

NLP für die Praxis

...empower your potential!



NLP-Metaprogramme verstehen und trainieren



Landsiedel
NLP Training

NLP-Metaprogramme

verstehen und trainieren

Stephan Landsiedel (Hrsg.)

Roger Peschla
Michael Pelzer
Gaby Gelnar
Jörg Umann
Ulrich Dziallas
Harald Kesten
Alfredo Ferreira
Klaus Schmid

Alle Rechte vorbehalten. Das vorliegende Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Der Urheberrechtsschutz erstreckt sich im Besonderen auf Wortlaut und Inhalt des Werkes als Ganzes und in seinen Teilen auf dessen grafischtypografische Umsetzung und Gestaltung, auf Tabellen, Illustrationen und Abbildungen, sowie auf dessen Titel und Umschlag.

Jede Vervielfältigung oder anderweitige Verwertung außerhalb der Grenzen der gesetzlichen Bestimmung des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9.9.1965 in der jeweilig geltenden Fassung bedarf in jedem Fall der ausdrücklichen schriftlichen Genehmigung des Verlages und ist, sofern keine anderslautende schriftlichen Vereinbarungen mit dem Verlag getroffen wurden, grundsätzlich vergütungspflichtig.

Dies gilt, auch bei nur auszugsweiser Verwendung oder Entnahme von Tabellen, Illustrationen und Unterlagen, Bearbeitung, Übersetzung, öffentlicher Wiedergabe, Verbreitung über Rundfunk, Fernsehen, Ton- und Bildträger, Wiedergabe auf fotomechanischem oder anderem Wege und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen wie Internet, CD-Rom oder ähnlichem.

Zu widerhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Ungeachtet der Sorgfalt, die auf die Einstellung von Text und Abbildung verwendet wurde, können weder der Verlag noch die Autoren für mögliche Fehler und deren Folgen Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler ist der Herausgeber dankbar.

© 2014 Landsiedel NLP Training

Internet: www.landsiedel-seminare.de

E-Mail: info@landsiedel-seminare.de

1. Auflage 2014 als E-Book

Verlag und Herausgeber: Stephan Landsiedel, Kitzingen

ISBN: Druckversion 978-3-940692-11-5, E-Book 978-3-940692-22-1

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Stephan Landsiedel

Teil 1: Einleitung

- 1.1 Was sind Metaprogramme?
- 1.2 Wo können Metaprogramme eingesetzt werden?
- 1.3 Geschichte der Metaprogramme

Teil 2: Ausgesuchte Metaprogramme

- 2.1 Überblick
- 2.2 Internaler und externer Referenzbezug
 - 2.2.1 Beschreibung dieses Metaprogramms
 - 2.2.3 Bedeutung und Anwendung im privaten Kontext
 - 2.2.4 Fragen zum Elizitieren der Ausprägung des Metaprogramms
 - 2.2.5 Sprachmuster und Körpersprache
 - 2.2.6 Übungsaufgaben
- 2.3 Reaktion auf Stress (kognitiv - flexibel - emotional)
 - 2.3.1 Beschreibung des Metaprogramms
 - 2.3.2 Bedeutung und Anwendung im beruflichen Kontext
 - 2.3.3 Bedeutung und Anwendung im privaten Kontext
 - 2.3.4 Fragen zum Elizitieren der Ausprägung des Metaprogramms
 - 2.3.5 Sprachmuster und Körpersprache
 - 2.3.6 Übungsaufgaben
- 2.4 Optionen - Prozeduren
 - 2.4.1 Beschreibung des Metaprogramms

