

Heike Blum & Detlef Beck, EntwicklerInnen des „Shared Responsibility Approach“



Shared Responsibility Approach

Mobbing am Arbeitsplatz in drei Schritten lösungsorientiert und konstruktiv lösen

Von Heike Blum & Detlef Beck.



QUELLE: pixabay | Freie Nutzung

Heike Blum und Detlef Beck (fairaend) haben auf Basis des No Blame Approach einen Ansatz entwickelt, mit dem bei Mobbing im betrieblichen Kontext schnell, rasch und sicher interveniert werden kann. Der Name dieses Ansatzes - „Shared Responsibility Approach“ - gibt wieder, dass es dabei vor allem um eine gemeinschaftliche Lösungsfindung ohne Schuldzuweisung geht.

Die Praxis von Führungskräften, Betriebsräten und anderen Personalverantwortlichen zeigt, dass es neben präventiven Maßnahmen zur Verhinderung von Mobbing notwendig zu wissen ist, wie in einem konkreten Mobbing-Konflikt auf gute Weise lösungsorientiert gehandelt werden kann. Seltener als erhofft führen bekannte Interventionen – wie Konfliktmoderation, Mediation, Supervision, rechtliche Interventionen oder Sanktionen – zu einem guten Ergebnis für alle Beteiligten.

Wenn Personalverantwortliche mit einem Mobbing-Konflikt konfrontiert werden, - stellt sich die Situation nicht selten als schwer durchschaubar und verwirrend dar, - besteht Unsicherheit darüber, ob es sich überhaupt um Mobbing oder eher um einen anderen Konflikt handelt und - stellt sich die Frage, wie so interveniert

werden kann, dass möglichst ein gutes Ergebnis für alle Beteiligten am Ende steht.

Mobbing-Situationen erfordern schnelles und entschlossenes Handeln seitens der Personalverantwortlichen, um Schaden für die Beschäftigten und den Betrieb zu vermeiden. Mobbing ist mit Engagement und Bereitschaft zur offenen Konfliktbewältigung beizukommen. Wichtige Basis für eine wirksame Intervention ist, den Blickwinkel zu verlasen, Mobbing sei auf ein Versagen in der Personalpolitik oder der Mitarbeiterführung zurückzuführen. Der Blick auf Versagen und Schuld 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.

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 als auch die nicht direkt ins Mobbing-Geschehen involvierten KollegInnen werden konsequent in einen Lösungsprozess eingebunden. Die von Mobbing betroffene Person wird nur im 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.

Die Vorgehensweise 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.

Zweiter Schritt: Gespräch mit der Unterstützungsgruppe

Die Unterstützungsgruppe steht im Zentrum des Ansatzes. Sie ist die Gruppe, die eingeladen wird, die Führungskraft zu unterstützen und mit Verantwortung übernimmt, 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 zuge-
traut wird, entscheidend zur Veränderung
beizutragen.

Ideen für die Veränderung der Situation:
Im weiteren Verlauf des Gespräches wer-
den Schritte und Aktivitäten von den Mit-
gliedern der Unterstützungsgruppe
zusammengetragen, die einzelne KollegIn-
nen selbst übernehmen können und wol-
len, um die Situation für die betroffene
Person zu verbessern.

Dritter Schritt: Gespräche zur Ergebnis- sicherung (Nachfolgegespräche mit allen Beteiligten)

Die Nachgespräche erfolgen in einem zeit-
lichen Abstand von etwa 8 bis 14 Tagen
zunächst mit der von Mobbing betroffene-
nen Person und im Anschluss daran ein-
zeln 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.

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

Wer kann den Shared-Respon- sibility-Approach einsetzen?

Durchgeführt werden kann der Shared
Responsibility Approach von Führungskräf-
ten, Personen mit einer Vertrauensstellung
im Unternehmen (Betriebsräte, Konfliktlot-
sen, ...) und von Personen, die mit der Per-
sonalbetreuung beauftragt sind (Personalver-
antwortliche, BetriebspsychologInnen,
Gleichstellungsbeauftragte, ...). Die Anwen-
dung ist leicht zu erlernen. Es werden keine
besonderen psychologischen Kenntnisse vor-
ausgesetzt. Die notwendige Sicherheit für
die Durchführung kann bereits in einem ein-
oder zweitägigen Seminar erworben wer-
den. Neben Grundtechniken der Gesprächs-
führung sind dabei die Gesprächsabläufe
und die Reaktionsmöglichkeiten auf verschie-
dene Situationen (unterschiedliches Verhal-
ten der Betroffenen oder der Mitglieder der
Unterstützungsgruppe) einzuüben.

Nähere Informationen:

www.shared-responsibility-approach.de

Heike Blum (Verein fairaend, Köln) ist
Mediatorin, Supervisorin und Ethnologin.

Detlef Beck (Verein fairaend, Köln) ist
Mediator, Diplom-Ökonom und Diplom-
Verwaltungswirt.

Mobbing am Arbeitsplatz?

Die AK berät Sie.

Eine Rechtsexpertin und Psychologin stehen Ihnen zur Verfügung.

Bitte unbedingt einen Termin vereinbaren!

Spezialberatung Mobbing
Anmeldung: (0662) 8687-203 bzw. 253

www.ak-salzburg.at

AK SALZBURG

BEZAHLTE ANZEIGE