



# Kollegen und Vorgesetzte einbeziehen

© PhotoDisc

*Mobbing am Arbeitsplatz betrifft nicht nur Täter und Opfer. Eine Studie zur Mobbingintervention zeigt, wie Berater Kollegen von Mobbingopfern und Führungskräfte einbeziehen, wenn ein Mobbingfall umfassend gelöst wird.*



**Prof. Dr. Nicole J. Saam, Professur für Soziologie, Universität Augsburg**

✉ [nicole.j.saam@phil.uni-augsburg.de](mailto:nicole.j.saam@phil.uni-augsburg.de)



**Angelika Härlin, Coach und Mediatorin, Puchheim bei München**

✉ [angelika.haerlin@sokrateam.de](mailto:angelika.haerlin@sokrateam.de)

Sophia beschwert sich, sie werde gemobbt. Jüngst tauchte ein fingiertes Schreiben mit diffamierendem Inhalt an einen Kollegen auf, der ihr sofort unterstellt, sie habe es verfasst. Betroffen sind hier nicht nur Sophia und ihr Mobber. Betroffen sind alle Kolleginnen und Kollegen, die zum Publikum dieses Versuchs werden, Sophia zu demütigen. Betroffen ist auch ihr Abteilungsleiter, in dessen Verantwortung es steht, Sophia zu schützen und Maßnahmen gegen Mobbing zu ergreifen. Daher beziehen viele Beraterinnen und Berater Kollegen und Führungskräfte von Mobbingopfern in die Lösung eines Mobbingfalls ein.

Dies ist ein Ergebnis der Studie „Interventionen bei Mobbing am Arbeitsplatz“. Dazu wurden von der Professur für Soziologie der Universität Augsburg zwischen Oktober 2005 und Juli 2007 achtzehn qualitative Interviews mit externen Beraterinnen und Beratern durchgeführt, die Unternehmen bei der Lösung von Mobbingfällen in West- und Ostdeutschland unterstützen.

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Mobbing-Beratung
- Führungsverhalten
- Teamentwicklung

---

Inhaltlich setzte die Studie zwei Schwerpunkte:

1. Es wurde gefragt, wie man sich den typischen Ablauf einer Beratung vorstellen muss, wenn es sich um eine Beratung bei Mobbing am Arbeitsplatz handelt.
2. Die Berater sollten beschreiben, wie sie bei der Lösung eines Mobbingfalls konkret vorgehen.

Die interviewten Berater waren zwischen 36 und 60 Jahren alt (Durchschnitt: 48 Jahre). Der Anteil der Beraterinnen betrug 55 Prozent. Es zeigte sich, dass Berater je nach Diagnose eine Konfliktmoderation oder Mediation, ein Coaching oder eine Organisationsentwicklungsmaßnahme durchführen. Dieses Ergebnis ist deshalb interessant, weil der in der Literatur dominierende kontingenztheoretische Ansatz weder Coaching noch Organisationsentwicklung als Interventionsmaßnahmen zur Konfliktbehandlung empfiehlt. Die Berater bringen in ihrer Argumentation zwei unterschiedliche Sichtweisen zum Ausdruck:

1. Wie weit ist das Ganze schon eskaliert? Diejenigen, die Mobbing als eine Form eines eskalierten Konfliktes interpretieren, führen in Übereinstimmung mit dem kontingenztheoretischen Ansatz eine Konfliktmoderation oder eine Mediation durch. Im Gegensatz zur Kontingenztheorie unterscheiden sie nicht zwischen beiden Interventionsstrategien. Sie handeln in einer Grauzone zwischen Konflikt- und Mobbingberatung, in der theoretische methodische Abgrenzungen keine Bedeutung haben.

2. Gibt es Problemfelder auf allen Ebenen der Organisation? Berater, die Coaching oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen durchführen, interpretieren Mobbing dagegen als ein Mehrebenenproblem. Es existiert ein Konflikt zwischen Täter und Opfer. Dieser Konflikt ist eingebettet in eine Arbeitsgruppe und diese wiederum in eine Organisation. Die Intervention muss die Ebene der Dyade, also des Zweierverhältnisses, der Gruppe und der Organisation berücksichtigen.

Aus der Sicht dieser Berater kann eine Konfliktmoderation oder Mediation auf dyadischer Ebene geeignet sein. Der Konflikt kann jedoch auf eine Arbeitsgruppe und die ganze Organi-

sation ausstrahlen, oder er kann durch Probleme auf diesen Ebenen begünstigt worden sein. Arbeitsgruppen und die Organisation werden durch eine Mediation nicht erreicht, weshalb sich Mediation allein als unzureichend erweist.

