

Bernd Fechner

Überblick: Der Aufsatz behandelt Möglichkeiten und Grenzen des praktischen Umgangs mit „mobberlosem Mobbing“. Der erste Teil in der Nummer 4/2012¹ beschäftigte sich mit Mobbingvorwürfen, die sich bei näherem Hinsehen für die Umstehenden als „haltlos“ erweisen – zumindest wenn man die harten Kriterien der gängigen Mobbingdefinitionen zu Grunde legt.



Mobbing ohne Mobber – Teil 2

Zum Umgang mit „normalen Härten“ in Gruppen

Mobbing ohne Mobber

Wo sich die eine Partei „gemobbt“ fühlt, muss kein absichtsvolles Handeln eines Täters, eines „Mobbbers“ vorliegen. Allerdings gibt es genügend Fälle, in denen das Leiden der vermeintlichen Mobbingopfer sehr real ist und die Wirkungen – Diskriminierung und sozialer Ausschluss – mit denen „echten“ Mobblings durchaus vergleichbar sind.

Dieses „Mobbing ohne Mobber“ kann man als Kollateralschaden ganz normaler Dynamiken in Gruppen begreifen. Sie folgen dem bekannten Etablierte/Außenseiter-Muster (Elias/Scotson)², in dem die Beteiligten einen „Kampf um Anerkennung“ (Honneth) austragen: gruppenintern geht es um die Verteilung von Statuspositionen; nach außen hin werden die Grenzen der Zugehörigkeit definiert. Der Grad dieser „normalen Härte“ von Gruppenbeziehungen variiert von Fall zu Fall. Gerade den Etablierten, den Integrierten, ist die prekäre Situation der „deplatziert Anderen“ (Mecheril) zwischen stillem Leiden am Rande der Duldung und offener Ablehnung nur selten bewusst. Das wiederum hängt mit der Macht ungeschriebener, identitätsstiftender „grammatischer Regeln“ (Simon) zusammen, die darüber bestimmen, ob jemand mit „seiner Art“ zu der Gruppe passt oder nicht. Reaktionen wie Augenrollen, Ignorieren bis hin zu persönlicher Anfeindung werden von den Etablierten als

Akte legitimer Selbstverteidigung (Schutz der Gruppenidentität) erlebt. Insbesondere dort, wo ein – eventuell auch geförderter – „Teamspirit“ zu einem übersteigerten (narzisstischen) Wir-Gefühl geführt hat, oder wo sich unhinterfragte Routinen und Denkweisen zu einem aggressiven Normalismus verdichten, haben die deplatziert Anderen kaum eine Chance auf einen anerkannten Platz in der Gruppe.

Nicht selten skandalisieren sie ihre Situation durch einen Mobbingvorwurf. Die Etablierten reagieren dann nicht mehr einfach nur genervt; die Ausgrenzungsdynamik eskaliert, einschnappende Reflexe prägen die Szenerie. Zur Aufführung kommen Täter-Opfer-Spiele, Schuldvorwürfe, Opferkonkurrenzen, Dominanzverleugnung und andere Formen der Verantwortungsabwehr – und immer wieder auch ungeschminkte Machtkommunikation („Wenn es dir nicht passt, kannst du gehen!“). Günstigenfalls erreicht das „Opfer“ Teilerfolge in seinem Kampf um Gerechtigkeit und kann in Würde gehen. In vielen Fällen ist ihm nicht einmal das vergönnt.

1) Fechner, B.: Mobbing ohne Mobber – Teil 1. Kollateralschäden in gut funktionierenden Teams. In: perspektive mediation, 4/2012, S. 209–215.

2) Literaturangaben zu den in Klammern gesetzten Autoren finden Sie in Teil 1 meines Beitrags.

Wie damit umgehen?

Als Intervenierende benötigen wir eine mehrgleisige Strategie, die dem Phänomen in seiner ganzen moralischen Ambivalenz gerecht wird. Eine Strategie,

- die nichts verharmlost, sondern den Protest und das Leiden der Kläger ernst nimmt;
- die diesen Protest nicht 1:1 übernimmt und damit nicht vorschnell moralisiert, was in den Kategorien von Schuld und Täterschaft nicht exakt zu fassen ist;
- und die dennoch allen direkt und indirekt Beteiligten genau das Maß an Verantwortung zumutet, das sie im Verlauf einer auf „Empowerment durch Kundenedukation“ setzenden Intervention ergreifen können bzw. müssen.