- 2.4.2 Bedeutung und Anwendung im beruflichen Kontext
- 2.4.3 Bedeutung und Anwendung im privaten Kontext
- 2.4.4 Fragen zum Elizitieren der Ausprägung des Metaprogramms
- 2.4.5 Sprachmuster und Körpersprache
- 2.4.6 Übungsaufgaben
- 2.5 Proaktiv - Reaktiv
- 2.5.1 Beschreibung dieses Metaprogramms
- 2.5.2 Bedeutung und Anwendung im beruflichen Kontext
- 2.5.3 Bedeutung und Anwendung im privaten Kontext
- 2.5.4 Fragen zum Elizitieren der Ausprägung dieses Programms
- 2.5.5 Sprachmuster und Körpersprache
- 2.5.6 Übungsaufgaben
- 2.6 Detail - Überblicksorientiert
- 2.6.1 Beschreibung dieses Metaprogramms
- 2.6.2 Bedeutung und Anwendung im beruflichen Kontext
- 2.6.3 Bedeutung und Anwendung im privaten Kontext
- 2.6.4 Fragen zum Elizitieren der Ausprägung des Metaprogramms
- 2.6.5 Sprachmuster und Körpersprache
- 2.6.6 Übungsaufgaben
- 2.7 Convincer-Kanal
- 2.7.1 Beschreibung des Metaprogramms
- 2.7.2 Bedeutung und Anwendung im beruflichen Kontext
- 2.7.3 Bedeutung und Anwendung im privaten Kontext
- 2.7.4 Fragen zum Elizitieren der Ausprägung des Metaprogramms
- 2.7.5 Sprachmuster und Körpersprache
- 2.7.6 Übungsaufgaben:
- 2.8 Convincer-Modus
- 2.8.1 Beschreibung dieses Metaprogramms

- 2.8.2 Bedeutung und Anwendung im beruflichen Kontext
- 2.8.3 Bedeutung und Anwendung im privaten Kontext
- 2.8.4 Fragen zum Elizitieren der Ausprägung des Metaprogramms
- 2.8.5 Sprachmuster und Körpersprache
- 2.8.6 Übungsaufgaben

2.9 Unterschiede-Gleichheit

- 2.9.1 Beschreibung des Metaprogramms
- 2.9.2 Bedeutung und Anwendung im beruflichen Kontext
- 2.9.3 Bedeutung und Anwendung im privaten Kontext
- 2.9.4 Fragen zum Elizitieren der Ausprägung des Metaprogramms
- 2.9.5 Sprachmuster und Körpersprache
- 2.9.6 Übungsaufgaben

2.10 Hin zu - weg von

- 2.10.1 Beschreibung des Metaprogramms
- 2.10.2 Bedeutung und Anwendung im beruflichen Kontext
- 2.10.3 Bedeutung und Anwendung im privaten Kontext
- 2.10.4 Fragen zum Elizitieren der Ausprägung des Metaprogramms
- 2.10.5 Sprachmuster und Körpersprache
- 2.10.6 Übungsaufgaben

Teil 3: Gemischter Übungsteil

- 3.1 Aufgabenstellung
- 3.2 Aufgaben

Teil 4: Lösungsvorschläge für die Übungen

- 4.1 Lösungsvorschläge für Aufgaben aus Teil 2
- 4.2 Lösungsvorschläge für Aufgaben aus Teil 3

Teil 5: Die Veränderung von Metaprogrammen

5.1 Kurzfassung

5.2 Metaprogramme verändern - Warum?

5.3 Fundamentale Konzepte der Metaprogrammveränderung

5.3.1 Die Stabilität von Metaprogrammen

5.3.2 Ansätze zur Veränderung von Metaprogrammen

5.3.3 Grundannahmen der Metaprogrammveränderung

5.4 Das Meta-Change-Format

5.4.1 Grundlagen

5.4.2 Die Formatstruktur

5.4.3 Beschreibung des Meta-Change-Formats

5.4.4 Anwendungserfahrungen und Grenzen

Quellenangaben:

Service und Produkte von Landsiedel NLP Training

Vorwort von Stephan Landsiedel

Wir stehen heute am Anfang einer neuen Epoche des Verstehens. Durch die Verwendung von Metaprogrammen können sehr eindeutige Feststellungen darüber getroffen werden, wie Menschen die Informationen aus ihrer Umwelt aufnehmen, filtern und verarbeiten.

Menschen werden von Gewohnheiten regiert und diese führen zu konsistenten Verhaltensmustern. Unsere gesamte Sprechweise und unsere Handlungen zeugen davon. Die Muster können von einem ausgebildeten Beobachter leicht erkannt werden. Sie können verwendet werden, um die Kommunikation zu erleichtern und um unseren Einfluss auf andere zu erhöhen.

