



## Vom Opfer zum Teamplayer

Von Dieter Schlund

Mobbing-Coaching, NLP und die Sinnfrage.

**D**as Phänomen Mobbing war allzeit Realität für die Betroffenen, auch wenn der Begriff jahrelang leichtfertig für Meinungsverschiedenheiten und kleinere Konflikte am Arbeitsplatz benutzt wurde. Heute erleben zwischen 1,3 und 1,5 Millionen Menschen in Unternehmen Mobbing (vgl. Mobbing-Report). Unter ihnen befinden sich nach Recherchen von Mechthild Schäfer und Gabriela Herpell mehr als 500.000 Kinder und Jugendliche, die in pädagogischen Einrichtungen wie Schulen und Kinderhorten gemobbt werden.

Unter Mobbing verstehe ich negative kommunikative Handlungen, etwa Schikane, Diskriminierung und Bloßstellung, und zwar systematisch über einen längeren Zeitraum. Die Gründe und Motive der Missetäter können vielfältig sein: eigene Verlustängste und Unzulänglichkeiten, Ausschalten potenzieller Konkurrenten, vielleicht auch die zweifelhafte Lust am bösen Spiel mit Schwächeren. Professionelle Mobbing-Beratung und Mobbing-Coaching bieten zur Stärkung der Betroffenen Hilfe zur Selbsthilfe.

Was kann das NLP dazu beitragen, neue Ressourcen und Wahlmöglichkeiten zu entdecken und zu nutzen?

Eines vorab: Ich bin der Meinung, dass die Kurzzeittherapien in Reinform für die Stärkung der Betroffenen in Mobbing-Situationen wenig helfen. Die schmerzlichen Erfahrungen erfolgreich zu bearbeiten, das bedarf einfach der Zeit. Wichtiger als die ausschließliche Suche nach kurzfristigen Erfolgen erscheint es mir, eine stabile Vertrauensbasis zwischen Coach und Coachee zu schaffen und den Beratungsprozess zu entschleunigen.

Dennoch wirken NLP-Formate natürlich unterstützend. Und sie sind sinnvoll, um Beteiligte zu neuen Schritten und Wegen in Beruf und Alltag zu aktivieren.

Ein konkreter Fall: Peter schildert mir seine Situation, er glaubt gemobbt zu werden. Ich bestätige diese „Eigendiagnose“ zunächst nicht, sie wäre zu früh und für niemanden hilfreich. Die gründliche Situationsanalyse steht im Vordergrund. Peter wird von Kollegen wie Luft behandelt, von seinem Chef erfährt er fachlich keinerlei Unterstützung. Ich höre hin und frage nach, um die Geschichte hinter der Geschichte zu erfahren. Nach den ersten Gesprächen lassen sich wirklich Mobbing-Strategien erkennen. Peter wünscht sich, dass die anderen aufhören ihn anzugreifen, und er hat

damit recht! Doch leider haben es seine Kontrahenten in der Hand, die Handlungen zu stoppen, und wir einigen uns auf die zweitbeste Lösung: Peter verändert sich!

Ich achte genau darauf, wie aktiv bzw. passiv ich meine Klienten erlebe. Spüre oder sehe ich Hilflosigkeit, „Ohnmacht“ oder vielleicht sogar Resignation? Wenn ja, dann ist ihr Selbstwert arg reduziert, wie bei Peter. Seine Peiniger dominieren die Situation. Dieses Machtgefälle zwischen den „Tätern“ und dem „Opfer“ auszugleichen ist die Hauptaufgabe des Mobbing-Coachings. Peter soll es am Ende wieder möglich sein, auf Augenhöhe mit den Angreifern und dem Arbeitgeber zu verhandeln und wieder eigene, gute Entscheidungen zu treffen. Dafür vereinbaren wir Regeln, Folgetreffen, Tagebuch-Aufzeichnungen und ein Arbeitsbündnis, das festlegt, was jeder von uns beiden tun kann, damit sich für Peter die Situation zum Besseren wendet.