Eine solche Strategie muss das berücksichtigen, was zur Bearbeitung „normaler“ Mobbingfälle State of the Art ist. Allerdings haben wir es hier mit einem noch diffuseren Phänomen zu tun und brauchen einen Ansatz, der die mit der unschuldigen Gewalttätigkeit sozialer Systeme verbundenen Tabus wenigstens ansatzweise besprechbar macht.

Bearbeitung „normaler“ Mobbingfälle

Bereits bei den professionellen Standards der klassischen Mobbingbehandlung bewegen wir uns – wenn wir dürfen – wohl begründet³ weit außerhalb der engen

Grenzen des „Standardmodells“ der Mediation. Gefragt ist eine Vielseitigkeit von Beratungs-, Vermittlungs- und Normverdeutlichungsgesprächen in ganz unterschiedlichen Settings, deren Reihenfolge keinesfalls beliebig ist (vgl. Kasten, Abb. 1):

- eine gründliche, mehrspurige Auftragsklärung (Personalverantwortliche, vermeintliches Opfer, andere Zuständige wie Personalleitung, Betriebs-/Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, medizinischer Dienst, Sozialberatung ...)
- abklärende und unterstützende Einzelgespräche mit den Protagonisten (mit Coaching- und Fachberatungsanteilen; konfrontierende, normvermittelnde Gespräche mit den mutmaßlichen Mobbern⁴)
- Vermittlungsgespräche in kleiner Runde (noch am ehesten vergleichbar mit dem klassischen Mediationssetting)
- Klärungsgespräche im Team, mit oder ohne Beteiligung des deklarierten Mobbingopfers sowie mit oder ohne Einbezug der direkt verantwortlichen Führungskraft
- Beratungs- und Unterstützungsprozesse, die an dramatische Ereignisse (z.B. Suizidversuch) bzw. Rettungsversuche und Mediationen ohne Happy End anschließen, in denen die Betroffenen – Mobbingopfer ebenso wie alle anderen – in getrennten Settings in ihrer Verarbeitung von traumatischen Erlebnissen und kollektiven Versagens-, Scham- und Schuldgefühlen begleitet werden müssen.

Erste Schritte bei Mobbingvorwürfen

Kam der Mobbingvorwurf bereits vor der angefragten Intervention auf den Tisch, ist vorschneller Mediationseifer unangebracht. Hier sind diverse Vorabklärungen nötig, wie sie auch für „echtes“ Mobbing gelten. Primat hat hier stets der Schutz der (mutmaßlichen) Opfer.

- *Erstgespräche – zunächst mit dem vermeintlichen Opfer:* Diese haben vor allem beratenden Charakter. Ziele sind „emotionale Erstversorgung“, Abklärung des Traumatisierungsgrads (Ist jemand überhaupt fit für eine „Gegenüberstellung“ mit den mutmaßlichen Peinigern?) und Eruierung der Handlungsoptionen und ihrer (Neben-)Folgen. Selbst wenn sie Recht bekommt und entschädigt wird, riskiert die klagende

Abb 1.:

Zentrale Standards der „klassischen“ Mobbingbehandlung

3) Vgl. Esser, A./Wollmerath, M.: Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. Frankfurt/M 2005⁶; Kadishi, B.: Mobbinginterventionen – durch das Wechselbad der Gefühle zum Wesentlichen. In: perspektive mediation 1/2008; Pruckner, M.: Mediation in Mobbingkonflikten. In: perspektive mediation 2/2009, S. 74 ff.