An dieser Stelle soll nochmals explizit darauf hingewiesen werden, dass die Metaprogramme in der Regel als ein Kontinuum zu verstehen sind. Das Verhalten einer Person ist auf diesem Kontinuum mehr oder weniger stark ausgeprägt. Zu beachten ist auch, dass es keine an sich guten oder schlechten Ausprägungen eines Musters gibt. Es gibt nur für einen Kontext mehr geeignete und weniger geeignete Ausprägungen. So gesehen gibt es keine guten oder schlechten Muster. Jedes Verhaltensmuster wird in seiner reinen Form dargestellt und Vorhersagen über Verhalten sind nur für den Kontext gültig, der vorher klar und deutlich bestimmt wurde, bzw. für den Bezugsrahmen, auf den sich die jeweilige Person gerade bezieht.

Das vorliegende Buch ist als Gemeinschaftsprojekt in Zusammenarbeit mit meinen beiden NLP-Master-Ausbildungsgruppen aus den Jahren 2002 und 2003 entstanden. Gute Bücher mit Hinweisen zum Training der Metaprogramme fehlten, und das lieferte den Anlass für diese Arbeit. Aus diesem Grund haben wir die Darstellung der Metaprogramme relativ knapp

gehalten und uns darauf konzentriert viele Beispiele und Übungsaufgaben bereit zu stellen.

Seit dieser Zeit haben wir das viele hundert Male verkauft. Einige Trainer haben es als Workbook für ihre Ausbildungen eingesetzt. Da wir anfangs nicht wussten, auf wie viel Nachfrage dieses spezifische Thema stoßen würde, haben wir das Buch zunächst als Ringbuch herausgebracht. Doch die Erfolge haben uns dazu veranlasst, für diese zweite Auflage ein gebundenes Buch daraus zu machen.

Im Namen aller an diesem Projekt Beteiligten wünsche ich dem Leser viel Vergnügen beim Üben und viel Erfolg bei der Anwendung der NLP-Metaprogramme.

Teil 1: Einleitung

Von Stephan Landsiedel

1.1 Was sind Metaprogramme?

In jedem Augenblick unseres Lebens strömt eine immens große Vielzahl an Informationen gleichzeitig auf uns ein. Beispielsweise die Informationen, die Sie augenblicklich lesen und über die Sie nachdenken, und gleichzeitig alle Informationen über die Umgebung, in der Sie sich gerade aufhalten: die Temperatur des Raumes, in dem Sie sich jetzt gerade befinden, wie sich der Stuhl anfühlt, auf dem Sie gerade sitzen, welche Geräusche in Ihrer Umgebung sind, Informationen über Ihren Körper usw. Wann haben Sie die Raumtemperatur oder das Gefühl des Stuhles wahrgenommen? Sicher erst, als Sie es hier gelesen haben. Vorher waren diese Informationen für Ihre Wahrnehmung unbewusst und nicht im Zentrum Ihrer Aufmerksamkeit.

Dies liegt daran, dass wir nur in der Lage sind, 7 ± 2 (also fünf bis neun) Informationseinheiten (Chunks) gleichzeitig bewusst und aufmerksam zu verarbeiten. Die vielen tausend anderen Informationen, die im selben Moment auch noch da sind, gelangen von unserem Unbewussten nicht in unser Bewusstsein. Das Unbewusste filtert also die Informationsflut, die auf uns einströmt, und entscheidet, welche Informationen ins Bewusstsein gelangen und welche nicht.

Indem wir alle Informationen, die unsere fünf Sinne aufgenommen haben, filtern, schaffen wir uns eine eigene, innere Abbildung von der Welt. Unsere Werte, unsere Glaubenssysteme, unsere Erinnerungen und Erfahrungen und unsere Metaprogramme bestimmen, wie und was wir filtern. Durch diese Filter

verallgemeinern, verzerren und tilgen wir Teile der Welt um uns herum und schaffen uns unser ganz persönliches und eigenes Bild von dieser Welt, wodurch wir auch ganz automatisch zu unserem individuellen „blinden Fleck“ kommen, der uns die Kommunikation oftmals so erschwert.

Metaprogramme sind ein Teil unserer inneren Filter. Sie bestimmen, wie wir die Welt sehen, legen fest, auf welche Art wir die hereinkommenden Informationen verzerren, verallgemeinern und tilgen, wie wir auf archivierte Erinnerungen zurückgreifen, wie wir uns motivieren und auf welche Informationen wir unsere Aufmerksamkeit richten. Mit ihrer Hilfe kommen wir zu Verallgemeinerungen, halten diese aufrecht oder entkräften sie. Unsere Metaprogramme bestimmen, wie wir Informationen auswählen, wohin unsere Aufmerksamkeit geht und wie wir motiviert werden und bleiben.

