeckt ausgeführt werden und dementsprechend auch kaum beweisbar sind.
- Es besteht die Gefahr, die Situation durch vorschnelle Zuschreibung von Rollen (Opfer, Täter, Mitläufer etc.) und **gegenseitiger Schuldzuweisung** zu eskalieren.
- Die Führungskräfte werden nicht selten mit der Unterstellung oder dem Vorwurf konfrontiert, **in der Mitarbeiterführung versagt** zu haben. Vielfach verknüpfen Führungskräfte auch ihrerseits Mobbing mit Versagen und Schuld.
- Hinzu kommt die Schwierigkeit, dass **bekannte Interventionen** im Fall von Mobbing – wie Konfliktmoderation, Mediation, Supervision, organisatorische Maßnahmen, rechtliche Interventionen oder Sanktionen – **seltener als erhofft zu einem guten Ergebnis** für alle Beteiligten führen.

Mobbing-Situationen erfordern schnelles und entschlossenes Handeln seitens der Personalverantwortlichen, um Schaden für die Beschäftigten und den Betrieb zu vermeiden. Ein entscheidender Faktor für die Veränderung der Situation ist ein wirkliches Interesse daran, Mobbing zu stoppen.

Mobbing ist dabei grundsätzlich als ein Konflikt anzusehen, der zwar besondere Charakteristika aufweist, dem aber mit Engagement und der Bereitschaft zur offenen Konfliktbewältigung beizukommen ist. Wichtige Basis für eine wirksame Intervention ist, dazu den Blickwinkel zu verlassen, Mobbing sei auf ein Versagen in der Personalpolitik oder der Mitarbeiterführung zurückzuführen. Den Blick auf Versagen und Schuld zu lenken steht einer aktiven Bearbeitung des Konfliktes eher im Weg und bindet wertvolle Energien in der Abwehr von Schuldvorwürfen oder in der Rechtfertigung von

zurückliegenden Entscheidungen und Handlungen.

Im Bereich der Mobbing-Prävention ist in den letzten Jahren einiges in Bewegung gekommen. Wenn Prävention allerdings nicht um die Vorbereitung auf den Ernstfall ergänzt wird und den Führungskräften und anderen Personalverantwortlichen keine entsprechenden Instrumente zur Verfügung gestellt werden, fehlt es genau dann an Handlungsschiedenheit, wenn es besonders darauf ankommt.

Im Blick darauf, dass Personalverantwortliche, Führungskräfte, Betriebs- und Personalräte gefordert sind, in Mobbing-Fällen entschlossen zu handeln, haben wir einen lösungs- und ressourcenorientierten Ansatz entwickelt, um Mobbing in einer das Betriebsklima schonenden Weise aufzulösen und eine effektive Zusammenarbeit wieder herzustellen.

Shared Responsibility Approach

Der Shared Responsibility Approach (Shared Responsibility = „Geteilte Verantwortung“ bzw. „Gemeinsame Verantwortung“; approach = Ansatz) ist ein Interventionswerkzeug, das in drei Schritten die komplex und verfahren erscheinende Situation wirksam und chancenreich verändern kann.



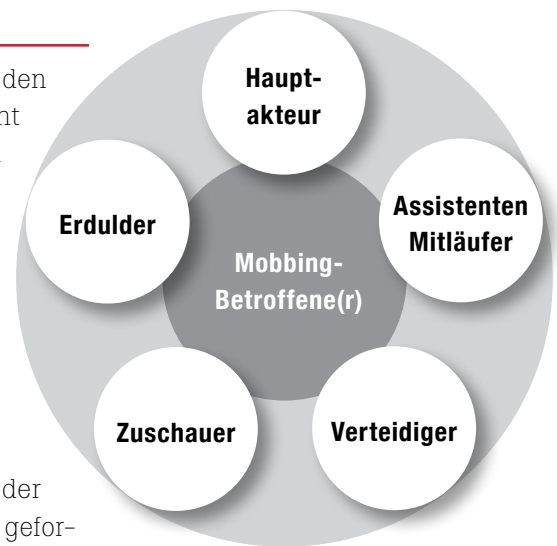
Folgende Aspekte sind daran neu und unterscheiden sich von anderen Interventionsstrategien:

