

# Mobbingdynamiken in Betrieben auflösen

Lösungsorientiertes Handlungsmodell für Führungskräfte und Personalverantwortliche

Von Christoph Burmann, Barbara Wick und Markus Hopf.



FOTO: Johannes Felsch



FOTO: Hannelore Kirchner



FOTO: Hannelore Kirchner

**Christoph Burmann, Barbara Wick und Markus Hopf (v.l.n.r.) bieten ab 2018 Fortbildungen zur Methode „Shared Responsibility Approach“ an.**

Konflikteskalationen und Mobbingdynamiken sind für Beteiligte ein großes Problem, das auch gesundheitliche Beschwerden nach sich ziehen kann. Diese zu stoppen gehört zu den Aufgaben von Führungskräften, denn sie haben die Pflicht Leben, Gesundheit und Würde ihrer ArbeitnehmerInnen am Arbeitsplatz zu schützen.

## Wie können verfahrenere Situationen angegangen werden, ohne sich zu verschärfen?

Wird „Mobbing“ genannt, stehen Führungskräfte vor einem komplexen Problem: Es ist unklar, wer die Beteiligten sind und was genau passiert. Schnelles Handeln ist angesagt, um materielle und psychische Schäden für die oder den Betroffenen und den Betrieb zu vermeiden. Zudem stehen Personalverantwortliche vor der schwierigen Frage, wie sie entscheiden, eingreifen und vorgehen können, denn seltener als erhofft führen bekannte Interventionen – wie Konfliktmoderation, Mediation, Supervision, rechtliche Interventionen oder Sanktionen – zu einem guten Ergebnis für alle Beteiligten.

Ein innovativer Handlungsansatz, der bereits seit 2003 erfolgreich in Deutschland angewendet wird und sich bereits in Schulen bestens bewährt hat, bietet in solchen Fällen eine sinnvolle erste Hilfsmaßnahme. In Schu-

len als No Blame Approach (= Ansatz ohne Schuldzuweisungen) durchgeführt, in Betrieben unter der Bezeichnung Shared Responsibility Approach (= geteilte Verantwortung) benannt, werden Fortbildungen dazu ab Jänner 2018 über das Friedensbüro angeboten. Mit diesem Ansatz kann niederschwellig und ohne erheblichen Aufwand rasch interveniert werden. Innerhalb eines Teams oder einer Abteilung kann Mobbing damit - auch hierarchieübergreifend - wirksam und zeitnah beendet werden.

## Einfach in der Anwendung, klar und strukturiert im Handlungsablauf

Personen, die in Mobbingdynamiken Ansprechpartnerinnen und -partner sind, wird es im Rahmen einer zweitägigen Schulung möglich, ein Vorgehen im Unternehmen zu etablieren, durch das alle Beteiligten ohne Gesichtsverlust, Stigmatisierung und Schuldgefühle aus den verfahrenen Mobbingstrukturen aussteigen können. Diese Interventionsstrategie erscheint ungewöhnlich, besticht aber in ihrer klaren Struktur und der unkomplizierten Anwendung. Im Unterschied zu anderen Interventionen entfällt die aufwändige Ursachenforschung und die Aufarbeitung von zurückliegenden Vorfällen. Ebenso wird auf Schuldzuweisungen und Sanktionsandro-

hungen verzichtet, weil der Fokus konsequent in die Zukunft gerichtet und auf Lösungsstrategien zur Behebung des Problems gelegt wird.

## Der Schlüssel des Ansatzes liegt in der Beteiligung

Der Bezeichnung entsprechend geht es beim Shared Responsibility Approach darum, alle Beteiligten in eine verbindliche Lösungsgestaltung mit einzubeziehen, denn Beteiligung führt zu geteilter Verantwortung und diese zu wirksamen und nachhaltigen Verhaltensänderungen. Sowohl die Mobbing-AkteurInnen als auch die nicht direkt ins Mobbing-Geschehen involvierten KollegInnen werden daher konsequent in einen Lösungsprozess eingebunden.

Die Vorgehensweise erfolgt in drei zeitlich aufeinander folgenden Schritten.

### 1: Gespräch mit der vom 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.

## 2: Gespräch im Rahmen einer Unterstützungsgruppe

Diese Unterstützungsgruppe steht im Zentrum des Ansatzes. Sie ist jene Gruppe, die eingeladen wird, die Führungskraft bei ihrem Vorhaben zu unterstützen, um die Mobbing-Situation zu beenden. Die Zusammensetzung ergibt sich aus den im Gespräch mit dem Mobbing-Betroffenen genannten Personen. Die Gruppe besteht somit aus sozial engagierten KollegInnen, die in einem neutralen bis positiven Kontakt zur betroffenen Person stehen, und den Mobbing-AkteurInnen. Wesentlich ist, dass der Fokus bei diesem Gespräch in der Unterstützung der Führungskraft und der Mitverantwortung aller Beteiligten am positiven Betriebsklima liegt, denn jeder Angestellte hat das Recht auf einen respektvollen Umgang und ein Klima frei von Schikanen und Beleidigungen, um seinen beruflichen Aufgaben gut nachkommen zu können.

Weitere Inhalte des Gesprächs sind die Problemschilderung, bei der die aktuelle Situation der vom Mobbing-Betroffenen Kollegin dargestellt wird. Von Schuldzuweisungen wird dabei abgesehen. Stattdessen wird zum Ausdruck gebracht, dass die Situation verändert werden muss und den eingeladenen KollegInnen zugetraut wird, entscheidend zu der Veränderung des aktuellen Klimas beizutragen.