4) Bei der sog. Farsta-Methode, benannt nach einem Stockholmer Stadtteil und entwickelt von einem Team um

Karl Ljungström, wird die Täter/in mit seinen/ihrer Übergriffen konfrontiert und ihm/ihrunmissverständlich klargestellt, dass die Übergriffe aufzuhören haben. Dabei wird auf eine Schuldzuweisung verzichtet. Anleitung in: Berliner Anti-Mobbing-Fibel, Download: http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/themen/gewaltpraevention/pdf/BB-BE_Anti-Mobbing-Fibel.pdf (27.03.2013)

Partei, für die Zukunft nicht nur im Team, sondern im ganzen Unternehmen „verbrannt“ zu sein. Gut gemeinte, aber unerbetene „Rettungsversuche“ von Seiten Dritter können leicht zu einer Verschlimmerung der Situation führen. Entscheidende Bedingung für weitere Schritte ist deshalb die Erteilung einer *Interventionserlaubnis* durch das vermeintliche Opfer.

- *Enge Zusammenarbeit mit den Personalverantwortlichen:* Diese müssen eine eindeutige Haltung gegen Gewalt auch in ihren subtilen Formen zeigen. Dazu gehört die klare Ansage, dass Gewalthandlungen „unabhängig noch zu klärender Umstände“ ab sofort zu unterbleiben haben. Das Stopp-Signal muss aus der Mitte des Klientensystems kommen.⁵ Nicht selten jedoch gehört die Führungskraft selbst zur Koalition der Leugner und Möglichmacher
- *Überprüfung: Gibt es Hinweise für „echtes“ Mobbing?* Wenn ja, ist Mediation nur denkbar als eine *zusätzliche* Maßnahme unter den strengen Vorgaben eines Täter-Opfer-Ausgleichs (vgl. dazu Kadishi 2010). Denn allein ein „neutrales“ Mediationsangebot kann diskriminierend wirken – im Sinne einer Nichtanerkennung erlittenen bzw. verübten Unrechts.⁶

Bei allem Interventionseifer brauchen wir ein Gespür für die Grenzen von Beratung und für den Moment, wo wir unseren Vermittlungsauftrag zurückgeben sollten – sei es bei Fällen, die vor Gericht gehören, oder auch in ausweglosen, nicht heilbaren Konstellationen, die sich gerade auch aus „mobberlosen“ Ausgrenzungsdynamiken ergeben können.

Intervention bei „Mobbing ohne Mobber“

Neben den genannten Standards orientiert sich das Vorgehen beim mobberlosen Mobbing zusätzlich an folgenden drei Leitlinien.

Erstens: Die Beobachtung, dass je nach Form bzw. **Stufe des Anerkennungskampfes** ganz unterschiedliche Themen verhandelt werden. (vgl. Abb 2.)

Stufe im Kampf um Anerkennung (aus der Perspektive des Außenseiters)	Zentrale Themen
... als Mitglied	Existenzberechtigung, Zugehörigkeit
... als deplatziert Anderer	Würde, Überleben im Anerkennungsdefizit
... als etabliert Anderer	Achtung, Toleranz, Sonderstatus/Rechte
... als Gleicher	Gleichberechtigung und volle Integration
... als Opfer	Anerkennung der Diskriminierung, Kompensation

Abb. 2: Kampf um Anerkennung – unterschiedliche Formen und Themen

Zweitens: Ein systemisches Verständnis von **Mediation als Dialog der Anerkennung**, das für die Bearbeitung

der hier diskutierten Konstellationen die wichtigsten Schritte vorgibt (vgl. Abb. 3).

5) „Ein Lösungsdruck für MobberInnen kann nur entstehen, wenn die vermeintlichen Mobbinghandlungen thematisiert und die Mobbingvorwürfe von verantwortlicher Seite transparent gemacht werden – unter gleichzeitiger Betonung, dass Mobbing nicht akzeptabel ist.“ Pruckner, M. (vgl. Anm. 3, S. 76 f.).

