

Der

„Shared Responsibility

Approach“

Zugegeben: Es ist schon etwas her, dass ich an diesem kleinen, feinen Workshop in Bremen teilgenommen habe. Es war der 15. September, aber der letzte Newsletter war schon verschickt, und ich finde diesen Ansatz auch in meiner Erinnerung immer noch so gut, dass

ich ihn jetzt beschreiben möchte.

Vielleicht ist es

genau das, was

Sie brauchen, um mit ein paar Konflikten in Ihrem Betrieb besser klarzukommen als in der Vergangenheit.

An diesem Ansatz ist eigentlich nichts Neues. Es ist ein guter alter systemischer Ansatz.

Bemerkenswert ist allerdings, dass er vor Handlungsanweisungen in Form von Checklisten, Ablaufplänen und klarer Darstellung der inhaltlichen Überlegungen nur so strotzt. Man kann in einem Tag lernen, was man braucht, um den gesamten Ansatz in

der betrieblichen Praxis umzusetzen, die schließlich erforderliche Erfahrung einmal ignoriert.

Das eigentlich Erstaunliche ist, dass dieser Ansatz vollkommen ohne den Begriff der *Schuld* auskommt.

Eine Problem(auf)lösungsstrategie in drei Schritten

Das macht den Ansatz so erfolgreich, das ist der systemische Leckerbissen daran.

Das macht ihn aber auch schwierig für Menschen, die aus ihrer Perspektive einen pädagogischen Ansatz inklusive Sühne oder gar Rachegeleüste haben und sich nicht mit Geschehnissen abfinden können, die unbeeinflussbar in der Vergangenheit liegen, um eine bessere Zukunft zu konstruieren, in der dann alle Beteiligten, *Täter wie Opfer* zusammenleben

können, ohne permanent an die traumatischen Erlebnisse der Vergangenheit zu denken und diese womöglich zu instrumentalisieren, um in der Zukunft die Probleme nicht lösen zu müssen, die einem so ans Herz gewachsen sind.

Nachdem irgendetwas im Betrieb ein potenzielles

Mobbing-opfer identifiziert hat, schreitet ein Verantwortlicher ein (potenziell jeder, der die Methode beherrscht, in der Realität wohl unter der Berücksichtigung der speziellen Rollenbesonderheiten: Vorgesetzte, Betriebsräte, Personalverantwortliche usw.). Und das

bedeutet, die folgenden Schritte werden abgearbeitet:

- (1) Das Gespräch mit dem Mobbingopfer
- (2) Das Gespräch mit der Unterstützungsgruppe (ohne Mobbingopfer)
- (3) Nachgespräche einzeln und mit allen Betroffenen

Die Unterstützungsgruppe heißt so, weil es die Expertenrunde zum Thema Mobbing zur Unterstützung des Initiators der Einleitung der drei Schritte ist, dazu gehören Täter, Mitläufer und andere Kollegen.

Sie werden in einem typisch systemisch konstruierten Gespräch zu Helfern bei der Rückentwicklung des Mobbing-Prozesses. Und hier passiert das Entscheidende an diesem Ansatz.

Ohne jede Schuldzuweisung werden alle zu Beteiligten an dem Rückentwicklungsprozess, zu Experten für Lösungen.

Jeder bekommt sozusagen eine Aufgabe und trägt in Zukunft zur Entschärfung, zur Normalisierung der Gruppendynamik bei, die schließlich zum Mobbing geführt hatte.

Anschlussgespräche runden den Interventionsprozess ab. Wieder getrennt mit dem (ehemaligen)

Mobbingopfer und der Unterstützungsgruppe.

Ein erschütternd einfacher und extrem wirkungsvoller Ansatz, das merkt man sofort, wenn man sich damit näher auseinandersetzt.

So erschütternd einfach, dass er bei manchen Menschen — auch bei solchen in personalverantwortlicher Stellung — intellektualisierende



Detlef Beck, Dipl.-Ökonom u. Dipl.-Verwaltungswirt; Heike Blum: im Erstberuf: medizinisch-technische Assistentin, Studium der Ethnologie und politischen Wissenschaft. Unter anderen vertreten die beiden den Ansatz in Deutschland über die Firma Fairaend in Köln und führen auch Workshops durch. Informationen unter www.fairaend.de

Wer auf Schuldzuweisungen und Bestrafung nicht verzichten kann, sollte auf diesen Ansatz verzichten

Begründungen auslöst, warum er in der Praxis nicht funktioniert. Gemeint ist aber: Ich will nicht auf meine Schuldzuweisung und Wiedergutmachung, schließlich auf Bestrafung nicht verzichten. Das

machten einige Reaktionen der Teilnehmer dieses Workshops deutlich.