Durch Metaprogramme können also die folgenden Merkmale von Menschen erfasst und beschrieben werden:

- Wahrnehmungsmerkmale
- Eigenschaften der Informationsverarbeitung
- Motivationale Merkmale
- Kriterien für Entscheidungsprozesse
- Verhaltensmerkmale

Metaprogramme sind Programme über Programme. Sie existieren auf einer Meta-Ebene und beschreiben keine Inhalte sondern Prozesse. Sie beschreiben nicht, was jemand denkt, fühlt, entscheidet, sondern wie jemand dies tut. Metaprogramme laufen gewohnheitsmäßig ab und werden von uns normalerweise nicht in Frage gestellt.

Metaprogramme sind keine starren Filter, sie verändern sich (oftmals) mit der Zeit und sind immer abhängig vom jeweiligen Kontext, der jeweiligen Situation. Außerdem sind sie abhängig von unserem Gefühlszustand: Wenn wir Stress empfinden, benutzen wir unsere Metaprogramme oft anders als in Situationen, die entspannt sind und in denen wir uns sicher fühlen.

Die Metaprogramme können anhand der Sprache und des Verhaltens von Menschen beobachtet werden. Es gibt Sprachmuster, die für bestimmte Metaprogramme typisch sind.

Dabei gibt es kein Richtig oder Falsch; es gibt nicht das Metaprogramm. Abhängig vom Kontext gibt es nützlichere und weniger nützliche Metaprogramme. Erst durch ihr Miteinander, ihr gegenseitiges Beeinflussen entsteht das Ganze.

Bei der Anwendung der Metaprogramm-Muster geht es also nicht darum, die Menschen in Schubladen zu packen, nach dem Motto: „Der hat das Metaprogramm X - kein Wunder, dass er doof ist.“ Es geht vielmehr darum, in dem Wissen um diese Muster die Chance zu sehen und zu ergreifen, den Umgang mit sich selber und mit anderen flexibler, offener und freier zu gestalten, als dies bisher der Fall war.

Ein Mensch IST nicht sein Verhalten, er HAT ein Verhalten!

1.2 Wo können Metaprogramme eingesetzt werden?

a) Aufbau von Rapport

Durch das Wissen um die Metaprogramme eines anderen Menschen ist es möglich, dessen Verhalten mit erstaunlicher Treffsicherheit vorauszusagen. Unsere Kommunikation wird erfolgreicher, wenn wir unsere Sprache so benutzen, dass die Worte und Formulierungen an die Filter unseres Gegenübers angepasst sind. Das schafft auf der unbewussten Ebene bei beiden Gesprächspartnern das, was wir im

NLP „Rapport“ nennen: Ein vertrauensvolles einander Angleichen, das zum gegenseitigen Verstehen und Sympathie führt.

b) Zusammenstellung von effektiven Teams

Bei der Zusammenstellung von effektiven Teams ist ein Wissen um die Filter der einzelnen Teammitglieder unverzichtbar für die erfolgreiche Zusammenarbeit: Kein Metaprogramm kommt ohne das andere aus, sie ergänzen und bereichern sich gegenseitig. Nur so können Einseitigkeiten in Teams vermieden werden.

c) Besetzung von Stellen

Bei der Besetzung von Stellen kommt es darauf an, die passenden Mitarbeiter für eine bestimmte Position zu finden. Dies ist oft mit hohen Kosten verbunden. Je besser es gelingt, von vornherein einen geeigneten Kandidaten zu finden, desto besser für das Unternehmen. Um das Risiko einer Fehlbesetzung zu minimieren, ist es sinnvoll, Metaprogramme in den Auswahlprozess mit einzubeziehen. Zu diesem Zweck sollte zunächst ein Metaprogramm-Profil der Aufgaben erstellt werden bzw. die Metaprogramme von bereits in dieser Position erfolgreich tätigen Mitarbeitern untersucht werden. Entsprechend ist dann das Stellenangebot so zu formulieren, dass die richtigen Kandidaten darauf aufmerksam werden. Mit Hilfe eines so entstandenen Persönlichkeitsprofils kann dann der Bewerber ausgewählt werden, der für die Erfüllung dieser Aufgabe am besten geeignet ist.

