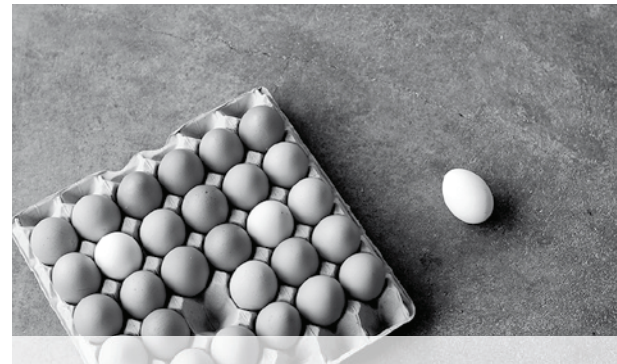


Bernd Fechner

Überblick: Wo Mobbingvorwürfe geäußert werden, sind nicht immer echte Mobber am Werk. Dieser Beitrag beschreibt oft übersehene und unterschätzte Formen von Gruppendiskriminierung, die „in den besten Familien vorkommen“ – also auch in Teams und Arbeitsgruppen, die im Einklang mit der Unternehmenskultur stehen und in den Augen ihrer Vorgesetzten bestens funktionieren. Teil 1 einer zweiteiligen Entdeckungsreise.



Mobbing ohne Mobber – Teil 1

Kollateralschäden in gut funktionierenden Teams

Was ist eigentlich mit all den Fällen, in denen jemand einen Mobbing-Vorwurf erhebt, sich dieser jedoch auch nach eingehender Prüfung nicht erhärten und bestätigen lässt – jedenfalls so lange man die in Fachdiskussion und Rechtsprechung etablierten Mobbing-Definitionen anlegt?

Ein ganz normaler Eklat

Tag zwei einer Klausur mit dem achtköpfigen Team der Abteilung Sales & Services eines Herstellers für Medizintechnik. Aktuelles Thema ist Belastungsgerechtigkeit und Umgang mit der Workload. Auf einmal bricht es aus Frau W., einer jungen, bis dahin durchaus selbstbewusst und „tough“ auftretenden Kollegin, heraus: Das sei ja nicht zum Aushalten hier, diese ganze Verlogenheit und all die verdeckten Feindseligkeiten, ein Albtraum! Direkt an den Teamleiter adressiert sie ihre tiefe Enttäuschung, wie feige dieser dem „kollektiven Schlachtfest“ schon seit Monaten tatenlos zuschaut. Ja, sie habe verstanden, sie sei hier unerwünscht. Aber das Mobben habe nun ein Ende – steht auf, und verlässt den Raum. Betretenes Schweigen. Nach endlosen Minuten entlädt sich die Spannung in kollektiver Entrüstung: „Die hat sie ja wohl nicht alle, was die sich rausnimmt, die schließt sich ja selber aus.“ Eine Kollegin eilt Frau W. nach, vermag sie aber nicht mehr zur Rückkehr zu bewegen, auch nicht die wenig später hinzu gerufene Moderatorin.

Ein Beispiel von vielen. Wie aus heiterem Himmel ereilt einen Vorgesetzten oder ein Team die Anschuldigung, eine Kollegin „gemobbt“ zu haben. Ein solcher Vorwurf löst bei den – aus Ihrer Sicht zu Unrecht – Beschuldigten in der Regel starke Emotionen aus: Bestürzung und Fassungslosigkeit, Angst vor Bestrafung und Stigmatisierung, aber auch Empörung, Ärger, heilige Wut. Da sich auf den ersten Blick nicht entscheiden lässt, ob der Vorwurf begründet ist oder nicht, ist es in vielen Organisationen mittlerweile gute Praxis, jedem Mobbing-Vorwurf nachzugehen und ihn auf seine Stichhaltigkeit zu überprüfen.

Sehr oft verlaufen solche Nachforschungen ohne eindeutiges Ergebnis. Dafür mag es im Einzelfall unterschiedliche Gründe geben. „Echtes“ Mobbing ist oft nur schwer nachzuweisen. In der Regel können die Opfer weder richtige Zeugen aufbringen noch ausreichende Indizien (Mobbingtagebuch) präsentieren. Oder die Koalition der Leugner, bestehend aus „echten“ Mobbern und den vielen „Möglichmachern“ – so die von Leymann (1993) eingeführte Bezeichnung für all jene Zuschauer und Mitwisser, die nichts unternehmen, um Mobbingaktivitäten zu unterbinden – wirkt derart gut zusammen, dass ein Fall auf Grund seiner hässlichen Folgen fürs Image des Unternehmens keine Chance hat, in einem gerechten Verfahren objektiv verhandelt zu werden.