Sie wird daher ergänzt oder ersetzt durch ein Coaching der für die Lösung des Mobbingfalls verantwortlichen Führungskraft, die im Einzelfall auch ein Betriebsrat sein kann, manchmal auch durch ein Coaching des Mobbingopfers. Das Coaching adressiert vorderhand die Führungskraft, tatsächlich aber auch die Arbeitsgruppe: In dem Maße, in dem die gecoachte Führungskraft ihre Führungsaufgaben verantwortlich wahrnimmt, etwa für die Mobbingproblematik sensibilisiert, Regeln für die kollegiale Zusammenarbeit vorgibt oder unklare Aufgabenbeschreibungen neu fasst, wird der Gruppenzusammenhalt gestärkt und Mobbinghandlungen werden nicht länger geduldet. Organisationsentwicklungsmaßnahmen unterstützen diesen Prozess auf der Ebene der Organisation.

### **Mehrebenenansatz der Intervention**

Diese empirischen Befunde lassen sich mit dem Mehrebenenmodell des Mobbings von Joyce T. Heames und Michael Harvey verknüpfen, das auf der Annahme beruht, dass Mobbing negative Konsequenzen auf der Ebene der betroffenen Individuen (physische, psychische und psychosomatische Gesundheitsstörungen des Opfers sowie Beeinträchtigung der Beziehungen zu anderen Kollegen), der Gruppe (schlechtes Arbeitsklima, in dem Mobbinghandlungen von Kollegen und Vorgesetzten ängstlich geduldet, verharmlost oder imitiert werden; allgemeine Zunahme abweichenden Verhaltens; nachlassende Gruppenleistung) und der Organisation (Produktivitätsverluste, Beratungskosten, hoher Krankenstand, hohe Fluktuation; Schädigung der Unternehmensreputation) zur Folge hat. Bei der Lösung eines Mobbingfalls sind die negativen Folgen auf allen Ebenen anzusprechen.

Eine Ursache des Scheiterns von Mobbinginterventionen kann sein, dass die Lösung nur auf der Ebene von Opfer und Täter gesucht wird, die Konsequenzen auf Gruppen- und Organisationsebene aber ignoriert werden, mit der Folge, dass bald ein anderer Kollege zum nächsten Mobbingopfer wird.

## Der Fall Sophia

Wie sieht nun konkret ein Beratungsfall bei Mobbing aus, der diesem Modell folgt? Wir stellen im Folgenden einen Fall aus der Beratungspraxis dar. Sophia beschwert sich in einem Brief an ihren Bereichsleiter, sie werde gemobbt. Mehrere Kolleginnen von Sofia erheben denselben Vorwurf gegen Sofia. Sie bevorzuge andere Kolleginnen bei der Weiterleitung von Kundenaufträgen. So stellt es auch der Abteilungsleiter in einem Brief an den Bereichsleiter und den Betriebsrat dar. Er hat Sophia inzwischen abgemahnt.

Die Personalentwicklung des Unternehmens tritt an SOKRATeam heran. Die Auftragsklärung erfolgt in Zusammenarbeit mit einem internen Personalentwickler.

Gespräche vermitteln wegweisende Eindrücke über Sophia, den Abteilungsleiter und die Zusammenarbeit in der Abteilung. Sophia ist sehr unterschieden in der Bewertung dessen, was um sie herum vorgeht. Sie stellt einen hohen Anspruch an sich selbst, und sie erklärt, „es müsste bei uns klarer geführt werden. Hier machen viele, was sie wollen“. Sie überlasse daher wichtige Kundenaufträge den zuverlässigsten Kolleginnen.

Der Abteilungsleiter ist erfolgreich mit der Abteilung (Zahlen und Ergebnisse), beim Management jedoch dadurch aufgefallen, dass er sich über Zielvorgaben hinwegsetzt, die von allen Angestellten ein bestimmtes Verhalten verlangen. Er argumentiert, das überlasse er den einzelnen. Der Abteilungsleiter beschreibt Sophia als eine Frau, die eigenwillig sei und eine negative Grundeinstellung habe. Nun sei ihr ein fingiertes Schreiben mit diffamierendem Inhalt an einen Kollegen angehängt worden. Dieser Vorwurf habe sich als unbegründet erwiesen. Jetzt stelle sich Sophia als Opfer von Machenschaften des Abteilungslei-

ters und des Teams dar. Sophia spalte das Team.

