

***Wirksam Handeln bei Mobbing am Arbeitsplatz. Mobbing in
gemeinsamer Verantwortung stoppen –
Der “Shared Responsibility Approach”***

von

**Detlef Beck
Heike Blum**

Dokument aus der Internetdokumentation
des Deutschen Präventionstages www.praeventionstag.de
Herausgegeben von Hans-Jürgen Kerner und Erich Marks im Auftrag der
Deutschen Stiftung für Verbrechensverhütung und Straffälligenhilfe (DVS)

Zur Zitation:

Detlef Beck, Heike Blum: Wirksam Handeln bei Mobbing am Arbeitsplatz. Mobbing in
gemeinsamer Verantwortung stoppen – Der “Shared Responsibility Approach”, in: Kerner, Hans-
Jürgen u. Marks, Erich (Hrsg.), Internetdokumentation des Deutschen Präventionstages.
Hannover 2012, www.praeventionstag.de/Dokumentation.cms/2026

Shared Responsibility Approach – Mobbing im Unternehmen stoppen!

Mobbing ist auch heute noch bei vielen Unternehmen und Vorgesetzten ein Tabu-Thema.
Warum ist das so?



Wenn man Schulungen zum Thema Mobbing anbietet, hört man häufig Aussagen wie: „*Mobbing gibt es bei uns nicht*“ oder „*Wir wählen unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sehr sorgfältig aus, daher gibt es bei uns keine Mobber*“. Ein Personalmanager sagte sehr offen: „*Ihr Angebot interessiert mich schon, aber wenn ich das Thema aufgreife, denken alle, wir haben ein Mobbing-Problem im Unternehmen.*“¹

Die Angst eines Imageverlustes sowohl innerhalb des Unternehmens als auch nach außen, führt häufig dazu, sich der Auseinandersetzung mit dem Thema Mobbing zu entziehen.

Das Selbstbild vieler Vorgesetzter sowie die Erwartungshaltung des Unternehmens an die Rolle des Vorgesetzten beinhalten das reibungslose Funktionieren seines Aufgabebereiches. Kommt es unter seinen Mitarbeitenden zu Mobbing, wird ihm ein Versagen in seiner Führungsaufgabe attestiert. Vermeidungsstrategien, die Vorgesetzte deshalb einsetzen, sind z.B. Bagatellisieren, Ignorieren oder „unter den Teppich kehren“.

Hinzu kommt, dass viele Maßnahmen gegen Mobbing im Unternehmen zeitaufwendig, kostenintensiv und in ihren Auswirkungen massive Konsequenzen mit sich bringen. Als einige Beispiele seien hier Versetzungen/Kündigungen, gerichtliche Auseinandersetzungen und Auswirkungen auf die Gruppenstruktur und -dynamik zu nennen.

Wir müssen uns dem Thema Mobbing stellen

Was bei all diesen Argumenten unberücksichtigt bleibt, ist die Tatsache, dass Mobbing ein Phänomen ist, das „... quer durch alle Berufsgruppen, Branchen und Betriebsgrößen...“ auftritt. Es gibt also keine „Mobbingfreie Zone“.

Hinzukommt, dass die Ursachen für das Auftreten von Mobbing nicht allein in den handelnden Personen liegen, also nicht in bestimmten Täter- oder Opferprofilen, sondern auch systemische und organisatorische Aspekte eine Rolle spielen. So können bestimmte Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen oder Veränderungen derselben ein Klima im Unternehmen schaffen, das Mobbing fördert.

Das macht deutlich, dass ein Vorgesetzter nicht allein für das Auftreten von Mobbing verantwortlich gemacht werden kann oder ihm gar ein Versagen bei seinen Aufgaben als Führungskraft unterstellt werden darf. Er wird erst dann seiner Rolle nicht gerecht, wenn er nichts gegen die Mobbingssituation unternimmt.

Wenn wir der Tatsache ins Auge sehen, dass sich Mobbing im Unternehmen nicht grundsätzlich verhindern lässt, sondern nur Rahmenbedingungen geschaffen werden können, die Mobbing weniger wahrscheinlich machen, sollten vorbeugende Maßnahmen nicht weiter als Imageverlust gesehen werden. So hat das Aufstellen von Pulverlöschern bei keinem Mitarbeiter die Angst vor Bränden im Betrieb geschürt oder Maßnahmen zur Arbeitssicherheit ein Unternehmen als einen besonders unsicheren Arbeitsplatz gebrandmarkt.