- **eine aufwändige Ursachenforschung und die Aufarbeitung zurückliegender Vorfälle ist nicht notwendig**
- **auf Schuldzuweisungen und Sanktionsandrohungen wird verzichtet**
- **der Fokus liegt auf der Suche nach Lösungen zur Behebung des Problems**
- **sowohl die Mobbing-Akteure und die nicht direkt ins Mobbing-Geschehen involvierten KollegInnen werden konsequent in einen Lösungsprozess eingebunden**

Viele Beteiligte – unterschiedliche Rollen

Womöglich überraschend ist die Einbindung der Mobbing-Akteure in den Lösungsfindungsprozess. „Täter“ und „Mitläufer“ werden bewusst nicht in ihren (negativen) Rollen angesprochen, sondern neutral als Experten für die vorliegende Situation einbezogen und um Mithilfe gebeten. Da es im Prozess weder zu Schuldzuweisungen kommt noch Sanktionen angedroht werden, ist eine Verteidigung oder das Rechtfertigen von Handlungsweisen nicht erforderlich. Die Betroffenen können sich öffnen und aus einer neutralen Position an Lösungsvorschlägen mitarbeiten. Häufig führt dies zu einer spürbaren Befreiung, die bereits eine erste positive Veränderung der Situation herbeiführt.

Die von Mobbing betroffene Person wird nur in den ersten Schritt der Intervention eingebunden. Besondere Aktivitäten werden von ihr nicht gefordert. Hier nicht selbst aktiv werden zu müssen und auch nicht direkt mit den Mobbing-AkteurInnen konfrontiert zu werden, ist ein stark entlastender Faktor für den Mobbing-Betroffenen.



Ein Beispiel:

Mobbing innerhalb eines Teams

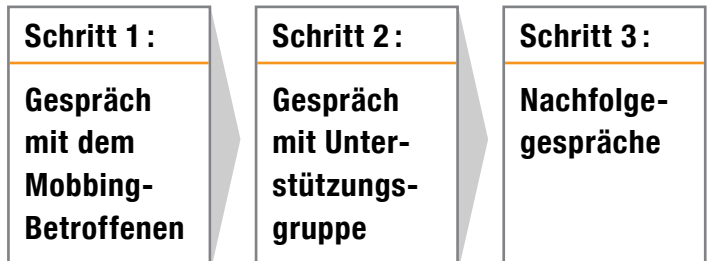
In der Produktion eines Chemie-Unternehmens kommt es vermehrt zu Schwierigkeiten innerhalb eines Teams. Frau B. wurde als neue Mitarbeiterin eingestellt und einem Team, das bis dahin nur aus Männern bestand, zugeordnet. Nach anfänglich freundlicher Aufnahme bemerkt Frau B. kleine Veränderungen bei den Kollegen, deren Gespräche mit ihr kürzer werden und hin und wieder bleibt der morgendliche Gruß aus.

Frau B. misst den Veränderungen zunächst keine Bedeutung zu. Mehr und mehr jedoch schneiden die Kollegen Frau B. In der Kantine setzen sich zunehmend weniger Kollegen zu ihr an den Tisch. In Gesprächen wird Frau B. von den meisten zuletzt gar nicht mehr einbezogen, abfällige Bemerkungen machen die Runde. Informationen werden vorenthalten, verzögert oder nicht vollständig übermittelt. Arbeitsunterlagen werden falsch abgelegt oder versteckt.

Zuletzt wurde seitens einiger Kollegen gegenüber der Abteilungsleitung behauptet, dass Frau B. schlecht arbeitet und unzuverlässig ist. Nach einem dreiviertel Jahr leidet Frau B. unter Schlafstörungen und Angstzuständen. Sie ist häufig krank. Wegen der Vorfälle wendet sich Frau B. an eine Person ihres Vertrauens im Betriebsrat.

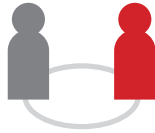
Die Vorgehensweise mit dem Shared Responsibility Approach in drei Schritten

Die Durchführung des Shared Responsibility Approach erfolgt in drei zeitlich aufeinander folgenden Schritten.