Unterstellen wir einmal – und das scheint sehr oft der Fall zu sein – dass wirklich ergebnisoffen nachgeforscht wurde und sich der Mobbing-Vorwurf dennoch als „nicht stichhaltig“ erweist. Auch wer es eine Nummer kleiner versucht und nach „normalen“ Konflikten fragt, die sich ja wunderbar medieren ließen, gerät schnell in einen Sumpf gegenseitiger Denunziationen. Für Personalverantwortliche und MediatorInnen sind solche Fälle sehr frustrierend. Es gibt einen weit verbreiteten Unmut über die „inflationäre Verwendung“ des Mobbing-Begriffs.

» In vielen Firmen und Behörden kursieren Geschichten über „hauptamtliche Opfer“, die hartnäckig und verbittert an ihrem Mobbing-Vorwurf festhalten, auch wenn sie objektiv keine Chance haben, damit durchzukommen.

Fast immer verschlimmert sich dadurch ihre Lage. Nach den Gesetzen der selbsterfüllenden Prophezeiung erstreiten sie sich ein Querulanten-Image und liefern spätestens damit den Beweis, eine „schwierige Person“ zu sein, die „selbst schuld“ sei an ihrem Schicksal.

Ist damit wirklich alles gesagt und beschrieben? Oder könnte es sein, dass im Schatten einer Debatte, die wegen ihrer juristischen Implikationen auf einer eindeutigen Faktenlage bestehen muss, ein diffuser Bereich noch zu wenig ausgeleuchteter Formen sozialer Gruppengewalt existiert?

Mobbing ohne Mobber

Ich neige sehr zu der zweiten Ansicht. Ich meine, dass es Formen des Leidens in Gruppen gibt, prekäre Existenzformen im Schatten der Gruppennormalität, die signifikante Ähnlichkeiten mit dem Mobbing-Phänomen aufweisen, ohne dass sie den etablierten Mobbingdefinitionen genügen. In Ermangelung eines besseren Begriffs spreche ich daher von „*Mobbing ohne Mobber*“:

- Ich spreche von „*Mobbing*“, weil sich diese Dynamiken für die Betroffenen ähnlich schrecklich anfühlen und im Extremfall mit denselben traumatisierenden Folgen verbunden sein können wie beim „echten“ Mobbing: Gefühle von sozialer Isolation, Wertlosigkeit und Entwürdigung, und die bei unglücklichem Verlauf mit dem sozialen Tod – dem Ausschluss der Betroffenen aus der Gemeinschaft – enden.
- „... ohne Mobber“ deshalb, weil als Verursacher für das hier zur Debatte stehende Leiden keine eigentli-

chen Mobber auszumachen sind: *Es gibt keine Täter und damit Schuldigen im strengen Wortsinn. Niemanden*, der oder die – und so setzen es die gängigen Mobbing-Definitionen¹ voraus – vorsätzlich, wiederholt (mindestens einmal pro Woche) und systematisch, über einen längeren Zeitraum hinweg (vier bis sechs Monate) Handlungen vollzieht, die das Ziel verfolgen, jemanden zu entwürdigen und aus der Gruppe (Klasse, Team, Abteilung etc.) auszuschließen, oder – wo das nicht möglich ist – diese Person „kalt zu stellen“, d.h. sozial und psychisch zu vernichten.

Mit der Entscheidung, hier trotz allem von *Mobbing* zu sprechen, gehe ich zunächst auf die Seite der Skandalisierer. Es geht mir darum, auf Diskriminierungsprozesse in Gruppen aufmerksam zu machen, die von denjenigen, die auf der sicheren Seite stehen, oft gar nicht wahrgenommen werden und die ihnen daher völlig unverständlich bleiben; die für die Betroffenen jedoch (auch in ihren weniger drastischen Formen) gravierend genug sind, dass man sich mit ihnen befassen sollte.

Modelle, die weiterhelfen

In den Sozialwissenschaften sind diese Phänomene längst beschrieben. Nur in der Beratungspraxis finden sich m.W. dazu noch zu wenige Entsprechungen – im Sinne von praxistauglichen Modellen, die MediatorInnen als Kompass dienen und gleichzeitig auch den Betroffenen zur Verfügung gestellt werden können, damit diese ihre Situation besser verstehen und ihren Teil an Verantwortung übernehmen.

1. Das soziale Hintergrunddrama: Kampf um Anerkennung

Wo immer Menschen miteinander kommunizieren, handeln sie Beziehungen aus. In jeder Gruppe, in jedem sozialen System (Team, Abteilung, Organisation, Staat,

1) Eine gute – wohltuend kritische – Übersicht über die gängigen Definitionen bieten Esser, A. / Wolmerath, M.: *Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung*. Frankfurt/M, 2005⁸ sowie Kadishi, B.: *Mediation bei Mobbing am Arbeitsplatz. Überlegungen zum Einsatz von Mediation als Konfliktlösungsverfahren bei Mobbingvorwürfen im Betrieb*. Unveröffentlichte Masterthesis, Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement der Berner Fachhochschule, 2009.