Die Mitarbeiterinnen in der Abteilung klagen über Cliquesbildung, die vor allem durch das Workout am Freitag entstanden sei: Dort treffen sich die Sportlichen, die lustig und locker sind – und zu denen auch der Abteilungsleiter gehört. Diejenigen, die ihre Freiheit lieben, trennen dagegen grundsätzlich Arbeit und Freizeit. Andere nehmen gelegentlich am Workout teil, gehören aber nicht zu einer Clique.

Maßnahmen sind für Sophia, für den Abteilungsleiter und für das Team zu planen. In dieser Situation wird das Beratungsmandat plötzlich dadurch erschwert, dass das Management die Auftragsklärung nach unten delegiert und der Abteilungsleiter als Auftraggeber auftritt. Die Planung der Maßnahmen muss mit ihm abgestimmt werden. Das Beratungsmandat gerät in Gefahr, instrumentalisiert zu werden. Es könnte darauf reduziert werden, eine einzelne ungeliebte Person (Sophia) los zu werden. Ein Führungskräfte-Training für sich selbst wird vom Abteilungsleiter nicht in Auftrag gegeben werden. Sein problematisches Führungsverhalten kann kein expliziter Bestandteil der geplanten Maßnahme mehr werden.

Die Beraterin deklariert die Maßnahme nun als Teamentwicklung. Das Thema Mobbing wird nicht explizit formuliert. Als Ziel der Maßnahme wird die bessere Integration des Gesamtteams festgehalten. Ein zweitägiger Teamentwicklungs-Workshop wird so offen konzipiert, dass er allen Teammitgliedern – inklusive Sophia – ermöglicht ihre Themen einzubringen. Durch temporär anonymisierte Arbeitsschritte wird ein schützender Rahmen geschaffen.

Der Workshop bietet dem Abteilungsleiter die Möglichkeit, als Führungskraft Verantwortung für den Gesamtprozess zu übernehmen. Er soll seine Stärken von einem Bereich (Zahlen und Ergebnisse) in den anderen (Menschenführung) übertragen. Gemeinsam werden neue Regeln für den Umgang mit Kunden, das Verhalten und die Kommunikation im Team sowie den Umgang mit Konflikten erarbeitet. So angeleitet konstituiert sich das Team neu. Es entfernt sich von der Fokussierung auf eine einzelne Person oder Cliques.

Sophia ist während des Workshops konstruktiv und unauffällig, ebenso das Team ihr gegenüber. Sophia wird nicht ausgegrenzt. Das Mobbing wird nicht thematisiert. Der Personalentwickler bleibt nach dem Teamentwicklungs-Workshop im Gespräch mit Sophia, die zunächst noch in ihrer Position verbleibt. Sie fühlt sich in ihrem Umfeld nicht wohl. Im Rahmen eines langsamen, sorgfältig vorbereiteten Coachingprozesses lässt sie sich in eine andere Abteilung versetzen.

Wenn im Management bekannt ist, dass eine Führungskraft Teil eines Teamproblems ist, dann sollte diese Führungskraft nicht Ziele und Vorgehensweisen einer geplanten Maßnahme definieren dürfen. Die Gefahr ist sonst groß, dass sie eine Problemverlagerung nach unten anstrebt. Wenn dies doch der Fall ist, sieht sich ein Berater vor das Dilemma gestellt, einen offenen (Teamentwicklung) und einen verdeckten Auftrag (Führungskräfteentwicklung) gleichzeitig anzunehmen, oder das Mandat abzulehnen.

Im Fall Sophia hat der Abteilungsleiter sich auf die Führungskräfteentwicklung im Gewand einer Teamentwicklung eingelassen. Er hat seine Führungsstärke im Teamentwicklungs-Workshop erprobt. Er konnte den Ergebnissen der Kleingruppenarbeit viele Impulse für sein Führungsverhalten entnehmen, wenn er dafür aufgeschlossen war.

## Ausblick

Der Fall Sophia zeigt, dass eine Mehrebenenintervention bei Mobbing am Arbeitsplatz keineswegs nach einem festen Schema erfolgt – etwa in der Reihenfolge Täter-Opfer, Gruppe, Organisation. Die Mikropolitik im Beratungsprozess erfordert einen flexiblen Umgang in Bezug auf Zeitpunkt und Art der Intervention auf der jeweiligen Ebene. Die Einbeziehung von Kollegen und Führungskräften in die Lösung des Mobbingfalls setzt nicht nur ein entsprechendes Verständnis der Mobbingproblematik auf Seiten der Berater voraus. Sie hängt entscheidend vom Geschick der Berater ab, den Auftraggeber von ihrem Ansatz zu überzeugen und den notwendigen Rückhalt und Handlungsspielraum von ihm zu erhalten.