Erster Schritt: Gespräch mit der von Mobbing betroffenen Person

Am Anfang der Intervention steht das Gespräch mit der von Mobbing betroffenen Person. In diesem Gespräch wird die geplante Vorgehensweise nach dem Shared Responsibility Approach erklärt und die Zustimmung für die weiteren Schritte eingeholt. Es wird besprochen, welche Personen zu der schwierigen Situation am Arbeitsplatz beitragen. Wichtig ist darüber hinaus positive Kontakte zu MitarbeiterInnen zu erfragen. Genaue Details des Mobbing-Geschehens werden nicht eruiert und sind für das weitere Vorgehen nicht von Bedeutung.



In unserem Beispiel entwickelt sich die Situation für Frau B. wie folgt:

Zu Beginn hatte sie den Betriebsrat eingeschaltet und um Hilfe gebeten. Im Einvernehmen mit ihr wurde der Vorgesetzte verständigt und nach Rücksprache mit der Personalleitung entschieden, mit dem Shared Responsibility Approach zu intervenieren. Frau B. wird kurze Zeit später von ihrem Vorgesetzten zu einem vertrauensvollen Gespräch eingeladen, um über ihre Situation zu sprechen. Frau B. ist froh, dass es nicht zu einer offenen Konfrontation kommt, sondern zunächst der Vorgesetzte mit den Kollegen über mögliche Veränderungen sprechen will. Sie fühlt sich entlastet, denn die Situation in den letzten Monaten hat sie psychisch geschwächt. Auch ist es für sie gut zu hören, dass es um die Suche nach Lösungen geht und nicht darum, einzelne Kollegen bloßzustellen oder abzumahnern. Sie glaubt, dass sonst alles nur noch schlimmer werden würde und sich der Hass auf sie noch vergrößern könnte. Frau B. ist erleichtert, dass ihr Vorgesetzter die Dinge jetzt in die Hand nimmt. Das schafft Vertrauen und Zuversicht, dass die Zukunft besser werden wird. In 14 Tagen gibt es ein weiteres Treffen, um zu eruiern, ob und inwiefern sich etwas geändert hat.

Zweiter Schritt: Gespräch mit der Unterstützerguppe

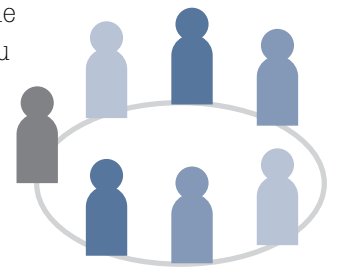
Die Unterstützerguppe steht im Zentrum des Ansatzes. Sie ist die Gruppe, die die Führungskraft unterstützen soll und die Verantwortung trägt, die Mobbing-Situation zu beenden. Die Zusammensetzung ergibt sich aus den im Gespräch mit dem Mobbing-Betroffenen genannten Personen. Die Gruppe besteht zu 50% aus Mobbing-AkteurInnen und zu 50% aus KollegInnen, die in

einem neutralen bis positiven Kontakt zur betroffenen Person stehen.

Wesentliche Inhalte des Gesprächs sind:

Problemschilderung: Diejenigen, die zum Gespräch eingeladen haben, stellen die Situation des Mobbing-Betroffenen dar. Von Schuldzuweisungen wird abgesehen. Stattdessen wird zum Ausdruck gebracht, dass die Situation so nicht bleiben kann und den eingeladenen KollegInnen zugetraut wird, entscheidend zur Veränderung beizutragen.

Ideen für die Veränderung der Situation: Im weiteren Verlauf des Gespräches werden Schritte und Aktivitäten von den Mitgliedern der Unterstützerguppe zusammengetragen, die einzelne KollegInnen selbst übernehmen können und wollen, um die Situation für die betroffene Person zu verbessern.



Zurück zu unserem Beispiel:

Der Vorgesetzte lädt nach dem Gespräch mit Frau B. sechs KollegInnen aus dem Team – unter ihnen drei Mobbing-Akteure – zu einem Gespräch ein.

