

Anwendung von Metaprogrammen in der Mitarbeiterführung



Quelle: Pixabay

NLP Master Facharbeit

Timo Pregler

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Anwendung von Metaprogrammen in der Mitarbeiterführung	4
Was sind Metaprogramme?	4
Übersicht der Merkmale in Metaprogrammen (LAB-Profil).....	5
Welchen Nutzen bieten Metaprogrammen in der Mitarbeiterführung?.....	9
Können sich Metaprogramme verändern?	10
Fazit	11
Literaturverzeichnis	12

Einleitung

In meiner NLP Master Facharbeit beschäftige ich mich mit der Anwendung von Metaprogrammen in der Mitarbeiterführung. NLP steht für **Neuro**linguistisches-**P**rogrammieren und ist ein Kommunikationsmodell, welches Menschen unterstützt, sich selbst und andere Menschen zu verstehen. Für diejenigen, die mit dem NLP noch nicht vertraut sind, möchte ich es kurz darstellen.

Jeder Mensch hat sich durch sein genetisches Erbe, durch Umwelteinflüsse oder seine individuelle Biochemie so programmiert, dass er für manche Aufgaben hervorragend geeignet ist, bei anderen mittelmäßig und in wieder anderen Bereichen weniger gut abschneidet.

Gerade im Bereich der Mitarbeiterführung ist die zwischenmenschliche Kommunikation besonders wichtig, um Ziele gemeinsam effektiv und effizient zu erreichen.

Wenn wir als Führungskraft aufmerksam beobachten und hinhören, wie ein Mitarbeitender sich **sprachlich (linguistisch)** verhält und kommuniziert (sowohl verbal als auch nonverbal), können wir verstehen, wie diese Person ihr Erleben **neurologisch** verarbeitet, um diese Ergebnisse zu erzielen. Daher wird diese Disziplin Neurolinguistisches Programmieren genannt.

Dieses Wissen bietet die Möglichkeit bestimmte Fertigkeiten oder Verhaltensweisen von erfolgreichen Personen zu modellieren und es somit anderen Menschen zu vermitteln oder sogar selbst zu erlernen. Modellieren bedeutet, herauszufinden, wie diese Person das macht, was sie macht.

Diese Facharbeit soll als erste Einführung in den Anwendungsbereich von Metaprogrammen in der Mitarbeiterführung dienen.

Anwendung von Metaprogrammen in der Mitarbeiterführung

Was sind Metaprogramme?

Das Language und Behaviour Profil (LAB) wurde von Rodger Bailey entwickelt. Er entwarf das LAB-Profil in den achtziger Jahren. Es beruht auf einer Reihe von NLP Mustern, die zu der Zeit, als sie von Leslie Cameron-Bandler und anderen entwickelt wurden, Metaprogramme genannt wurden.

Metaprogramme sind die Filter, die wir verwenden, um unser Modell der Welt zu schaffen. Jeder Mensch reagiert nicht auf die äußere Realität, sondern auf ihr Abbild. Die Wahrheit ist immer sehr subjektiv. Verantwortlich hierfür sind unsere unterschiedlichen Vorstellungen von der Welt. Doch wie funktioniert das?

Jeder Mensch hat eine bestimmte Anzahl von Filtern, die nur bestimmte Teile der realen Welt durchlassen. Somit reagieren wir nicht auf die äußere Realität, sondern auf unsere subjektive Wahrnehmung. Diese subjektive Wahrnehmung beinhaltet all unsere Annahmen, Weltanschauungen, Prägungen und bisher gemachten Erfahrungen. Noam Chomsky postulierte 1957 in seiner *Dissertation Transformational Grammar* drei Prozesse, mittels deren die Menschen die Filter ihrer individuellen Modelle der Welt, sprich ihre persönliche Realität, schaffen.