d) Marktforschung

Marktforschung mit Hilfe der Metaprogramme gibt Erkenntnisse darüber, mit welchen Sprachmustern die Werbung für das Produkt am effektivsten ist. So können Produkte entsprechend den Metaprogrammen der anvisierten Zielgruppe in den Medien dargestellt werden und dadurch die Erfolgsquote erhöht werden.

e) Persönliche Weiterbildung

Für die eigene, persönliche Weiterentwicklung ist es wichtig zu wissen, welche Filter ich selbst benutze. So weiß ich sofort, warum ich mit bestimmten Menschen ständig „Stress“ habe und kann mein Verhalten zukünftig entsprechend verändern (vorausgesetzt, ich möchte das). Wenn ich das Ziel habe, meine Potenziale so gut wie möglich zu nutzen, kann ich bestimmte Filter trainieren oder eine einseitige Nutzung von Filtern verändern.

f) Modellieren von erfolgreichen Verhaltensweisen

Erfolgreiche Situationen können daraufhin untersucht werden, welche Metaprogramme in welcher Ausprägung daran beteiligt waren. Auf diese Weise können die inneren Ursachen für erfolgreiches Verhalten bei sich selbst oder anderen Personen transparenter gemacht und das Lernen optimiert werden.

1.3 Geschichte der Metaprogramme

a) Jungs Typenlehre

Die Grundlage der Metaprogramme stützt sich weitgehend auf die Arbeit von C.G. Jung und wie sie in seinem Buch „Psychologische Typen“ (Jung, 1921) beschrieben sind. Jung war neben Adler einer der beiden großen Schüler von Sigmund Freud und hat damit einen wichtigen Platz in der Geschichte der Psychologie eingenommen.

Jung befasste sich mit der Zuordnung einer Person zu bestimmten Typen, um die Persönlichkeit und damit auch das Verhalten vorhersagen zu können. In seinen Augen sind alle Menschen Individuen, die jedoch in einigen Funktionen ihres Verhaltens Gemeinsamkeiten aufzeigen. Diese Gemeinsamkeiten erlauben eine Vorhersage des künftigen Verhaltens. Es hängt von den Präferenzen des Menschen ab. Die Vorstellung von Präferenzen bzw. Neigungen bildet die Grundlage von Jungs Typentheorie. Jedes Individuum hat

eine Präferenz, wie es Dinge wahrnimmt und beurteilt. Es gibt jeweils zwei Arten des Wahrnehmens und Beurteilens. Man kann entweder über die fünf Sinne (Sinneswahrnehmung) oder intuitiv wahrnehmen (intuitive Wahrnehmung). Man beurteilt entweder analytisch (analytische Beurteilung) oder gefühlsmäßig bzw. anhand persönlich subjektiver Kategorien (gefühlsmäßige Beurteilung). Aus der Kombination ergeben sich vier Typen.

Jung erweiterte seine Theorie und zeigte auf, dass diese Funktionen von der Einstellung geleitet werden, mit der jemand die Welt erfährt. Man hat entweder eine Präferenz für die Außenwelt der Mitmenschen und Dinge und spricht dann von einer nach außen orientierten bzw. extravertierten Einstellung, oder eine Präferenz für die Innenwelt der Ideen und Gedanken und spricht dann von einer nach innen orientierten bzw. introvertierten Einstellung. Jung ermittelte somit acht verschiedene Persönlichkeitstypen, da jede der beiden wahrnehmenden und beurteilenden Funktionen in einer extravertierten oder in einer introvertierten Einstellung erscheinen kann.

Jungs Aussage war nicht, dass eine Person genau „so“ ist, und sich deshalb „so“ verhalten wird, sondern er wollte aufzeigen, dass jemand eine bestimmbar Neigung hat und diese sich in einer spezifischen Situation in einer ganz bestimmten Weise (zumindest Richtung) bemerkbar machen kann. Diese Neigung (Präferenz) bewirkt einen vorhersagbaren Prozess. Die von Jung bestimmten psychologischen Typen beschreiben also nicht, wie und was ein Mensch ist, sondern welche Prozesse sich in ihm abspielen.

b) Myers-Briggs Typenindikator

Die beiden Amerikanerinnen Katherine Briggs und ihre Tochter Isabel Myers-Briggs setzten Jungs Werk fort und entwickelten den so genannten Myers-Briggs-Type Indicator (M.B.T.I.), ein Persönlichkeitsprofilssystem, das heute noch in der Wirtschaft Anwendung findet.