Das Gespräch (in der Unterstützerguppe) wird vom Vorgesetzten zusammen mit einem Mitglied des Betriebsrates geführt. Es wird darüber informiert, dass es Frau B. in ihrer neuen Arbeitsstelle und in der Zusammenarbeit im Team nicht gut geht, dass Frau B. in letzter Zeit häufig krank ist und der Eindruck besteht, dass das

Arbeitsklima angespannt ist. Über genaue Details, die Frau B. betreffen, wird an dieser Stelle nicht gesprochen. Vielmehr macht der Vorgesetzte deutlich, dass ihm das Wohlergehen eines jeden Mitarbeiters während der Arbeit am Herzen liegt. Es ist ihm wichtig, ein Arbeitsklima zu fördern, in dem sich alle wohl und sicher fühlen können.

Der Vorgesetzte erklärt, dass er die Anwesenden zu diesem Gespräch eingeladen hat, weil er ihre Hilfe und Unterstützung braucht, die schwierige Situation, in der sich Frau B. befindet, zu verbessern. Er alleine kann dies nicht regeln

und bittet darum, gemeinsam konkrete Möglichkeiten zu entwickeln, die Zusammenarbeit so zu gestalten, dass sie für alle gut funktioniert. Weder der Vorgesetzte noch der Betriebsrat beschuldigen irgendjemanden in diesem Gespräch.

Der Vorgesetzte bittet stattdessen seine Mitarbeiter, gemeinsam mit ihm zu überlegen, was getan werden kann, damit es Frau B. im Team gut geht und welche Möglichkeiten jeder für sich sieht, dazu beizutragen. Ideen und Vorschläge werden formuliert: „häufiger in

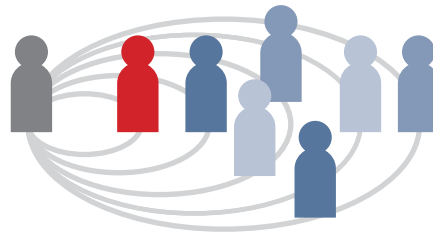
den Pausen das Gespräch mit Frau B. suchen“, „Frau B. in ein bestimmtes Arbeitsfeld neu einbeziehen“, „die Kaffeepause gemeinsam verbringen“, „sie fragen, ob sie an einer Fahrgemeinschaft interessiert ist“, „unterbrechen, wenn untereinander schlecht über Frau B. gesprochen wird“, ...

Da es dem Vorgesetzten wichtig ist, zu wissen, wie sich die Situation in der Folge entwickelt, kündigt er an, auf jeden Einzelnen in 14 Tagen zuzukommen, um dessen Einschätzung der Situation zu erhalten.

Dritter Schritt: Gespräche zur Ergebnissicherung – Nachfolgespräche mit allen Beteiligten

Die Nachsprache erfolgen in einem zeitlichen Abstand von etwa 8 bis 14 Tagen zunächst mit der von Mobbing betroffenen Person und im Anschluss daran mit allen beteiligten KollegInnen der Unterstützungsgruppe. Sie dienen der Sicherung und Stabilisierung der positiven Veränderung, nicht um die angekündigten

Maßnahmen zu überprüfen. Sie sollen dazu beitragen, das Mobbing nachhaltig zu stoppen.



Der Vorgesetzte lädt Frau B. erneut ein. Er erfährt, dass es Frau B. inzwischen wesentlich besser geht. Frau B. berichtet, dass sich ihre Kollegen ihr gegenüber anders verhalten: Sie wird häufiger als zuvor in Gespräche einbezogen und es wird auch zusammen gelacht. Mit einigen klappt es besser, mit anderen ist es weiterhin schwierig. Aber die Situation insgesamt ist jetzt gut und es ist auch nicht wichtig, sich mit allen gleich gut zu verstehen. Frau B. fühlt sich befreit von den täglichen Demütigungen und kommt wesentlich entspannter zur Arbeit.

Die einzelnen Gespräche mit den beteiligten Kollegen der Unterstützungsgruppe bestätigen die Berichte von Frau B. Im Weiteren wird von den Kollegen positiv erwähnt, dass sich das Arbeitsklima insgesamt verbessert hat.