6) Martina Pruckner (vgl. Anm. 3, S.76) weist zusätzlich auf die Gefahr hin, „dass das „Opfer“ in der Mediation sich weiter missbraucht fühlt und zusätzlichen Schaden erleidet, denn wer auf Mobbing aus ist, wird auch die Mediation nutzen, um es auf subtile und glaubwürdige Weise fortzusetzen.“

Mediation als Dialog der Anerkennung (Fechler 2003)⁷

1. *Emotionale Erstversorgung*: Die Konfliktparteien brauchen prinzipiell jemanden, der/die sie wirklich versteht. Diesen Dienst übernehmen die MediatorInnen.
2. *Signale der Anerkennung*: Die Konfliktparteien erwarten vom Gegner, dass er/sie sich ernsthaft mit der eigenen Person und Position auseinandersetzt. Ein Mindestmaß an Ernstnehmen und aufeinander Eingehen (verstehen wollen, glauben können) muss in Gang kommen.
3. *Kontenausgleich*: Zwischen den Konfliktparteien muss es zu Verantwortungsübernahmen und darauf aufbauenden Ausgleichshandlungen kommen, die ihr beschädigtes Anerkennungsverhältnis wieder „in Ordnung“ bringen.

Abb. 3:
Der Mediationsprozess als Dialog der Anerkennung

Drittens: Die praktische Erfahrung, dass sich die Überwindung fruchtloser Konfliktmuster und die für eine konstruktive Konfliktlösung erforderliche Bereitschaft zum Kontenausgleich bei besonders heiklen Themen durch folgende **Grundhaltungen** fördern lassen

- Anerkennen dessen, was ist
- Normalisieren ohne zu bagatellisieren
- Empowerment durch Kundenedukation

Diese Leitlinien möchte ich im Folgenden verdeutlichen: am Umgang mit akuten Mobbingvorwürfen, an der Einzelberatung mit den vermeintlichen Opfern, an der Arbeit mit dem Team und an der Auseinandersetzung mit den verantwortlichen Führungskräften.

1. Akuter Mobbingvorwurf

Während einer Gruppensitzung wagt sich ein Teammitglied aus der Deckung und erhebt – wie Frau W. in der in Teil 1 meines Aufsatzes geschilderten Teamklausur – einen Mobbingvorwurf gegen ihre KollegInnen, verschärft mit Vorwürfen an den Teamleiter, sie nicht ausreichend geschützt zu haben. Es folgen betretenes Schweigen, im günstigsten Fall betroffenes Nachfragen, viel öfter jedoch Beschwichtigungen – möglicherweise aus dem tief empfundenen Bedürfnis nach Aufrechterhaltung der Harmonie –, die von der klagenden Person wiederum als Bagatellisierung und Zurückweisung erlebt werden. Diese legt eine Schippe drauf, woraufhin sich die anderen, nun langsam wirklich tief brüskiert, im Posaumentönen der Empörung zur Wehr setzen.

➤ **Ihre moralische Integrität steht auf dem Spiel. Dazu kommen ehrliche Verwirrung, tiefempfundenes Unverständnis und Ratlosigkeit.**

Ob unmittelbar nach dem Vorwurf oder nachdem wir einen ersten Schlagabtausch zugelassen haben, wir intervenieren ruhig und beherzt, zunächst mit Fokus auf die klagende Partei (KP). „KP, das ist ein ernstes Thema. Wenn ich Sie richtig verstehe, fühlen Sie sich unfair behandelt, ausgegrenzt, einfach „gemobbt“, wie Sie sagen?“ – Und in Richtung der anderen: „Und Sie fallen schier aus allen Wolken, richtig? Sie können den Vorwurf beim besten Willen nicht nachvollziehen?“ – Dann an alle: „Lassen Sie uns gemeinsam schauen, was hier los ist. Gestatten Sie mir zunächst einige Fragen an Sie, KP?“ – „KP, möchten Sie näher erläutern, was Sie meinen und was Sie erlebt haben?“

Beide Seiten brauchen ein schnelles und deutliches Signal, dass wir ihre Emotionen und Sichtweisen, so unvereinbar sie auf den ersten Blick erscheinen, ernst nehmen und ihnen glauben. Das ist emotionale Erstversorgung. Gerade deplatziert Andere brauchen jemanden, der/die Sicherheit ausstrahlt und versteht, wie es ihnen geht. Aber auch die Kollegen brauchen ein Gegenüber, der/die sich nicht einfach auf die Seite des vermeintlichen Opfers stellt, sondern ihnen ihre Verwirrung und Bestürzung abnimmt. Im weiteren Verlauf explorieren wir geduldig, in einer achtsamen Balance aus Respekt vor Grenzen des (hier und heute) Sagbaren und freundlich-hartnäckiger Ermutigung zu Konkretion und Klartext das Erlebte und dessen individuelle Bedeutung für die klagende Partei („Was genau hat Sie so verletzt? – Und was

7) 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.