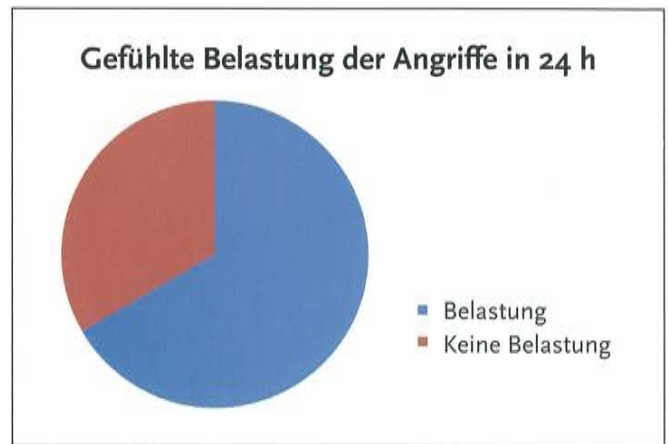
In den Folgegesprächen geht es um die Reflexion der Ereignisse und wie sie Peter erlebte. Die Frage lautet: Was braucht Peter für eine erfolgreiche Gegenwehr? Welche Ressourcen helfen ihm, die eigenen Akkus aufzuladen und ein persönliches „Standing“ zu entwickeln?



**Der Ressourcenkuchen**

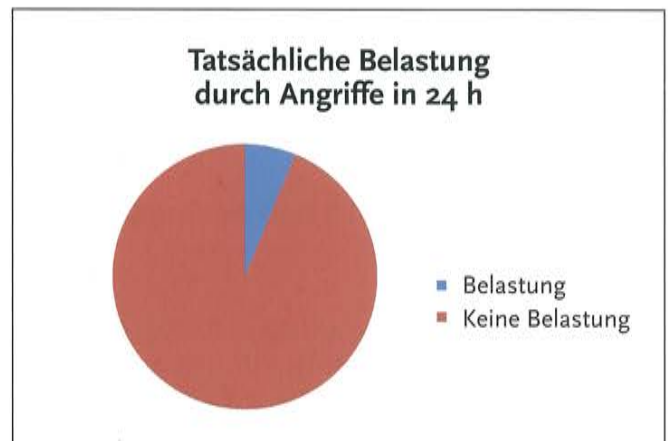
Die Methode des Ressourcenkuchens ist so einfach wie verblüffend. Ausgangspunkt ist die subjektive Wahrnehmung des Klienten und was er über eine erlebte Situation denkt, also seine „Wahr-Gebung“ (Heinz von Foerster). Hier hole ich Peter ab. Mit Fragen helfe ich ihm, ein realistisches Bild der Situation zu entwerfen und Freiräume zu erkennen, die er mit Leben füllt (vgl. auch „Energiekuchen“, Helmut Kollitzus, 2008, S. 67 ff).

Zunächst stellen wir fest, wie Peter die Belastung durch die Angriffe empfindet. Der Coachee soll auf einem Flipchart in einem Kreis, der einen Tag von 24 Stunden symbolisiert, die Zeit einzeichnen, die er als belastend erkennt. In den



meisten Fällen erlebe ich es, dass Betroffene ein Zeitsegment von bis zu zwei Dritteln der Fläche angeben, also 14 bis 16 Stunden.

In einem zweiten Schritt fordere ich Peter auf, die konkrete Dauer der Angriffe einzuzeichnen. Dabei handelt es sich, wie Peter durch konkretes Nachfragen erkennt, um lediglich 15 bis 20 Minuten pro Tag. Diese Zeitspanne trägt Peter in einen zweiten Kreis ein.



Die zeitliche Diskrepanz zwischen subjektivem Erleben und tatsächlichen Angriffen löst bei meinen Coachees oftmals einen erheblichen Aha-Effekt aus und hilft bei der Ressourcensuche. Manchmal reagiere ich humorvoll-provokant: „Wollen Sie es wirklich zulassen, dass die Angreifer Ihnen mit ihren Handlungen den ganzen Tag und einen Teil der Nacht verderben?“

In einem weiteren Schritt reflektieren wir verschiedene Ressourcen und Möglichkeiten eines neuen Verhaltens, das später eingeübt wird. Immerhin ist Peter während seiner Tätigkeit siebeneinhalb Stunden frei von Mobbing. Diese und andere „mobbingfreien Zonen“ können als Ausgleich und Kraftquelle in Familie, Freundeskreis und anderen Bereichen des Privatlebens erschlossen werden.

Der Ressourcenkuchen lässt Peter wieder an innerer Stärke gewinnen.

## Ziele, Strategien und die Sinnfrage

Im Weiteren geht es um die Ziele des Coachees und einzelne Schritte dorthin, z. B. Gespräche mit Angreifern, mit den Vorgesetzten etc. Und: Wann merkt Peter, dass er sein Ziel erreicht hat? Ich nutze dabei u. a. gerne die Neurologischen Ebenen von Robert Dilts. Zum einen erleichtern sie es, Veränderungsebenen und -chancen zu erkennen, zum anderen eignen sie sich gut für eine erfolgreiche Nachsorge oder um Aspekte der Prävention zu organisieren.