1. Tilgung

Die Formel des amerikanischen Psychologen George Miller lautet „Sieben plus oder minus zwei“. Er geht davon aus, dass unser Bewusstsein jeweils nur sieben plus minus zwei Bits an Informationen verarbeiten kann und wir die restliche Information tilgen. Das könnte auch erklären warum früher Telefonnummern aus maximal sieben Zahlen bestanden. Auch in der Mitarbeiterführung wird diese Formel angewendet bei der Übertragung von Aufgaben/Projekten. Wir können uns also, je nach Tagesverfassung, sieben plus minus zwei Informationseinheiten gleichzeitig merken.

2. Verzerrung

Der zweite Prozess wird als Verzerrung bezeichnet. Nehmen wir an, Sie haben als Führungskraft die Aufgabe mit ihrem Team in neue Büroräume umzuziehen. Sie haben einen Termin mit dem Makler und sehen in leere Räume. Jetzt stellen Sie sich vor ihrem geistigen Auge vor, wie z.B. die Möbel stehen könnten, wo der Empfangsbereich, der Besprechungsbereich, etc. eingerichtet werden könnte, und ob der Platz gut und ausreichend geeignet ist. Ein weiteres Beispiel ist die rosarote Brille, durch die Verliebte in die Welt blicken. Verzerrungen sind Halluzinationen und Kreativität. Wir verzerren äußere Informationen und wandeln diese in etwas anderes um. Verzerrungen entstehen, wenn wir neue Ereignisse durch die „Brille“ alter Schlussfolgerungen oder Glaubenssätzen wahrnehmen.

3. Generalisierung

Bei der sogenannten Generalisierung stellt man auf Grund einer weniger Beispiele eine allgemeine Regel auf. Auf diese Weise findet Lernen statt. Nehmen wir an in der Küche liegt ein Dosenöffner für die Mitarbeitenden. Einmal mit der Technik vertraut gemacht wissen die Mitarbeitenden nun, wie sie Dosen öffnen ohne großen Aufwand können. Eines Tages geht der Dosenöffner kaputt und ein neuer wird angeschafft. Dieser hat allerdings eine komplett andere Technik. Jetzt dürfen die Mitarbeitenden neu lernen, wie sie mit diesem neuen Gerät umgehen. Generalisierungen beziehen sich darauf, wie wir, außerhalb unseres Bewusstseins, Regeln für uns aufstellen. Wir machen eine Reihe von Erfahrungen und stellen dann aufgrund dieser Erfahrungen eine Regel auf; das ist einer der Prozesse, mit deren Hilfe wir unser Modell der Welt erschaffen.

Übersicht der Merkmale in Metaprogrammen (LAB-Profil)

Die Übersicht der Muster dient zur ersten Einordnung und groben Übersicht und geht der Frage nach, wodurch das Interesse einer Person ausgelöst wird bzw. wodurch sie demotiviert wird. Hier gibt es zwei Arten von Merkmalen.

1. Motivationale Merkmale

a) Niveau:

Ergreift eine Person die Initiative, oder wartet sie auf andere?

Proaktiv: Handelt mit wenig oder ohne Überlegung. Wird durch Handeln motiviert	Reaktiv: Wird durch Warten, Analysieren, Überlegungen und Reagieren motiviert
--	---

- b) Richtung: Ist die Energie einer Person darauf gerichtet, Ziele zu erreichen oder Probleme zu verhindern und zu lösen?

Auf etwas zu: Person wird durch das Erreichen von Zielen motiviert. Sie hat Schwierigkeiten, Probleme zu erkennen.	Von etwas fort: Die Person konzentriert sich auf das, was schiefgehen kann oder schiefgegangen ist. Sie wird durch das Lösen von Problemen motiviert, und es fällt ihr schwer sich auf Ziele zu konzentrieren.
--	--

- c) Quelle: Wird die Person durch das Urteil äußerer Quellen oder durch ihre eigenen Normen motiviert?