„daran ist für Sie das Allerunerträglichste?“ etc.), und laden die beklagte Seite durch konkretisierendes Nachfragen ein, auf die Vorwürfe zu reagieren („Wie geht es Ihnen, wenn Sie diese Vorwürfe hören? Was davon können Sie nachvollziehen, und was noch nicht?“ etc.).

Der springende Punkt ist in der Regel die Frage nach der moralischen Verwerflichkeit und der individuellen Verantwortung für die angesprochenen Verhaltensweisen und Ereignisse. Gute Dienste leistet uns dabei die sog. Diskriminierungsmatrix, ein Vierfelder-Modell, das ich an anderer Stelle⁸ ausführlich dargestellt habe. Diese Matrix unterscheidet neben unterschiedlichen Formen der Diskriminierung vor allem zwischen den in moralischen Diskursen zentralen Kategorien Bewusstheit/Absicht vs. Unkenntnis/fehlende Absicht (vgl. Abb.4).

Formen von Diskriminierung	auf interpersonaler Ebene	auf struktureller Ebene
beabsichtigt wissend / unwissend	D ₁ Gesinnungstat	D ₂ legalisierte Diskriminierung
nicht beabsichtigt	D ₃ Verstrickung	D ₄ institutionelle Diskriminierung

Abb 4.: Diskriminierungs-Matrix (Fechler 2012)

Die Entrüstung der Etablierten resultiert in erster Linie aus mangelnder Kenntnis und Sensibilität für die vielen Diskriminierungserfahrungen, die deplatziert Andere gerade in den unteren beiden Feldern (D3 und D4) erleben. Wer einen Mobbing-Vorwurf hört, denkt sofort an eine Serie bewusster Gehässigkeiten und sieht sich selbst als „Mobber“ (D1) an den Pranger gestellt. Wie schwer das chronische Erleben von Unwichtigkeit und Ignoriertwerden wiegen kann, und wie schnell sich eine solche prekäre Existenz als unbeabsichtigte Nebenfolge eines unreflektiert gelebten Gruppennormalismusergibt, ist den Etablierten in der Regel nicht bewusst. Die Diskriminierungsmatrix ermöglicht hier kategoriale Unterscheidungen: worüber sprechen wir eigentlich? Die in Teil 1 dargestellten Modelle verfeinern das Verständnis. Die Identitäts-Matrix mit den Staturemationen verdeutlicht, wie es Etablierten und deplatziert Anderen miteinander in Feld D3 gehen kann. Das Modell der kulturellen Regeln in sozialen Systemen erhellt, was unter struktu-

rellen Formen von Diskriminierung in Gruppen (D4) zu verstehen ist (vgl. Abb 5.).