Community etc.³), wird ein **Kampf um Anerkennung**³ ausgetragen, in dem es darum geht, wer dazu gehört und wo in der Statushierarchie die Einzelnen sich positionieren: *Wer gehört dazu? Wer hat das Sagen? Wo genau stehe ich im Vergleich zu anderen, was bin ich also wert? Mit wem muss ich mich zusammentun, um gut dazustehen? Und was sollte ich auf keinen Fall tun, um nicht degradiert oder ausgeschlossen zu werden?*

Dieser Kampf um Macht und Anerkennung ist ein soziales Spiel in vielen Teildisziplinen. Je nach Gruppe und Kontext gibt es unterschiedliche Statuskriterien („Währungen“/„Kapitalien“⁴) und Spielregeln. Es gibt friedliche und weniger friedliche, eher formalisierte und gänzlich informelle, implizite Regeln und Spielzüge. Den Mitgliedern sind sie mehr oder weniger „bekannt“, während Außenstehende erst lernen müssen, sie zu verstehen und mitzuspielen. Wichtig ist hier die Unterscheidung zwischen Innen und Außen:

- nach **außen** geht es um die Zugangsberechtigung bzw. Zugehörigkeit zum jeweiligen sozialen System;
- nach **innen** geht es um die gruppeninterne Hierarchie und den sozialen Status ihrer Mitglieder.

Konstitutiv für die *innere Ordnung* in sozialen Systemen ist ein Grundmuster, das auch für unser Thema von zentraler Bedeutung ist – das **Etablierte-Außenseiter-Muster**⁵: Wer zuletzt kommt, muss sich hinten anstellen. Eine Regel, die von den Beteiligten auch explizit artikuliert wird – nicht nur in der Warteschlange an der Supermarktkasse.

Obwohl die Dauer der Zugehörigkeit für die gruppeninternen Anerkennungsverhältnisse von zentraler Bedeutung ist, gilt die Etablierte-Außenseiter-Regel nicht für alle in gleicher Weise. Nicht jeder, der oder die neu in eine Gruppe kommt, muss erst einmal „den Ball flach halten“. Manche können sich von Anfang an deutlich mehr heraus nehmen, ohne dass sofort Revier- und Rangkämpfe aufbrechen. Woran könnte das liegen?

2. Was Gruppen zusammenhält: Grammatische Regeln und ihre Sanktionierung

Mit Rückgriff auf die Arbeiten des Ethnologen Edward T. Hall unterscheidet Fritz B. Simon (2004) drei Typen kultureller Regeln, die unser Verständnis von der Macht der ungeschriebenen Regeln und ihrer Bedeutung für die Feinheiten der Etablierten-Außenseiter-Beziehungen erweitert.⁶

➤ Es geht um „Innenpolitik“: Wie funktioniert das soziale Miteinander, was formt die Beziehungen innerhalb eines sozialen Systems?

Simons Antwort: technische, informelle und grammatische Regeln. Von Interesse für unser Thema ist vor allem die Art und Weise, wie die Gruppe jeweils auf Regelverstöße reagiert.

Technische Regeln sind explizit formulierte Vorschriften für das Verhalten, entstanden durch Aushandlung oder Verfügung. Alle kennen sie, wie die Spielregeln beim „Mensch ärgere dich nicht“ oder der Ablauf des „Vier-Schritte-Dialogs“ der Gewaltfreien Kommunikation. Sie definieren, was „falsch“ und „richtig“ ist. Regelverstöße werden offen kritisiert und als „falsch“ bzw. „unprofessionell“ gerügt.⁷ Auch wenn ein Verstoß auf der technischen Regelebene bereits die Gemüter erregen kann, ist

2) Im Folgenden spreche ich vor allem über „Gruppen“ bzw. „Soziale Systeme“ – das meiste ist jedoch auch auf andere Formationen übertragbar. Die hilfreiche Unterscheidung Arbeitsgruppen vs. Teams von Birgit Keydel (vgl. ihr Beitrag in diesem Heft) lasse ich der Einfachheit halber unberücksichtigt.

3) Vgl. Honneth, A.: Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt/M., 1992.. Zur Übertragung des sozialwissenschaftlichen Anerkennungs-Begriffs auf den Mediationsprozess vgl. Fechner, B.: Dialog der Anerkennung. Möglichkeiten und Grenzen der Mediation bei „interkulturellen“ Konflikten in der Schule. In: Kloeters, U./ Lüddecke, J. / Quehl, T. (Hg.): Schulwege in die Vielfalt. Handreichung zur Interkulturellen und Antirassistischen Pädagogik in der Schule. Frankfurt/M., 2003, S. 103–148.