Robert Dilts sieht u. a. in seinem Modell auch die Sinnfrage vor, leider wird sie wenig beachtet. Anwender des Modells begnügen sich oftmals mit einer Reflexion auf der Ebene der Identität, also der unterschiedlichen Rollen des Coachees und deren Ausgestaltung. Wenn die Sinn-Ebene angesprochen wird, geht es meist um die „Zugehörigkeit“ zu Gruppen usw.

Robert Dilts gehört für mich zu den seriösen und innovativen NLP-Trainern und -Beratern. Die Neurologischen Ebenen eröffnen als Lernebenen den Betroffenen u. a. verschiedene Wege und Möglichkeiten für neue Strategien, um in konkreten Situationen besser als bisher bestehen zu können. Sie eignen sich auch dafür, bisherige Verhaltensmuster, Einstellungen und Wertvorstellungen zu reflektieren und gegebenenfalls zu modifizieren. Persönliches Lernen kann auf allen Ebenen des Modells geschehen, und die jeweils übergeordneten Ebenen wirken sich auf die unteren aus. Wenn ich z. B. meine Wertvorstellungen verändere, dann ändert sich oftmals auch mein Verhalten.



### Legende

Die Neurologischen Ebenen

Auf der linken Seite (rot) stehen die Fragen, mit denen der Betroffene in die Beratung kommt (Ist-Zustand).

Auf der rechten Seite (grün) stehen die anregenden Fragen für einen gemeinsamen Dialog zwischen Coach und Coachee (Prozess-Zustand). Sie helfen der Reflexion und Neuorientierung auf den entsprechenden Ebenen zum Soll-Zustand.

Zurück zur Sinnfrage, für die ich bei Viktor Frankl Anleihen nehme. Frankl gehört in der Nachfolge zu den wichtigsten Vertretern der Wiener Schule um Sigmund Freud. Seine Erfahrungen in mehreren Konzentrationslagern der Nazis brachten ihn dazu, die Logotherapie (logos = Sinn) zu entwickeln. Im Zentrum steht die Frage: Wie können Menschen in schwierigen Situationen überleben und nach schmerzhaften Erfahrungen ihr Leben wieder neu zu steuern lernen, um wichtige Lebensziele zu entwickeln?

Die Sinnfrage lautet in unserem Beispiel: Wie will Peter sein Leben nach diesen existenziellen Erfahrungen neu gestalten und dem Leben einen neuen Sinn verleihen? Auf welchen Bühnen des Lebens möchte er seine Zukunft gestalten und für sich und sein Verhalten Verantwortung übernehmen? Es handelt sich gewissermaßen um eine Kombination der Vorgehensweisen von Robert Dilts und Viktor Frankl.

## Neurologische Ebenen auf den Kopf gestellt

Das ist eine neue Anregung für das Coaching. Ich habe die Dilts-Ebenen für das Mobbing-Coaching u. a. um die Ebene der Ziele und Strategien ergänzt. Bezogen auf die Themen Konflikt und Mobbing wende ich die Neurologischen Ebenen von unten nach oben an.

- ⇒ Die Ebene der Umwelt, also des aktuellen Erlebens der Angriffe: Was geschieht hier mit Peter konkret? Was möchte er, das genau geschieht?
- ⇒ Die Ebene des Verhaltens: Wie hat sich Peter verhalten; war dies immer zweckmäßig oder nicht? Welches Verhalten wünscht sich Peter?
- ⇒ Die Ebene der Ziele und Strategien: Was sind seine Ziele aktuell, hat er überhaupt welche?
- ⇒ Die Ebene der Fähigkeiten und Fertigkeiten: Welche Ressourcen setzt er aktuell ein und welche braucht Peter noch?
- ⇒ Die Ebene der Überzeugungen und Werte: Wovon ist Peter, seine aktuelle Situation betreffend, überzeugt, was davon ist vielleicht Illusion und was sein Wunsch für eine Neuorientierung? Was ist ihm jetzt wichtig und was kann er für sich neu entwickeln?
- ⇒ Die Ebene der Identitäten: Welche Rollen lebt Peter beruflich und privat? Wie möchte er sie in Zukunft ausgestalten?
- ⇒ Die Sinn-Ebene: Was möchte Peter in seinem Leben anders machen? Wie möchte er sich zukünftig selbst steuern und dadurch seinem Leben einen neuen Sinn geben?

Und jetzt stellen wir Robert Dilts „auf den Kopf“. Wenn ich die wichtigsten Fragen und Wünsche meiner aktuellen Problemlage beantwortet habe, dann kann ich neue und konkrete Planungsvorhaben für mein Leben wagen.