Diese Reaktionen sind mir als langjährig mit systemischen Ideen arbeitender Trainer und Coach vertraut, auch wenn ich manchmal glaube, es müsste sich doch schließlich etwas ändern im Bewusstsein der Menschen. Aber das

dauert eben länger als 25 oder 30 Jahre. Für die meisten — in Mitteleuropa aufgewachsenen Menschen zumindest — ist es eben immer noch schwer zu verkraften, auf das Ursache-Wirkungs-Prinzip

und die damit einhergehenden Konsequenzen (wie z. B. Bestrafung) zu verzichten.

Mein Fazit: Verantwortlichen, aufgeklärten Menschen kann dieser

Ansatz nach einem einzigen Workshop-Tag ein mächtiges Instrument sein, um Mobbing zu stoppen, ja sogar die Entwicklung umzukehren. Viel zu begreifen ist bei diesem Ansatz nicht. Der „Charme“ liegt in der Schwierigkeit der Umsetzung, weil sie ein Umdenken erfordert.

Einsatz von psychologischen Testverfahren im Coaching?

Ist der Scheer jetzt vom Saulus zum Paulus geworden?

In gewisser Weise kann man das so sehen, obwohl ich mich weniger als „bekehrt“ betrachten würde als seinerzeit der Christenverfolger Saulus.

Zwei Dinge haben sich gewandelt: Die Testverfahren von heute sind teilweise ganz andere als die von vor 25 Jahren, als ich mich im Fach „Testtheorie und Testpraxis“ damit semesterlang beschäftigt habe. Zweitens habe ich mich gewandelt insofern, als dass ich aufgrund meiner Methodenausbildung in Kiel, die ich als Student noch nicht zu schätzen wusste, durchaus einzuschätzen in der Lage bin, was man mit dem einen oder anderen Test anfangen kann und was nicht. Und — was noch viel wichtiger ist: wie man die Ergebnisse zu betrachten, zu interpretieren und vor allem zu relativieren hat.

Die zunehmende Nachfrage unter meinen Coaching — Kunden hat zu einer intensiven Beschäftigung

und zum wachsenden Einsatz psychologischer Testverfahren geführt. Der Besuch von Weiterbildungen, die von den Testautoren selbst moderiert wurden, brachte Sicherheit im Umgang und die Erkenntnis, dass nicht nur auf Anwenderseite, sondern auch auf Autoreseite — also der Entwicklungsseite der Tests — ein gewisser Umdenkprozess, was die Interpretation bzw. den Absolutheitsanspruch von psychologischen Testverfahren angeht, stattgefunden hat.

Wie so oft kommt es darauf an, wie man die Anwendung gestaltet. Und bei Testverfahren heißt das für mich automatisch: Kein Testverfahren darf alleine stehen. Es gehört eine Auseinandersetzung mit dem Testteilnehmer dazu, die weit mehr hergeben muss, als die bloße Bekanntgabe eines „Urteils“!

Ein Test entdeckt nichts, was der Testteilnehmer nicht in das Verfahren mit eingebracht hätte. Ein solide konstruiertes Verfahren ermöglicht aber eine schnelle und zuverlässige Selbsteinschätzung und sortiert gleichzeitig facettenreiche Aspekte bestimmter Einstellungen, Verhal-

tens- oder Denkstile, was in einem Coaching-Prozess sehr hilfreich sein kann. Wenn es um berufsbedingte Entwicklungsentscheidungen am Anfang einer Karriere geht, beispielsweise. Ich würde inzwischen nach einiger Erfahrung mit dem Einsatz beispielsweise berufsbezogener Persönlichkeitsbeschreibungen behaupten, dass eine speziell zusammengestellte Test“batterie“, das Gespräch mit dem Testteilnehmer sowie das ausführliche Auswertungsgespräch inklusive der Besprechung möglicher Konsequenzen dieser Standortbestimmung bzgl. einer konkreten Fragestellung als „Kurz-Coaching“ bezeichnet werden kann.

Auch wenn ich nach intensivem Erfahrungsaustausch mit einigen Anwendern die Überzeugung nicht ablegen konnte, dass genau dies in viel zu vielen Fällen immer noch nicht geleistet wird.