4) Vgl. Bourdieus Unterscheidungen zu ökonomischem, sozialem, kulturellem und symbolischem Kapital in Bourdieu, P.: Sozialer Raum und symbolische Macht, in: Rede und Antwort, Frankfurt/M., 1992, S. 135–154.

5) Elias, N. / Scotson, J. L.: Etablierte und Außenseiter. Frankfurt/M., 1993.

6) Simon, F. B.: Gemeinsam sind wir blöd. Die Intelligenz von Unternehmern, Managern und Märkten. Heidelberg, 2004, hier: S. 223–248. Er bezieht sich auf Edward T. Hall: The Silent Language. New York 1959.

7) Sofern sich ein soziales System offizielle Regeln im moralischen Sinne gibt, gehören auch diese zu den technischen Regeln – zum Beispiel die Compliance Regeln eines Unternehmens.

ihre affektive Besetzung im Vergleich zu den folgenden Regeln noch relativ schwach.⁸

Informelle Regeln sind für den Statusrang in der Gruppe verantwortlich. Sie bilden sich implizit und „wildwüchsig“, durch Selbstorganisation. Auf ihre Spur kommen wir, wenn wir fragen, was jemand tun muss, um im Ansehen der Gruppenmitglieder zu steigen oder zu sinken. Wie muss man sich kleiden, welchen Formen der Kommunikation und Selbstpräsentation wird besondere Beachtung geschenkt, welchen weniger? Auf Grund ihrer Vielfältigkeit gibt es nur wenige eindeutige „Verstöße“, wohl aber ein mehr oder weniger starkes Gelingen bzw. Misslingen im Bestreben, ihren Ansprüchen zu genügen. Je stärker und häufiger dieses Misslingen, umso heftiger fallen die negativen Reaktionen der Gruppenmitglieder aus. Man fühlt sich peinlich berührt und reagiert mit subtilen Formen des sich innerlich und äußerlich Abwendens, Schneidens und Ignorierens. So kommt es zu den bekannten Außenseiterexistenzen, prekäre Formen des Geduldetwerdens am Rande der Gruppe – aber immer noch als Mitglied.

Grammatische Regeln berühren den innersten Kern einer Gruppe. Sie definieren die Identität und Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Auch sie bilden sich durch Selbstorganisation und sind ihren Mitgliedern daher nicht als

„Regeln“ bewusst. Ähnlich der Grammatik einer Muttersprache, in die wir von klein auf hinein wachsen, ohne sie verstehen oder auswendig lernen zu müssen, gelten uns die grammatischen Regeln einer Gruppe, der wir zugehören, als so „normal“ und „selbstverständlich“, dass ihre Verletzung nicht als Übertretung einer relativen Norm erscheint, die man so oder anders auslegen könnte, sondern als etwas „völlig Unmögliches“ – etwas, das „einfach so nicht geht“. Entsprechend ungnädig sind die Reaktionen auf einen Regelverstoß:

» Gefühle von Abscheu und körperlichem Ekel ebenso wie höchster moralischer Empörung. Unterwirft sich die Gruppe nicht einer mühsamen Selbstdisziplinierung, drängen diese Gefühle auf Ausschluss bzw. die Eliminierung des Regelverstoßers.

In den meisten Fällen spüren es alle Beteiligte instinktiv, „dass der/die einfach nicht ‚zu uns‘ passt“ – in einer vor allem für die etablierten Gruppenmitglieder nicht zu tolerierenden Art und Weise.⁹

In der Kommunikation mit unseren Beratungskunden – Betroffenen wie Auftraggebern – illustriere ich diese Regeln gern in Form des geläufigen Eisberg-Modells (Abb. 1):