Neben dem Aufbau von Wissen zu präventiven Maßnahmen sind im Unternehmen Interventionsmethoden notwendig, die in akuten Mobbing-Situationen angewendet werden können – um im Bild zu bleiben – die eingesetzt werden können, wenn es brennt.

Eine dieser Methoden ist der von fair-aend entwickelte Shared Responsibility Approach.

Shared Responsibility Approach

Der Ansatz hat seine Wurzeln im No Blame Approach, der von Barbara Maines und George Robinson in den 80er Jahren in England entwickelt wurde und erfolgreich auch in der Schweiz, den Beneluxländern und in Deutschland eingesetzt wird, um Mobbing in Schulen zu stoppen. Genau wie der No Blame Approach setzt der Shared Responsibility Approach auf Lösungsorientierung anstatt auf Schuldzuweisung.

Der Shared Responsibility Approach ist eine Methode, mit der akute Mobbingssituationen bearbeitet werden. Dabei wird bewusst auf eine Ursachenforschung und Aufarbeitung der Historie verzichtet. Der Fokus liegt auf der Suche nach Lösun-

gen, mit denen Mobbing schnell gestoppt werden kann. „*Ich muss nicht wissen, wie das Schloss funktioniert – es reicht, einen Schlüssel zu haben, der die Tür öffnet*“.

Ein ganz entscheidender Aspekt des Interventionsansatzes ist die Einbindung der Mobbing-Akteure in den Lösungsfindungsprozess. „Täter“ und „Mitläufer“ werden dabei 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.

Kennzeichnend für den Ansatz ist weiter, dass die von Mobbing betroffene Person nur in den ersten Schritt der Intervention eingebunden ist und dabei keinerlei besondere Aktivitäten von ihr gefordert werden. In dieser Phase nicht selbst aktiv werden zu müssen und auch nicht direkt mit den Mobbing-AkteurInnen konfrontiert zu werden, sind ein stark entlastender Faktor für den Mobbing-Betroffenen.

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 (Personaler, Betriebspsychologen, Gleichstellungsbeauftragte, ...).

Ein Beispiel

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 Gespräche 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 des Vertrauens im Betriebsrat.

Die Vorgehensweise mit dem Shared Responsibility Approach

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

1 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 im Weiteren zu erfahren, zu welchen MitarbeiterInnen positive Kontakte bestehen. Genaue Details des Mobbing-Geschehens werden nicht eruiert und sind für das weitere Vorgehen nicht von Bedeutung.

Frau B. hatte 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 ist 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, dann würde alles nur noch schlimmer und sich der Hass auf sie noch vergrößern. 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 schauen, ob sich etwas geändert hat.

2 Gespräch mit der Responsibility Group

Die Responsibility Group steht im Zentrum des Ansatzes. Sie ist die Gruppe, die die Führungskraft unterstützen soll und Verantwortung trägt, die Mobbing-Situation zu beenden. Die Zusammensetzung ergibt sich aus dem Gespräch mit dem Mobbing-Betroffenen. Sie 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 zusammengetragen, die einzelne KollegInnen übernehmen können, um die Situation für die

betroffene Person zu verbessern.

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 Responsibility Group) 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 Frau B. sich befindet, zu verbessern. Er alleine kann dies nicht regeln und bittet darum, gemeinsam die Verantwortung zu übernehmen und untereinander zu teilen. Weder der Vorgesetzte noch der Betriebsrat beschuldigen irgend jemanden in diesem Gespräch.

Er bittet 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 und dessen Einschätzung der Situation zu erhalten.

training + coaching

3 Gespräche zur Ergebnissicherung (Nachfolgegespräche 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 Responsibility Group. Sie dienen der Sicherung und Stabilisierung der positiven Veränderung. 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 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 Responsibility Group 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 Responsibility Group zu führen. In den meisten Fällen jedoch stoppen die Mobbing-Handlungen innerhalb von zwei Wochen.