Einerseits liegt das — trotz aller ernst gemeinten und wichtigen Zugangsbeschränkungen zu den Testverfahren und einer seit Jahren andauernden Diskussion über Sinn und Unsinn einer DIN 33430, die die Qualität beim Einsatz von Testverfahren beispielsweise im Personalwesen sicherstellen soll — sicherlich an der mangelnden Qualifikation der Anwender. Sicherlich auch oft am laxen Umgang mit den

Regeln der Testanwendung. Das bedeutet für mich aber nicht den zwangsweisen Verzicht auf den Einsatz. Im Gegenteil, ich werde den Einsatz von Testverfahren weiter ausweiten, beispielsweise um ein brandneues Verfahren zur Erfassung sozialer Kompetenzen. Denn was eine bestimmte Qualität hat, kann man besser machen.

Das beinhaltet insbesondere den vorsichtigen Umgang mit Testergebnissen und die vollständige Aufklärung der Testteilnehmer über das Verfahren selbst. Im Grunde gehört ein kurz gefasster Exkurs zum Thema Testtheorie und Testkonstruktion dazu.

Manche Teilnehmer haben magische Erwartungen an Testverfahren und deren Ergebnisse. Diese gilt es häufig zu „ent-täuschen“. Dabei kann es zu besonders fruchtbaren Rückmelde- und Klärungsgesprächen zwischen Coach (Testleiter) und Testteilnehmer kommen. Denn obwohl der Testteilnehmer z. B. bei einem Fragebogenverfahren schließlich selbst die Fragen des Test beantwortet hat, ist manchmal das Erstaunen über die Auswertung groß.

So gibt es interessanten Gesprächsstoff, wenn jemand beispielsweise unbedingt Führungskraft werden möchte, aber seine

Selbstdarstellung mithilfe beispielsweise des BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, ein in der Personalauswahl von Führungskräften und Akademikern beliebtes Instrument) das Bild eines zurückgezogenen, unsicheren Menschen zeigt,

Es kommt darauf an, was man damit macht...

der am liebsten alleine arbeitet und keinerlei Motivation zeigt, tatsächliche Führungstätigkeiten zu übernehmen und durchzustehen.

So kommt man recht schnell — um nur ein Beispiel zu nennen — auf die Idee, bei solch einem Testteilnehmer könnte es sich um einen „Doppelagenten“ handeln, zumal wenn das Bild des BIP sich in einem anderen Verfahren bestätigt. Doppelagent bezeichnet hier jemanden, der zwar ein Ziel verfolgt (Führungskraft werden), aber die eigentliche Tätigkeit weder anstrebenswert noch irgendwie attraktiv findet. Das könnte daran liegen, dass er zwar Ruf und Ansehen einer Führungskraft, vielleicht auch deren Gehalt und Einfluss gerne haben möchte, aber nicht die bürokratische Arbeit, die zwangsläufig mit einer führenden Funktion verbunden ist, übernehmen möchte. Vielleicht interessiert sich unser Bei-

spielkandidat auch gar nicht für Menschen und scheut die Erkenntnis, dass ihm soziale Kompetenzen fehlen, die für eine Führungsposition unabdingbar sind. Es wäre ein unverantwortlicher Kunstfehler, diese Diskrepanzen mit einem Menschen nicht zu besprechen und aufzuklären, der sich aufmacht, eine Führungsposition zu übernehmen. Überforderung, Fehler, Stress, Wirkungslosigkeit wären beispielsweise die fast 100 % sicheren Folgen.

Auf solche Themen kann man natürlich auch ohne Tests stoßen, aber (zumindest transparente) Tests haben den großen Vorteil, dass sie erklärbar und für den Teilnehmer nachvollziehbare Ergebnisse ziemlich rationell abliefern können. Ein beschleunigtes themenzentriertes Gespräch ist die Folge, die Urheberschaft der relevanten Daten lässt keinen Zweifel zu.

Es gibt einige Lizenzverfahren, die in der Szene „black box“-Verfahren heißen, weil ihre Entstehung, ihre Normierung usw. nicht nachvollziehbar sind für Anwender und Testkandidat. Solche Verfahren kann man seriöserweise nur ablehnen. Dazu muss man dies aber erst einmal bemerken (können). Also spricht auch zu diesem Thema nichts gegen eine fundierte Ausbildung der Anwender.