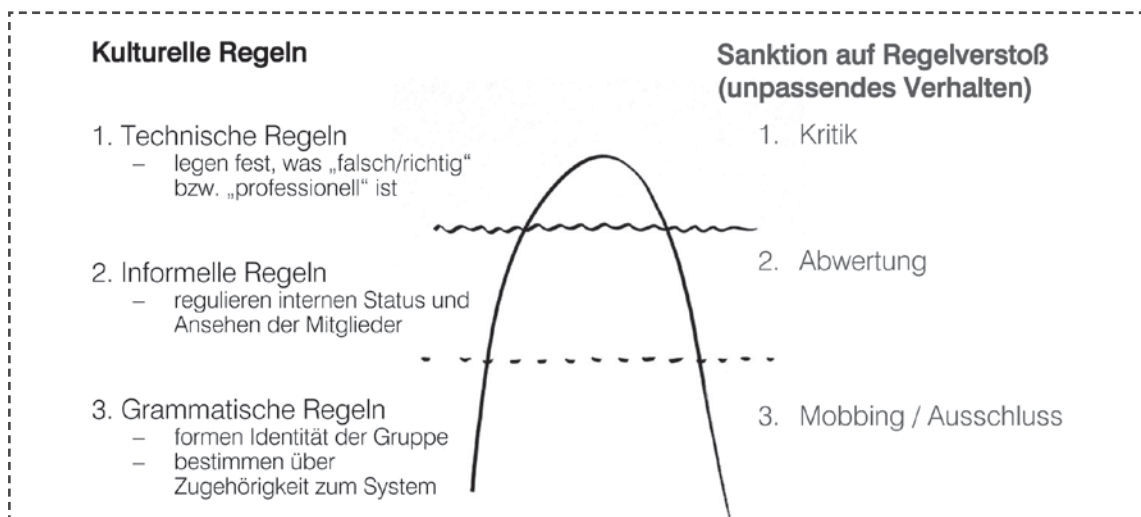


Abb. 1:
Kulturelle Regeln in sozialen Systemen (nach F.B. Simon 2004)
© Bernd Fechner

8) Auch Veränderungs Bemühungen – zum Beispiel in der Organisationsentwicklung – werden auf Grund ihrer diskursiven Zugänglichkeit vor allem über Änderungen bzw. Neuerungen im technischen Regelbereich angestrebt. Dass solche „Change“-Projekte so selten erfolgreich sind, liegt am Beharrungsvermögen und der Wirkmächtigkeit der beiden anderen Regelbereiche (vgl. Simon 2004, S. 237ff).

9) Nicht zuletzt hierin liegt die lebenskluge Probezeit-Regel in den meisten Organisationen begründet: „Wer sie [die grammatischen Regeln, B.F.] verletzt, gehört nicht mehr dazu bzw. will nicht mehr dazugehören.“ (Simon 2004, S.233) Die unhinterfragte Macht der in einer Gruppe geltenden „grammatischen Normalität“ erklärt nicht zuletzt, „warum sich auch ‚gestandene Leute‘ in manchen Auseinandersetzungen wie die Hasenfüße verhalten.“ (235)

Was die hier diskutierten Phänomene betrifft, bietet Simons Modell eine Art Topografie sozialer Regelzonen, in die sich die unterschiedlichen Mobbing-Formen verorten lassen.

Grammatische Regeln und heiliger Zorn: Die „idealistische“ Seite von „echtem“ Mobbing

Auch wenn wir von unterschiedlichen Ursachen für Mobbing ausgehen, so scheint nicht selten eine *grammatische Regelverletzung* als zentraler Auslöser und Triebfeder mobbingtypischer Gewalteskalation zu stehen.¹⁰ Die „Normalität“ und damit „Heiligkeit“ der identitätsstiftenden Regeln erklärt die, für Außenstehende oft kaum nachvollziehbare, typische Verquickung von Grausamkeit und Skrupellosigkeit, d.h. dem völligen Fehlen von Schuldbewusstsein und Verantwortungsgefühl auf Seiten der „Mobber“. ¹¹ Schließlich geht es um die (Selbst)Verteidigung der Gruppe und ihrer „heiligsten“, da identitätsstiftenden Werte. In diesem Zusammenhang spreche ich deshalb auch von „moralischem“ bzw. „idealistischem Mobbing“. Es geht um eine heilige Wut, getragen von dem Bewusstsein, einer gerechten Sache zu dienen.

In meiner Grundschule kam in der zweiten Klasse ein Neuer. Raimund hieß er, schon allein der Name war nicht so toll. Obendrein war er dünn und rothaarig und hatte einen auffälligen Kieker in der Stimme. Hätte sich Raimund doch erst einmal nur still in seine Bank gesetzt! Aber er machte gleich einen kapitalen Fehler: Lauthals behauptete er, sein Vater sei Pilot und seine Mutter Stewardess. In einem Viertel, das man heute als sozialen Brennpunkt bezeichnen würde, machte das keinen guten Eindruck: Der hält sich wohl für was Besseres. Der Gewalt auslösende Moment ereignete sich jedoch erst etwas später. Es stellte sich nämlich heraus, dass Raimunds Berufsangaben gar nicht stimmten. Sein Vater war arbeitsloser Dreher und seine Mutter Hausfrau. Aha, ein Lügner! Da hatte er natürlich „verschissen“ und fortan keine gute Zeit mehr in unserer Klasse.

Ein Beispiel für eine krasse Verletzung grammatischer Regeln (nicht angeben; nicht lügen) durch eine „arme Sau“ (neu und statustief), insbesondere in ihrer – selbstverständlich mit zweierlei Maß gemessenen – „moralischen“ Dimension, was den heiligen Zorn der Siebenjährigen entfachte.