Neurologische Ebenen auf dem Kopf

Ich nutze noch eine weitere Metapher für meine Arbeit: die Theatermetapher von Bernd Schmid. Sie zeigt, auf welchen „Bühnen“ des Lebens und in welchen Rollen Betroffene unterwegs sind oder sein wollen. Diese Metapher lässt neue Gedankenspiele für die Zukunft zu. Wenn Peter seinem Leben einen neuen Sinn gibt und bereit ist, es mehr und mehr selbst zu steuern, dann ergeben sich folgende Fragen:

- ⇒ Wie gehe ich künftig mit neuen Berufs-Rollen und Rollensegmenten auch in meinem Privatleben um? Was gibt es Neues zu bedenken?
- ⇒ Was wird mir künftig wichtig sein? Welche Werte leiten mein Verhalten?
- ⇒ Welche Überzeugungen benötige ich, um erfolgreich in meinem Leben zu sein?
- ⇒ Was für Ressourcen unterstützen mich, um auf den unterschiedlichen „Bühnen“ des Lebens und Arbeitens zu bestehen?
- ⇒ Welche Ziele möchte ich anstreben und welche sind für mich nicht mehr interessant?
- ⇒ Wie verhalte ich mich auf meinen selbst gewählten Bühnen und wie gehe ich mit den „Mit-Spielern“ um?

1. Mobbing-Beratungs- und Coaching-Phasen
2. Analysieren und die Stabilisierung der Betroffenen (Rapport, Pacing, Leading, systemische und zirkuläre Fragen)
3. Ressourcensuche und -entwicklung (Timeline, Ressourcenkuchen etc.)
4. Ziel- und Strategieentwicklung (positive Zielbestimmung, New Behavior Generator u. a.)
5. Erweiterte Handlungschancen und Erfolgserlebnisse für die Beteiligten (Wahlmöglichkeiten, Wege erkunden, Erfolgsaussichten prüfen etc.)
6. Nachsorge und Prävention (Neurologische Ebenen und Sinnfrage)

⇒ Wie zeige ich mich auf den Schauplätzen des Lebens und welche Rollen bin ich bereit zu übernehmen?

Das Modell des Mobbing-Coachings bietet nach meiner Erfahrung eine gute Hilfe, die eindrücklichen Erlebnisse in produktive Handlungsschritte für Mobbingbetroffene umzuwandeln. Die Verbindung von Logotherapie und NLP nach Robert Dilts schafft einen Rahmen für die erfolgreiche Beratung Einzelner ebenso wie von Organisationen, die sich solchen Themen wie Konflikte und Mobbing nicht mehr verschließen. Wir könnten mit diesem Ansatz auch Systeme und Feedbackkulturen erforschen und damit den Nährboden für Mobbing reduzieren. Der erste Schritt dazu könnte sein, bei den Fragestellungen zu den Neurologischen Ebenen der Zukunft vom Ich zum Wir zu gehen. Ein Versuch in Gruppen, Teams und auf Führungsebenen wäre es wert.

Wie ging es mit Peter weiter? Er hat das große Unternehmen verlassen und dafür materielle Einbußen hingenommen. Für ihn ist es keine Flucht gewesen, sondern ein wirklicher Neuanfang. Er hat sich entschieden und gelernt, dass erhebliche Konflikte und Mobbing bedeutsame Lebensereignisse sind, die ihn nicht aus der Bahn werfen, sondern sogar neue Wege eröffnen. Als Teamplayer sind ihm heute Werte wie gute Zusammenarbeit und positive Arbeitsatmosphäre wichtiger als der berufliche Aufstieg und das ständige Streben nach materiellen Gütern.

*Literatur:*

Viktor Frankl (2012): Das Leiden am sinnlosen Leben. Freiburg: Herder TB  
 Robert Dilts, Robert McDonald (2004): Und dann geschieht ein Wunder: Tools of the Spirit. Angewandtes NLP. Paderborn: Junfermann  
 Bernd Schmid: „Die Theatermetapher“. Website ISB-Wiesloch ([www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de))  
 Helmut Koltzrus (2008): Das Anti-Burnout Erfolgsprogramm. München: dtv  
 Mechthild Schäfer, Gabriela Herpell (2010): Du Opfer. Wenn Kinder Kinder fertigmachen. Reinbek: Rowohlt  
 B. Meschkutat, M. Stackelbeck, G. Langenhoff (2002): Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Dortmund/Berlin: Schriftenreihe Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin



**Dieter Schlund**, Diplom-Pädagoge, Systemischer Organisationsberater, NLP-Coach und Master in München. Websites: [www.dschlund.de](http://www.dschlund.de) und [www.konflikt-mobbingberater.de](http://www.konflikt-mobbingberater.de)