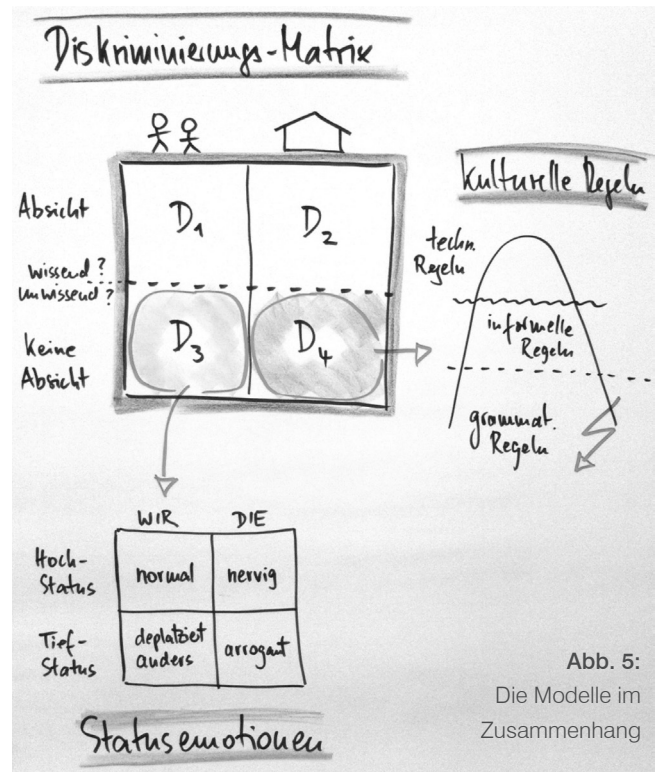


Abb. 5: Die Modelle im Zusammenhang

Die Zusammenschau dieser Modelle hilft allen Beteiligten, ihre Wahrnehmungen präziser zu beschreiben und als eine Folge systemisch erklärbarer Muster und Dynamiken nachzuvollziehen. So ermöglichen wir den Betroffenen den Ausstieg aus einer undifferenzierten Moralisierung und eine schrittweise Übernahme von Verantwortung. Ich nenne dieses Besprechbarmachen tabuisierter Zonen durch unterstützende Modelle „Empowerment durch Kundenedukation“.

2. Beratung der deplatziert Anderen

Einzelgespräche – ob als Konsequenz einer zunächst „gescheiterten“ Vermittlung im Team, oder als geplanter Schritt einer mehrgleisigen Intervention – sind ein

8) Zuletzt in Fechner, B.: Die Diskriminierungsmatrix. Von der Moralisierung zum Verantwortungsdiallog. In: Knapp, P. (Hg.): Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis im Business, Bonn 2013, S. 192–198.

notwendiger Bestandteil unserer Arbeit. Auf das Mobbing-ohne-Mobber-Phänomen stoßen wir in ganz unterschiedlichen Kontexten. Neben dem oben geschilderten Eklat kann sich auch bei einem gewöhnlichen Coachingauftrag das Etablierte-Außenseiter-Muster als Thema herausstellen. So bekommen wir den deplatziert Anderen nicht selten als „Problemträger“ überstellt („*Coachen sie den mal, damit er ein bisschen teamfähiger wird*“). Oder die frisch eingestellte Projektleiterin erkennt, dass ihr Problem vor allem in der mangelnden Akzeptanz ihres aus Alteingesessenen zusammengesetzten Projektteams zu suchen ist.

Als MediatorInnen (MobbingberaterInnen, Coaches) machen wir den Betroffenen ihre Situation mit Hilfe der bereits geschilderten Modelle transparent und unterstützen sie bei der Selbstklärung: Möchte bzw. muss ich wirklich dazugehören? Wenn ja, in welcher Statusposition (vgl. Abb. 2)? Welchen Preis für Integration/Anpassung bin ich bereit zu zahlen? Und schließlich: welche Chancen habe ich, meine Anerkennungswünsche zu realisieren?

Als zusätzliches Beratungstool greife ich gern auf das von Schulz von Thun beschriebene Werte- und Entwicklungsquadrat⁹ zurück. Es eignet sich hervorragend, die in der Position des deplatziert Anderen blockierte Balance zwischen den sozialen Grundbedürfnissen Autonomie vs. Zugehörigkeit zugänglich zu machen.

»» **Was etablierte Gruppenmitglieder als win-win-Verhältnis erleben, spitzt sich in der Außenseiterposition als Entscheidung zwischen Pest (Isolation) und Cholera (Anpassung bis zur Selbstaufgabe) zu.**

Das Werte- und Entwicklungsquadrat eröffnet den Blick auf mögliche Veränderungswege jenseits der Extreme: „Wie kann ich besser auf die Imperative der Gruppe eingehen, ohne mich selbst aufzugeben?“

Allerdings sollten wir nicht zu viel Veränderungs- und Lösungsoptimismus verbreiten und unsere Arbeit einseitig unter das Banner der Integration stellen. Viele Betroffene sehen relativ klar, dass es keinen Weg zurück mehr gibt – und sie erkennen ihren eigenen Anteil an der Situation. Ihnen geht es deshalb vor allem um Gerechtigkeit, Anerkennung ihrer Diskriminierungserfahrungen und Aufrechterhaltung bzw. Rückgewinnung ihrer persönlichen Würde. So suchen wir mit ihnen eine neue Positionierung jenseits der schlechten Alternativen verschämten Schweigens auf der einen, und querulatorisch-anklagender Opferaggression auf der anderen Seite.