„Deplatziert anders“: Prekäre Grundstimmungen auf den billigen Plätzen

Während die Gewalt beim „echten“ Mobbing von „echten“ Tätern ausgeübt wird, entwickelt sich diese beim

täterlosen „Mobbing ohne Mobber“ eher als unabsichtliche Nebenfolge naiv ausgelebter Gruppenintimität. Deren Leidtragende treten zunächst nicht sonderlich in Erscheinung. Nur sie selbst bemerken schon sehr früh ihre prekäre Positionierung in einem schwächer oder stärker ausgeprägten Gefühl des *deplatziert Andersseins* – ein Begriff aus der Migrationsforschung¹², der die emotionale Grundverfassung dieser sozialen Position auf den Punkt bringt.

Dieses deplatzierte Anderssein wird ihnen umso deutlicher bewusst, je stärker sich auf der anderen Seite die unreflektierte „Normalität des Normalen“ manifestiert.

➤ **Gerade ein durch Vorgesetzte und die Unternehmensphilosophie bewusst geförderter „Teamspirit“ kann die Situation auf den billigen Plätzen außerhalb des so gefestigten Gruppenzirkels ziemlich ungemütlich werden lassen.**

Ihre Protagonisten leiden an einem krank machenden Mangel an sozialer Resonanz, an einem chronischen Zustand der Unwichtigkeit, auch wenn sie oberflächlich in alle Vollzüge der Gruppe bzw. des Teams „integriert“ zu sein scheinen. Sie „passen nicht hinein, ohne wirklich zu stören“, wie eine Betroffene einmal treffend ihre Situation beschrieb.

Solche statusabhängigen Gefühle – nennen wir sie „Staturemotionen“ – im Selbst- und Fremderleben der Protagonisten lassen sich durch folgende Matrix übersichtlich kartographieren (Abb. 2).¹³

10) Insbesondere dann, wenn die Rahmenbedingungen „stimmen“, die den einfachen Ausschluss oder den freiwilligen Abgang des Betreffenden aus der Gruppe blockieren. Dazu zählen Faktoren wie Zwangsvergemeinschaftung (Schulklasse, Gefängnis), Einschränkung der sozialen Mobilität (Beamtenstatus, Mangel an Jobalternativen etc.) oder ein unterentwickeltes Gespür (soziale/emotionale Intelligenz) des Regelbrechers.

11) Zumindes traugt sich niemand, seine inneren Skrupel offen zu artikulieren.

12) Mecheril, P.: Prekäre Verhältnisse. Über natio-ethno-kulturelle (Mehrfach-)Zugehörigkeit. Münster/München, 2003.

13) Die wichtigsten Anregungen zum Verständnis dieses Zusammenspiels von „Macht und Differenz“ habe ich von Weiß, A.: Macht und Differenz. Ein erweitertes Modell der Konfliktpotentiale in interkulturellen Auseinandersetzungen. Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung. Berghof-Report Nr. 7. Berlin, 2001.

Abb.2:
Selbst- und Fremdbilder und ihr emotionaler Gehalt in asymmetrischen Beziehungen (Fechler 2007)
© Bernd Fechler

Status-Emotionen	WIR sind	DIE sind
	normal heimlich überlegen	nervig unfähig unwichtig
Hoch-Status (Etablierte)		
Tief-Status (Außen-seiter)	anders die Guten, aber unterdrückt	arrogant unsensibel

1. Der Unterschied zwischen „Hoch-“ und „Tiefstatus“ wird im Tiefstatus in der Regel deutlicher wahrgenommen als umgekehrt. Er ist geprägt von einer Grundverletzung – dem Anerkennungsdefizit, nicht ausreichend wahrgenommen zu werden, nicht zu zählen, nicht wichtig zu sein. So verbindet sich dieses Defizit mit einer angespannten Form der (Selbst) Wahrnehmung: einem *deplatziert Anderssein*.
2. Aus der statutiefen Position werden „die da oben“ sehr schnell als *desinteressiert und unsensibel* wahrgenommen, in eskalierendem Stadium als *arrogant und selbstgefällig*.
3. Ganz unverstänlich ist dieser Eindruck nicht. Denn im Hochstatus macht man sich über die vorhandene Asymmetrie und die eigene Privilegiertheit in der Regel keine Gedanken. Alles läuft normal und man selbst ist *ganz normal*.
4. Die eigene Dominanz wird umso eher ins Feld geführt (Motto: „So sind die Regeln“), je mehr die da Unten mit ihrer irritierenden und – gemessen an den gängigen Integrations-/Leistungs-/Humor- etc. Standards – *defizitären Art* die Abläufe des Normalbetriebs ins Stocken zu bringen drohen. Dann wird das Anders-

sein der Anderen zum Problem: Sie fangen an zu *nerven* und müssen auf ihre Plätze verwiesen werden.