Welche Vorteile bietet der Shared Responsibility Approach?

Der Ansatz ist geeignet, akutes Mobbing schnell zu stoppen. So erlebt man häufig, dass nach dem Gruppengespräch sofortige Verbesserungen der Situation spürbar werden. Dadurch ist es möglich, eine konstruktive Zusammenarbeit einer Gruppe erneut herzustellen und

auf Versetzungen oder Kündigungen zu verzichten.

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

Für Führungskräfte ist der Ansatz leicht zu erlernen. Es werden keine besonderen psychologischen Kenntnisse vorausgesetzt. Die vorhandenen Fähigkeiten aus den Bereichen der Gesprächsführung, Motivation und Zielvereinbarungen reichen aus, den Interventionsansatz anzuwenden.

Grenzen des Ansatzes

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

Für den Einsatz des Shared Responsibility Approach sind bestimmte Rahmenbedingungen erforderlich. So braucht es ein klares Engagement des anwendenden Vorgesetzten. Er muss deutlich machen, dass es sein Anliegen ist und er die Unterstützung der Gruppe braucht, damit sich eine Situation verändert, die er als untragbar empfindet. Dazu bedarf es einer Vertrauensbasis zwischen ihm und allen Beteiligten. Die Intervention muss von außen kommen, das heißt, der Initiator darf nicht Teil des Problems sein oder werden. Es muss genügend MitarbeiterInnen in der näheren Arbeitsumgebung des Betroffenen geben, so dass sich eine Responsibility Group bilden lässt.

Da Mobbing durchaus ein Symptom für tieferliegende Probleme darstellen kann, müssen diese eventuell nachrangig bearbeitet werden. Der Shared Responsibility Approach schafft durch das Stoppen des Mobbing ein günstigeres Klima, zur Lösung dieser Konflikte. Leitgedanke ist: Zuerst das Mobbing stoppen, dann die anderen Fragen und Probleme angehen.

Fazit

Mobbing kann in jedem Unternehmen oder Organisation auftreten. Die Ursache für Mobbing liegt nicht allein in den beteiligten Personen, sondern kann

auch systemische und organisatorische Aspekte beinhalten.

Mobbing ist eine inakzeptable Situation und muss gestoppt werden. Um das möglichst adäquat und erfolgreich zu tun, gehören die Auseinandersetzung mit Mobbing und eine ausreichende Vorbereitung darauf zu den Aufgaben eines jeden Vorgesetzten.

Mit dem Shared Responsibility Approach existiert eine erfolgreiche Methode, akutes Mobbing schnell und wirksam zu stoppen. Dazu sind nur geringe Ressourcen erforderlich und es bedarf keiner besonderen Vorbildung der Vorgesetzten.

In eintägigen Workshops vermittelt fairaend die praxisrelevanten Grundlagen für die Anwendung des „Shared Responsibility Approach“.

¹Mobbing Report (Kurzfassung) Bärbel Meschkat et al., Sozialforschungsstelle Dortmund (2001)

AUTOREN

Dieter Leitzgen ist Personalleiter der blueCarat AG. Neben seinen Aufgaben im Personalmanagement coacht er Führungskräfte und schult in den Bereichen Mitarbeiterführung, Kommunikation und Konfliktmanagement. Im Rahmen eines Zertifizierungslehrgangs bildet er Wirtschaftsmediatoren aus.



Heike Blum und Detlef Beck arbeiten seit mehr als 15 Jahren im Bereich konstruktiver Konfliktlösungsansätze und der Gewaltprävention. Gemeinsam leiten sie das Institut „fairaend“ (www.fairaend.de). In ihrer Arbeit unterstützen sie Streitparteien bei der Beilegung ihrer Konflikte. Sie arbeiten nach dem „lösungsorientierten“ Ansatz.



In eintägigen Workshops vermitteln Heike Blum, Detlef Beck und Dieter Leitzgen die praxisrelevanten Grundlagen für die Anwendung des „Shared Responsibility Approach“.

fairaend – Konfliktberatung, Mediation, Supervision und Weiterbildung
Müller-Armack-Str. 12, 50999 Köln,
Telefon 02236 379179, www.fairaend.de