1942 haben die beiden Frauen zur besseren Bestimmung der einzelnen Typen eine Reihe von Fragen zusammengestellt.

Schließlich ergänzten sie Jungs Modell mit einer vierten Skala, welche die Einstellung zu den Funktionen Beurteilung und Wahrnehmung beschreibt. Anhand dieser konnte man herausfinden, welche Funktion dominant ist und welche unterstützend wirkt. Damit weitete sich die Typenanzahl auf 16 aus. 1962 veröffentlichten Sie den MBTI-Typenindikator.

Die vier Präferenzen, die durch den M.B.T.I., aufbauend auf Jungs Ergebnissen, aufgefunden gemacht wurden, bilden die vier einfachen Metaprogramme:

1. Äußeres Verhalten: introvertierter vs. extravertierter Typus
2. Innere Prozesse: intuitiver vs. Empfindungs-Typus
3. Innere Zustände: Denktypus (dissoziiert) vs. Fühl-Typus (assoziiert)
4. Adaptive Reaktion: Beurteiler vs. Wahrnehmer

c) Weitere Entwicklungen

Leslie Cameron-Bandler postulierte die Existenz personenspezifischer Tilgungen, Verzerrungen und Generalisierungen, die im verbalen und nonverbalen Verhalten einer Person sichtbar werden. Basierend auf dieser Erkenntnis erkundete sie mehr als 60 verschiedene Muster personenspezifischer Wahrnehmung. Ihr Hauptanwendungsfeld war dabei der Therapiebereich.

Wyatt Woodsmall integrierte die bis dahin vorliegenden Metaprogramme mit dem MBTI und veröffentlichte 1988 zusammen mit Tad James das Buch „Time-Line“, in dem sie den MPVI (Metaprograms and Value Inventory) vorstellen. Der MPVI ist nach

ihrer Einschätzung ein vollständiges System zur Erstellung von Persönlichkeitsprofilen und stellt einen Werte- und Metaprogramme-Fragebogen dar, der es in einem Interview ermöglicht, schnell den Denkprozess des Gegenübers zu ermitteln und dadurch sein Verhalten oder seine Handlungen vorherzusagen.

Marianne Biener, Manfred Boch und Ralf Binder (Biener, Boch & Binder, 1995) konnten in ihrer faktorenanalytischen Untersuchung zum MPVI einige der von Woodsmall und James postulierten Metaprogramme auch statistisch nachweisen.

Rodger Bailey, ein Schüler von Leslie Cameron-Bandler, übersetzte einige Metaprogramme in den Kontext Business und entwickelte das so genannte „Language and Behaviour Profil“ (LAB-Profil). Dieses Profil baut auf 13 Metaprogrammen auf, welche in die beiden Kategorien Motivation und Arbeitsstil unterteilt werden. Durch rund ein Dutzend Fragen, die in einem normalen Gespräch gestellt werden können, erhält man aufgrund der Art und Weise der Antworten und der nonverbalen Reaktionen Rückschlüsse auf die Ausprägung der Muster. Entscheidend ist dabei nicht das, was die Teilnehmer sagen, sondern wie sie es sagen.

Die Muster des LAB-Profiles werden in dem Buch „Wort sei Dank“ von Shelle Rose Charvet (1995) ausführlich beschrieben. Aus diesem Buch stammen auch die Prozentangaben über die Verteilung der Sprach- und Verhaltensmuster im Arbeitskontext (nach Rodger Bailey).

Teil 2: Ausgesuchte Metaprogramme

2.1 Überblick

Der Hauptteil dieses Buches beschäftigt sich mit den acht bedeutendsten Metaprogrammen. Die Auswahl dieser acht Metaprogramme, die nachfolgend detailliert beschrieben werden, erfolgte nach folgenden Kriterien:

- Sie haben eine große Bedeutung für den Managementalltag im beruflichen Kontext
- Kenntnisse über diese Metaprogramme können zu einer schnellen und wirkungsreichen Verbesserung der eigenen Kommunikationsfähigkeit führen
- Sie beziehen sich auf Aspekte wie Informationsverarbeitung, Motivation, Entscheidungsprozess und Arbeitsweise
- Sie sollen auch für Einsteiger leicht verständlich, erkennbar und selbst erlebbar sein
- Die Anzahl soll überschaubar sein und nicht abschrecken.