Soweit zur „ganz normalen Härte“ des Zusammenspiels und -lebens in sozialen Systemen. Wir bewegen uns hier im Graubereich dessen, was an sozialen Spannungen und Unterschieden von den Beteiligten als „normal“ empfunden wird und damit unterhalb der Konfliktschwelle bleibt. Je nach sozialer Elastizität (Duldsamkeit von Unten, Toleranz von Oben) bzw. Durchlässigkeit (der Möglichkeit, in der Stushierarchie auf- oder abzustiegen) kann es durchaus zu regen, von den Beteiligten als „stimmig“ empfundenen Austauschbeziehungen kommen. Das soziale Dynamit liegt hier selbstredend vor allem unter den billigen Plätzen verborgen.

Fatale Außenseiterkarrieren: Mobbingvorwurf als selbsterfüllende Prophezeiung

Aber auch wenn der Druck steigt, muss es nicht unbedingt zum Eklat kommen. Manche arrangieren sich und setzen auf einen langfristig möglichen sozialen Aufstieg (etwa mit dem Hinzukommen neuer Außenseiter), andere leiden still vor sich hin „bis es nicht mehr geht“ – werden krank oder verlassen „plötzlich“ und kommentarlos das Unternehmen.

Nicht immer jedoch bleibt dieser Zustand unbemerkt. Dazu tragen vor allem die Außenseiter selbst bei, indem sie ihren Kampf um Anerkennung verstärken. Wir können hier grob zwei unterschiedliche Strategien unterscheiden: Kampf um Anerkennung als vollwertiges Mitglied und einen besseren Status in der Gruppe; und – oft auch als Konsequenz aus dem Scheitern der ersten Strategie – Kampf um Gerechtigkeit, d.h. um die Anerkennung der eigenen Situation als Opfer von Diskriminierung (vgl. Abb. 3).

Abb.3:
Anpassung oder Anerkennungskampf? Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Außenseiterkarrieren
© Bernd Fechler

Ausgangslage	„deplatziert anders“		
Strategie	stille Anpassung ... in einer sozialen Nische	Kampf um Anerkennung	
		als vollwertiges Mitglied (Zugehörigkeit, Akzeptanz)	als Mobbing-Opfer (eigene Würde, Gerechtigkeit)
Erfolg	unauffällige Duldung	Aufstieg, Sonderstatus	Entschädigung / Rehabilitation nur selten Reintegration, sondern Abgang in Würde
Misserfolg	Krankheit stiller Abgang	Wirkung „nervt total“ → Ausschluss aus der Gruppe („idealistisches Mobbing“)	Empörung → „verbrannte Erde“ Abgang in Schande

Kampf um Anerkennung als vollwertiges Mitglied

Je mehr sie (nicht selten ermutigt durch wohlmeinende Ratschläge von Freunden oder professionellen Beratern) versuchen, „sie selbst“ zu sein, desto stärker fällt ihre Gegenwart auch den normal Etablierten unangenehm auf. Nicht auszuschließen, dass manche Anläufe von Identitätspolitik den anderen doch noch Respekt abringt und zur Statusverbesserung beiträgt. Ein betont auf das eigene „Eigensein“ pochender Auftritt wird jedoch sehr oft nicht von der Gruppenmehrheit honoriert. Den anderen geht das Getue einfach auf den Wecker.

» » **Schrittweise bauen sich Aversionen auf, gefolgt von Reaktionen des Abwendens – worauf die um Sichtbarkeit und Selbstachtung kämpfenden Außenseiter ihre Anstrengungen noch verstärken.**

So wird aus dem „irgendwie Nerven“ eine erstzunehmende Störung, die gefährlich nahe an die Demarkationslinie zur grammatischen Regelverletzung heran rückt. Dabei lässt sich nie genau vorhersagen, wann der Rubikon im Negativen überschritten ist. Nur *wenn* er überschritten wurde, ändert sich die Tonlage schlagartig – und es kommt zu einer sozialen Shitexplosion, einer im unschuldigen Selbstverteidigungsmodus betriebenen, offenen Aggression gegen den Störenfried.

Kampf um Anerkennung des eigenen Opferstatus

Gerechtigkeit statt Akzeptanz: Eine Alternative zur ersten Strategie bietet sich darin, den Kampf auf die Tatsache des eigenen Anerkennungsdefizits zu fokussieren und die subjektiv erlebten Herabsetzungen als Diskriminierung oder – wie hier diskutiert – „Mobbing“ zu skandalisieren. Die Reaktion der Beschuldigten ist in der Regel äußerst pikiert. Man empfindet die Vorwürfe als harten Tobak und wirft dem Kläger nun seinerseits vor, durch die haltlosen Verleumdungen ebenfalls zu „diskriminieren“ – der Auftakt zu einer klassischen Opferkonkurrenz, in der sich die Verletzung der Würde (Kläger) und die Verletzung der Ehre (Beklagte) einander unversöhnlich gegenüberstehen.