Nach Klärung von Widerständen einzelner Mitglieder der Unterstützungsgruppe, werden konstruktive Ideen gesammelt. Schritte und Aktivitäten, um die Situation für die betroffene Person zu verbessern, sind gefragt, werden zusammengetragen und verbindlich vereinbart.

## 3: Nachgespräch

Etwa 8 bis 14 Tage nach diesem Schritt finden Nachfolgespräche mit allen Beteiligten statt. Das erste Gespräch erfolgt mit der vom Mobbing betroffenen Person, im Anschluss werden die Mitglieder der Unterstützungsgruppe geladen, wobei diese Gespräche einzeln erfolgen. Ziel dieses Schrittes ist die Ergebnissicherung und Stabilisierung der erwarteten positiven Veränderung, um das Mobbing auch nachhaltig zu stoppen.

Sollte die Situation sich noch nicht zur vollen Zufriedenheit aller verbessert haben, ist es ratsam, weitere Gespräche mit der Unterstützungsgruppe zu führen, Klärungsgespräche

zwischen den Beteiligten anzubieten beziehungsweise weitere bekannte Interventionen zur Klärung durchzuführen.

In den meisten Fällen hören die Mobbing-Handlungen jedoch innerhalb von zwei Wochen auf, was unglaublich erscheint, aber durch die Navigationshilfe, welche der Shared Responsibility Approach jedoch bietet, möglich ist.

## Seminar material - praxisnah und umsetzungsorientiert

Um die spätere Durchführung des Shared Responsibility Approaches zu erleichtern, werden Seminarunterlagen von Fairaend, dem in Deutschland ansässigen Begründer des Ansatzes, bei der Fortbildung ausgegeben. In einer klar strukturierten Übersicht sind darin die drei zentralen Interventionsschritte noch einmal übersichtlich dargestellt und Schritt für Schritt beschrieben. Damit ist es personalverantwortlichen Personen im Unternehmen leicht nachvollziehbar und vorstellbar, was sie zu tun und welche Auswirkungen sie zu erwarten haben.

Die Anwendung ist leicht zu erlernen:

Es werden keine besonderen psychologischen Kenntnisse vorausgesetzt. Die notwendige Sicherheit für die Durchführung kann im zweitägigen Seminar erworben werden. Neben Grundtechniken der Gesprächsführung werden dabei die Gesprächsabläufe und die Reaktionsmöglichkeiten auf verschiedene Situationen (unterschiedliches Verhalten der Betroffenen oder der Mitglieder der Unterstützungsgruppe) eingeübt. Um die Effektivität der 2-tägigen Fortbildung zu gewährleisten wird "Mobbingdynamiken in Betrieben auflösen" jeweils von zwei TrainerInnen durchgeführt.

**Quellen:** fairaend, Heike Blum / Detlef Beck, [www.shared-responsibility-approach.de](http://www.shared-responsibility-approach.de)

**Mag. Christoph Burmann** ist Wirtschaftspsychologe mit langjähriger Erfahrung im Bereich Kommunikation, Konfliktmanagement und Führungskräfteentwicklung.

**Mag.a (FH) Barbara Wick** ist pädagogische Leiterin im Friedensbüro Salzburg, Sozialarbeiterin und bietet Fortbildungen zu No Blame Approach an.

**Markus Hopf** ist Lebens- und Sozialberater mit langjähriger Erfahrung in Konflikt- und Lösungsmanagement, Gewaltprävention, Zivilcourage und Sozialkompetenztraining.

## TERMINE 2018

Anmeldungen für die Fortbildungen werden ab sofort im Friedensbüro entgegen genommen:

**Termine:**

**Mittwoch, 14. März bis Donnerstag, 15. März 2018**

**Dienstag, 15. Mai bis Mittwoch, 16. Mai 2018**

**Freitag, 28. bis Samstag, 29. September 2018**

**Kosten:** 360,00 € pro Person, inkl. Verpflegung und Seminarunterlagen

**Kontakt:**

Friedensbüro  
Mag.a (FH) Barbara Wick  
[wick@friedensbuero.at](mailto:wick@friedensbuero.at)  
0662/873931

## LESETIPP



**Detlef BECK & Heike BLUM:** „Shared Responsibility Approach. Interventionsansatz gegen Mobbing am Arbeitsplatz.“ Fairaend Verlag. 120 Seiten. ISBN: 978-3000452109

Bereits der Titel lässt erkennen, worum es in diesem Praxisleitfaden geht: um Verantwortung. Genauer: um geteilte Verantwortung. [...] Es geht nicht darum, die Schuldfrage zu klären oder Schuldige zu suchen. Es geht nicht darum, nach Tätern zu suchen oder Opfer zu bemitleiden. Vielmehr ist es ein Zugang, der nach Lösungen sucht, indem alle Beteiligten miteinbezogen werden. Der Ansatz richtet sich u.a. an Personalverantwortliche, Führungskräfte oder Betriebsräte in Unternehmen, die aus ihrer Funktion heraus Mobbing konstruktiv bearbeiten möchten. Der Leitfaden befähigt diese zu einem Vorgehen, das es allen Beteiligten ermöglicht, ohne Gesichtsverlust, Stigmatisierung und Schuldgefühle aus verfahrenen Mobbingstrukturen aussteigen können. Der Schlüssel dabei ist die Beteiligung, denn Beteiligung führt zu geteilter Verantwortung und somit zu Verbindlichkeit in Richtung Lösungsgestaltung. Der Leitfaden stellt die drei zentralen Schritte der Shared-Responsibility-Intervention vor. [...] Fazit: Empowerment pur!

Die gesamte Rezension von Christoph Burmann ist auf [www.friedensbuero.at](http://www.friedensbuero.at) abrufbar.