3. Arbeit mit dem Team

Hier gilt es, die ersten Abwehrreaktionen (Leugnung, Bagatellisierung, Gegenangriffe) und die damit verbundene Empörungsenergie durch anerkennendes Spiegeln so weit zu versorgen, dass auch die Etablierten bereit sind, sich die Sache von einer anderen Seite anzuschauen. Eine erste Orientierung liefern Grundhaltung und Herangehensweise des sog. „NoBlame Approach“¹⁰. Mit der radikalen Abkehr von der Schuldfrage und der Konzentration auf Zukunfts- und Lösungsperspektiven wird im Team in Abwesenheit des Mobbingopfers nicht nach Tätern und Mitläufern gefahndet. Stattdessen werden alle unterschiedslos als potenzielle Problemlöser adressiert. Die Grundbotschaft lautet: „*Wie Sie alle wissen, hat A ein Problem. Wir sind überzeugt, dass Sie zur Lösung dieses Problems Entscheidendes beitragen können.*“

Bei aller Übereinstimmung mit dem NoBlame Approach möchten wir es der Gruppe nicht ersparen, ihr eigenes Zutun zu dem eskalierten Konflikt zu erkennen und dessen tiefer liegende Dynamiken nachzuvollziehen. Dazu dient die Arbeit mit den vorgestellten Modellen. Sie entfaltet eine paradoxe Wirkung. Zum einen trägt jedes Modell zur Normalisierung und damit Entmoralisierung des Geschehens bei: „*Was Sie erleben, ist ein Klassiker. Das kommt immer wieder vor, mit einer fast zwingenden Konsequenz – und ist nicht notwendig Ausfluss persönlicher Defizite oder schuldhaften Vergehens.*“ Einerseits. Andererseits bewirkt die Arbeit an dem Thema eine Entnormalisierung: Was bislang einfach als normal und selbstverständlich galt, wird nun Gegenstand kritischer Reflexion. Unsere Normalität ist *unsere* d.h. spezielle Normalität. Das heißt, es könnte auch anders sein.

In diesem Spannungsfeld Normalisierung versus Entnormalisierung wird Anerkennen dessen, was ist, und Erkennen, welche Rolle ich in dem bisherigen Spiel gespielt habe, möglich.

»» **Keiner kann naiv so weitermachen wie bisher.**

Die Etablierten im Team können, entlastet von einseitigen Schuldvorwürfen, von ihrer simplifizierenden Strategie der Dominanzverleugnung abrücken und den Grad

9) Schulz von Thun, F.: Miteinander Reden Bd. 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Reinbek bei Hamburg 1989, S. 38 ff.

10) Blum, H./ Beck, D.: NoBlame Approach. Mobbing-Intervention in der Schule, Köln 2012³.

der eigenen Verantwortung klären. In jedem Team stecken mehr Ambivalenz und innere Zweifel als an der Oberfläche zugegeben wird. Eine Konfliktbearbeitung kann Betroffene dazu anregen, in einen Austausch darüber zu treten „wie es einem wirklich geht“.