Basierend auf diesen Kriterien wurden die Metaprogramme

- Internal - External (Quelle der Motivation)
- Optionen - Prozeduren (Grund der Motivation)
- Proaktiv - Reaktiv (Aktivität)
- Hin zu - weg von (Richtung der Motivation)

- Gleichheit - Unterschied (Entscheidungsfaktoren)
- Überblick - Detail (Informationsgröße)
- Convincer - Kanal (Informationsverarbeitung)
- Convincer - Modus (Informationsverarbeitung)
- Reaktion auf Stress (Umgang mit Veränderung) ausgewählt.

Dabei wird jedes Metaprogramm in gleicher Weise beschrieben. Es folgt jeweils zunächst eine genaue Beschreibung des Metaprogramms und der Ausprägungen, die dieses Metaprogramm hat. Dabei wurde Wert darauf gelegt, dass dies auch in Form von einfachen Beispielen geschieht.

Danach folgen Informationen zur Anwendung dieses Metaprogramms im beruflichen und im Folgeabschnitt im privaten Kontext.

Als nächstes werden die Fragen zum Elizitieren der Ausprägung des jeweiligen Metaprogramms vorgestellt. Durch die Antworten auf diese Fragen wird es dem Metaprogramm-Kundigen möglich, eine Einordnung des Antwortenden vorzunehmen.

Wie dies genau geschieht, steht im Abschnitt Sprachmuster und Körpersprache. Hier wird darauf eingegangen, welche verbalen und nonverbalen Sprachelemente für das jeweilige Metaprogramm typisch sind.

Im letzten Abschnitt der Darstellung eines jeden Metaprogramms werden 10 Übungsbeispiele dargeboten. Es handelt sich dabei um Sätze, in denen mindestens ein Metaprogramm klar zum Ausdruck kommt. Die Aufgabe des Lesers besteht darin, als erstes das entsprechende Metaprogramm-Muster zu erkennen und zu benennen und dann darauf auf zweierlei Weise zu reagieren. Einmal soll mit einer Aussage geantwortet werden, die sich an den jeweiligen Typen anpasst (Match) und einmal mit einer Aussage, die

sich nicht an den Typen anpasst (Mismatch). Ein Match schafft Vertrauen und stärkt die Beziehung. Ein Mismatch führt dazu, dass die andere Person sich unverstanden fühlt. Durch dieses Übungsmuster lernen Sie, Metaprogramme zu erkennen und flexibel eine Antwort in beide Richtungen zu formulieren. Sie müssen dabei nicht unbedingt dem anderen inhaltlich zustimmen. Es reicht, wenn Sie sich einfach an das entsprechende Metaprogramm in seiner Ausprägung einmal anpassen und einmal genau die entgegengesetzte Richtung sprachlich formulieren.

2.2 Internaler und externer Referenzbezug

von Roger Pechla

2.2.1 Beschreibung dieses Metaprogramms

Das Metaprogramm internaler-externer Referenzbezug beinhaltet, wie und nach welchen Kriterien Menschen Entscheidungen treffen und Bewertungen abgeben. Menschen mit einem rein internalen Bezugsrahmen ziehen ausschließlich ihr eigenes Verständnis und ihre innere Überzeugung zur Entscheidungsfindung bzw. zur Bewertung heran. Menschen mit einem rein externalen Bezugsrahmen sammeln dazu Meinungen und Informationen von außen. Da Entscheidungsprozesse grundsätzlich in allen Lebensbereichen von Bedeutung sind, werden neben der Qualität der eigenen Arbeit, der Konsequenz des eigenen Verhaltens, der Reaktion auf Feedback, auch die Motivation, die eigenen Fähigkeiten, sogar die Selbsteinschätzung, das Selbstbild und das Selbstwertgefühl von Menschen auf der Grundlage von internen oder externen Referenzbezügen beeinflusst. Wesentliches Kriterium zur Klassifizierung eines internalen oder eines externalen Referenzbezugs ist die Reaktion auf Information von außen.