Der Vorgesetzte bedankt sich für die Unterstützung der Kollegen.

Sollte die Situation sich nicht zur vollen Zufriedenheit verbessert haben, ist es ratsam, weitere Gespräche mit der Unterstützungsgruppe zu führen. In den meisten Fällen hören die Mobbing-Handlungen jedoch innerhalb von zwei Wochen auf.

Wer kann den Shared-Responsibility-Approach einsetzen?

Durchgeführt werden kann der Shared Responsibility Approach von Führungskräften, Personen mit einer Vertrauensstellung im Unternehmen (Betriebsräte, Konfliktlotsen, ...) und von Personen, die mit der Personalbetreuung beauftragt sind (Personalverantwortliche, Betriebspsychologen, Gleichstellungsbeauftragte, ...).

Die Anwendung ist leicht zu erlernen. Es werden keine besonderen psychologischen Kenntnisse vorausgesetzt. Die notwendige Sicherheit für die Durchführung kann bereits in einem ein- oder zweitägigen Seminar erworben werden. Neben Grundtechniken der Gesprächsführung sind dabei die Gesprächsabläufe und die Reaktionsmöglichkeiten auf verschiedene Situationen (unterschiedliches Verhalten der Betroffenen oder der Mitglieder der Unterstützungsgruppe) einzuüben.

Der Shared Responsibility Approach ist kein präventiver Ansatz. Er kommt zur Anwendung, wenn Mobbing auftritt. Für die Mobbingprävention muss auf andere Maßnahmen zurückgegriffen werden.

Prozess-Initiatoren:

- Führungskräfte
- Betriebs-/Personalräte
- Ausbilder
- Konfliktlotsen
- Personalabteilung
- Betriebsärzte/-psychologen
- Sonderbeauftragte



Welche Rahmenbedingungen sind nötig?

Für den Einsatz des Shared Responsibility Approach sind bestimmte Rahmenbedingungen erforderlich. Zentral ist das klare Engagement des anwendenden Vorgesetzten. Er muss deutlich machen, dass es sein Anliegen ist, die untragbare Situation zu verbessern und er die Unterstützung der Gruppe braucht, da er diese Veränderungen nicht alleine bewirken kann. Dazu bedarf es einer Vertrauensbasis zwischen ihm und den anderen Beteiligten. Weiter darf der Initiator der Intervention nicht Teil des Problems sein oder werden. Zudem muss es genügend MitarbeiterInnen in der näheren Arbeitsumgebung des Betroffenen geben, so dass sich eine Unterstützungsgruppe bilden lässt.

Der Shared Responsibility Approach braucht allerdings keine umfangreichen Ressourcen. Er lässt sich mit geringem Aufwand zeitnah umsetzen.

Was passiert nach dem Shared Responsibility Approach?

Es kann sein, dass Mobbing ein Symptom für tieferliegende Probleme ist, die es im Anschluss an den Shared Responsibility Approach zu lösen gilt. Die Intervention schafft durch das Stoppen des Mobbings ein günstigeres Klima zur Lösung dieser Konflikte. Der Leitgedanke ist: Zuerst das Mobbing stoppen, dann die anderen Fragen und Probleme angehen.

Der Shared Responsibility Approach ist ein innovativer Ansatz. Die vorliegenden praktischen Erfahrungen in Betrieben, Kliniken und Bildungseinrichtungen zeigen, dass die vorgestellte Methode effektiv und hilfreich war, das akute Mobbing zeitnah und nachhaltig zu stoppen. So bleibt für uns zu hoffen, weitere Unterstützer und Anwender für den Shared Responsibility Approach zu begeistern, um konstruktive Lösungen von Konflikten in der Arbeitswelt weiter voranzutreiben.

Artikel veröffentlicht in: Rapp, S. (Hg.): Mediation, Band 2, 2012:29-40

Kontakt und weitere Informationen:

fairaend – Weiterbildung, Konfliktberatung,
Mediation, Supervision
Heike Blum/Detlef Beck
Kirchplatz 5, 50999 Köln
Tel: 02236-379179
info@fairaend.de, www.fairaend.de
www.shared-responsibility-approach.de