4. Arbeit mit Führungskräften und der oberen Führungsebene / Auftraggeber

Während unserer Vermittlungsarbeit beraten wir Führungsverantwortliche, was sie zur Herstellung guter Rahmenbedingungen beitragen können.¹¹ Gegen Ende unserer Intervention organisieren wir ein Feedback der Medianden an die Führungsebene.¹² Aber wie stehen die Chancen für eine nachhaltige Besserung? Was fangen die Verantwortlichen mit den Rückmeldungen an? Zunächst „funktionieren“ auch Führungskräfte nach den grundlegenden, identitätsstiftenden Regeln ihrer Organisation. Nicht selten sind sie, gerade was die zugespitzten Formen betrifft, Miturheber besonderer Wir-Kulturen. Das „Hochleistungsteam“, die „große Familie“, die „Spitzenstimmung“ – solche Wunsch- und Zerrbilder einer „bestens aufgestellten“ Organisation haben Hochkonjunktur. Gefüttert und stimuliert werden sie von einer Beraterindustrie, die Humanität und Manipulation nicht auseinander zu halten vermag.¹³

Aber auch in durchschnittlich gestressten und (de)motivierten Teams haben Führungskräfte selten Abstand zu den Erwartungen der Firmenkultur. Dazu bedarf es schon eines hohen Maßes an sozialem Mut und innerer Unabhängigkeit gegenüber dem eigenen, ganz normalen Bedürfnis, gemocht zu werden und dazuzugehören. Zudem: Die Aufgabe von Führungskräften besteht darin, dafür zu sorgen, dass der Laden läuft. Je kürzer die Zeitspanne, in der Erfolg gemessen wird, desto eingeschränkter der Blick auf das, was sich erst mittel- und langfristig als Hindernis bzw. als Erfolgskriterium erweist: die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Verweildauer von Beschäftigten in einem durch den demographischen Faktor zunehmend ausgedünnten Arbeitskräftemarkt.

Es gibt diese goldenen Momente, wo der aggressive Normalismus – frei nach dem angeblich aus China stammenden Motto „Wer den Kopf aus dem Nest streckt, bekommt ihn abgesenkt“ – von ihren Repräsentanten in Frage gestellt wird. Wo entdeckt wird, dass die subkutane Regel „allen soll es gleich schlecht gehen“ verhindert, dass eine Kollegin ungestraft für ihre work-life-balance sorgen darf; wo der Teamleiter eines Jugendamtes erkennt, dass eine subtile Intellektuellen-

feindlichkeit dazu führt, dass der einzige Kollege, der die aktuelle Fachliteratur in die Diskussion einzubringen versucht, systematisch ignoriert wird; wo der Personalleitung gerade noch rechtzeitig dämmert, dass der junge, hochtalentierte Ingenieur auf Grund seiner unbedarften, im Auge seiner Kollegen „überambitionierten“ Art, regelmäßig ausgebremst wird und bereits in die innere Kündigung gegangen ist.

Fairness gegenüber deplatziert Anderen und eine Infragestellung der grammatischen Regeln wird dann möglich, wenn Eklats auf Zustände verweisen, die für das (Sub)System selbst als dysfunktional in Bezug auf die Leistungs- und Humanitätsziele der Organisation erkannt werden.¹⁴ Dazu können wir mit unseren Interventionen aktiv beitragen.

Literatur

Siehe Heft 4/2012, Seite 215 oder im Internet unter www.perspektive-mediation.com



Kontakt

Bernd Fechner, 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.
fechner@inmedio.de; www.inmedio.de

11) Fechner, B.: Auftragsklärung – Konfliktcoaching – Strategieberatung: Über die Einbindung des de jure Auftraggebers in der Organisationsmediation. In: Spektrum der Mediation, 3/2012, S. 9–14.

12) Kerntke, W.: Die Feedbackschleife der Organisationsmediation. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 3/2009, S. 77–81.

13) Einen schonungslosen Einblick in die „Schöne neue Welt“ des Human Engineering gibt der preisgekrönte Dokumentarfilm von Carmen Losmann (2011) „Work Hard – Play Hard“ (<http://www.workhardplayhard-film.de/>); vgl. auch Coen, A./Fischermann, T.: Bespaßt und gequält. Wie deutsche Unternehmen ihren Beschäftigten eintrichtern: Selbstausbeutung macht Spaß, in: DIE ZEIT 44/2012, S. 21 f.

14) Fritz B. Simon diskutiert in einem ähnlichen Zusammenhang die Möglichkeitsbedingungen für intendierten (kulturellen) Wandel in Organisationen. Voraussetzung sei eine gelungene „Infragestellung der Selbstzufriedenheit der Organisation“ (Simon 256).