Internal: Menschen mit internalem Referenzbezug ziehen kein Feedback von außen zur Selbsteinschätzung heran. Sie sind aus sich

heraus motiviert, verfügen über Eigeninitiative und wissen von sich selbst um die Qualität ihrer Leistung. Sie entscheiden eigenständig und für sich, was sie tun und wie sie dies tun. Sie bewerten ihnen zugängliche bzw. von ihnen gesammelte Informationen aufgrund ihrer inneren Kriterien und Normen. Meinungen anderer, Anweisungen und Kritik nehmen sie lediglich als Information zur Kenntnis. Widerspricht äußeres Feedback ihrer inneren Einschätzung, stellen sie dies mitsamt der anderen Person in Frage. Menschen mit internalem Referenzbezug agieren letztendlich auf der Grundlage ihrer eigenen Überzeugung.

Beispiel:

Ein Trainer hält einen hervorragenden Vortrag. Die Teilnehmer sind sehr begeistert und viele sagen ihm das auch in der anschließenden Feedbackrunde. Doch mit sich selbst ist der Trainer nicht zufrieden. Er nimmt die Meinung der Zuhörer zur Kenntnis, aber bleibt bei seiner eigenen Einschätzung. Für ihn sind seine eigenen Kriterien für einen gelungenen Vortrag ausschlaggebend, und die hat er in seinen Augen nicht erfüllt.

External: Menschen mit externalem Referenzbezug brauchen äußere Quellen, um sich und ihre Leistung einzuschätzen. Da ihnen innere Bewertungskriterien fehlen, wird ihre Aktivität und Motivation von dem Feedback bedingt, das sie von außen erhalten. Für sie haben Informationen den Charakter von Anweisungen oder Befehlen. Sie werden durch Meinungen anderer, Anordnungen oder Kritik verunsichert, selbst bzw. gerade dann, wenn die erhaltene Information ihrer ursprünglichen Einschätzung widerspricht. Auf negatives Feedback reagieren sie persönlich und stellen ihre eigene Person in Frage. Für sie ist es wichtig zu erfahren, was andere Menschen über sie denken, an ihrer Stelle tun und entscheiden würden. Menschen mit externalem Referenzbezug treffen letztendlich ihre Entscheidung auf der Grundlage der Einschätzung und Meinung anderer.

Beispiel:

Maria möchte sich ein neues Handy kaufen. Sie interessiert sich nicht besonders für Technik und hat keine eigenen Kriterien dafür, welches Handy gut zu ihr passen würde und ihre Anforderungen erfüllt. Daher besorgt sie sich eine Reihe von Informationen. Sie vertraut dabei besonders einer Studie der Stiftung Warentest. Schließlich geht sie in ein Geschäft und befragt den Verkäufer, welches Handy er ihr empfehlen würde. Maria ist froh, einen Experten getroffen zu haben, und nimmt genau das Handy, das er ihr empfohlen hat.

Im Sinne von Strategien sind Metaprogramme Bewusstseinspläne für charakteristische Verhaltensmuster, die auf einer globaleren Ebene benutzt werden und für verschiedene Kategorien, d. h. für alle Situationen einer bestimmten Gattung, spezifische Verhaltensweisen organisieren. Das heißt, die Ausprägung zu einem internalen oder externalen Referenzbezug bzw. einer Mischform beider Extreme hängt von der Art der Situation ab, in der sich die Person gerade befindet. Während eine Person beispielsweise von sich überzeugt sein kann, Arbeitsabläufe generell gut erfassen, organisieren und optimieren zu können (interner Referenzbezug), kann sie andererseits bei Kaufentscheidungen ohne Beratung und Informationen über Trends etc. grundsätzlich überfordert und daher unentschlossen sein (externaler Referenzbezug). Dagegen kann eine andere Person beispielsweise gegenüber autoritär auftretenden Menschen grundsätzlich verunsichert auftreten und möglicherweise anfangen zu stottern (externaler Referenzbezug) während sie in anderer Hinsicht von ihrem eigenen autoritären Auftreten wie beispielsweise in Erziehungsfragen von sich und ihrem Verhalten überzeugt ist (interner Referenzbezug).

Darüber hinaus kann der Referenzbezug auch zeitlichen und temporären Aspekten unterliegen, beispielsweise wenn Menschen zu Bett gehen, weil sie sich müde fühlen (interner Referenzbezug) und morgens aus dem Bett springen, weil ihnen