» » **Die Tragik dieser Fälle besteht darin, dass erst durch die Skandalisierung der Situation als „Mobbing“ oder „Diskriminierung“ ein verschärfter Prozess der (Selbst)Ausschließung in Gang kommt –**

insbesondere dann, wenn das Wir-Gefühl der Gruppe mit einem uniformen, narzisstisch aufgeblähten Ideal verbunden ist: als Hochleistungsteam, als harmonische Familie, als super Klassengemeinschaft ...

In solchen Situationen sind Strategien gefragt, die dem Phänomen in seiner ganzen moralischen und emotionalen Ambivalenz gerecht werden. Strategien,

- die einerseits nichts verharmlosen, sondern den Protest und das Leiden der Kläger ernst nehmen;
- die andererseits aber auch nichts vorschnell moralisieren, was mit den Kategorien von Schuld und Täterschaft nicht zu fassen ist.

Wie das konkret gehen kann, wird im zweiten Teil beschrieben (vgl. Perspektive Mediation 01/2013).

Literatur

- Bourdieu, P.: Sozialer Raum und symbolische Macht, in: Rede und Antwort, Frankfurt/M., 1992, S. 135–154.
- Elias, N. / Scotson, J. L.: Etablierte und Außenseiter. Frankfurt/M., 1993.
- Esser, A. / Wolmerath, M.: Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessensvertretung. Frankfurt/M., 2005⁶.
- Fechler, B.: Dialog der Anerkennung. Möglichkeiten und Grenzen der Mediation bei „interkulturellen“ Konflikten in der Schule. In: Kloeters, U./ Lüddecke, J. / Quehl, T. (Hg.): Schulwege in die Vielfalt. Handreichung zur Interkulturellen und Antirassistischen Pädagogik in der Schule. Frankfurt/M., 2003, S. 103-148.
- Fechler, B.: Difference – Power – Context. Mediation in “Intercultural” Conflicts. Handling Differences in an Asymmetric World. Frankfurt/M., 2007. Download: http://www.inmedio.de/papers/Fechler%2007_Differenz%20Dominanz%20Kontext_2007.pdf
- Fechler, B.: Diversity-Konflikte besprechbar machen. Die Diskriminierungs-Matrix als Orientierungshilfe in moralisch vermintem Gelände. In: Perspektive Mediation, 2/2012, S. 94–100.
- Honneth, A.: Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt/M., 1992.
- Kadishi, B.: Mediation bei Mobbing am Arbeitsplatz. Überlegungen zum Einsatz von Mediation als Konfliktlösungsverfahren bei Mobbingvorwürfen im Betrieb. Unveröffentlichte Masterthesis, Kompetenzzentrum für Mediation und Konfliktmanagement der Berner Fachhochschule, 2009.
- Leymann, H.: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek. 1993
- Mecheril, P.: Prekäre Verhältnisse. Über natio-ethno-kulturelle (Mehrfach-)Zugehörigkeit. Münster/München, 2003.
- Simon, F. B.: Gemeinsam sind wir blöd. Die Intelligenz von Unternehmern, Managern und Märkten. Heidelberg, 2004.
- Weiß, A.: Macht und Differenz. Ein erweitertes Modell der Konfliktpotentiale in interkulturellen Auseinandersetzungen. Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung. Berghof-Report Nr. 7. Berlin, 2001.



Kontakt

Bernd Fechler, Diplom-Pädagoge, Mediator und Ausbilder für Mediation BM, zusammen mit Wilfried Kerntke geschäftsführender Gesellschafter der inmedio frankfurt gmbh, die zusammen mit der inmedio berlin gbr die inmedio-Gruppe bildet.
fechler@inmedio.de; www.inmedio.de

Das Team als Holon

Wie viel Team sind Sie denn?

Mobbing ohne Mobber – Teil 1

„Man hat ja auch was anderes zu tun“

Was macht Beteiligungsverfahren zu Mediation?

UNO setzt Standards für internationale Mediation

Gesetz zur Förderung der Mediation

Verordnete Konfliktklärung in Betriebsgruppen

Wer als Werkzeug nur den Hammer kennt,
sieht auch nur Nägel

Mediation und Gewalt bei Trennungsparen

Widerspruch zum Artikel „Mediation und Gewalt“

Deutschland • Österreich • Schweiz

Teamkonflikte