Internal: Die Person entscheidet aufgrund ihrer eigenen internalen Normen	External: Die Person braucht äußeres Feedback, um ihr Vorgehen bewerten zu können.
---	--

- d) Grund: Sucht die Person beständig nach Alternativen, oder zieht sie es vor, bereits bestehende Prozeduren zu befolgen?

Optionen: Die Person ist durch die Möglichkeit motiviert, Prozeduren und Systeme zu entwickeln. Sie hat Schwierigkeiten, sich an bestehende Prozeduren zu halten.	Prozeduren: Die Person zieht es vor, bestehende Verfahren zu befolgen. Sie ist ratlos, wenn sie nicht eine Prozedur befolgen kann.
---	--

- e) Entscheidungsfaktoren: Wie reagiert eine Person auf Veränderungen und wie häufig braucht sie Veränderungen?

Gleichheit:	Gleichheit und Ausnahmen:
--------------------	----------------------------------

Die Person möchte, dass ihre Welt gleichbleibt. Sie wird nur etwa alle 15-25 Jahre Veränderungen bewirken.	Die Person bevorzugt es, wenn sich eine Situation allmählich entwickelt. Sie sucht alle 5-7 Jahre größere Veränderungen.
Unterschiedlichkeit: Die Person sucht häufige und drastische Veränderungen. Große Veränderungen alle ein bis zwei Jahre.	Unterschiedlichkeit und Gleichheit mit Ausnahmen: Die Person mag Evolution und Revolution. Größere Veränderungen im Durchschnitt alle drei Jahre.

2. Merkmale der Informationsverarbeitung

a. Informationsgröße:

Wie groß ist die Informationseinheit, mit der die Person arbeiten kann?

Detailliert: Die Person achtet auf Details und Sequenzen. Hat keinen Überblick.	Global: Die Person hat Überblick und sieht den großen Zusammenhang. Kann nur kurze Zeit mit Details umgehen.
--	---

b. Richtung der Aufmerksamkeit:

Achtet die Person auf das nonverbale Verhalten anderer oder auf ihr eigenes Erleben?

Selbst: Die Person achtet auf das eigene Erleben. Bemerkt das Verhalten oder die Tonalität anderer nicht.	Andere: Person reagiert automatisch auf nonverbales Verhalten anderer.
--	---

c. Reaktion auf Stress:

Wie reagiert eine Person auf den normalen Stress der Arbeitssituation?

Emotional: Reagiert emotional. Für Arbeiten mit hoher	Flexibel: Person kann nach Wunsch Gefühle aktivieren und	Kognitiv: Reagiert bei normalen Stressbedingungen nicht mit Emotionen.
---	---	---

Stressbelastung ungeeignet.	abstellen. Gute empathische Fähigkeiten.	Hat Schwierigkeiten, Rapport herzustellen oder Mitgefühl zu zeigen.
--------------------------------	--	--

d. Stil:

In welcher Umgebung kann die Person am besten arbeiten?

Unabhängig: Die Person arbeitet an der besten allein und mit alleinigen Verantwortung.	Beteiligung: Person arbeitet in Abwesenheit anderer, kontrolliert jedoch ihren eigenen Bereich.	Kooperativ: Die Person arbeitet am besten in einem Team mit anderen, bei geteilter Verantwortung.
--	--	--

e. Organisation:

Konzentriert sich die Person mehr auf Gedanken und Gefühle oder auf Aufgaben, Ideen, Systeme und Instrumente?

Personenbezogen: Konzentriert sich auf Gefühle und Gedanken. Diese werden zur Aufgabe.	Objektbezogen: Konzentriert sich auf Aufgaben, Systeme, Ideen. Am wichtigsten ist die Erledigung der vorliegenden Aufgabe.
---	--

f. Regelstruktur:

Hat die Person Regeln für das eigene Verhalten und das Verhalten anderer?

Meine/Meine: Meine Regeln gelten für mich. Meine Regeln gelten für dich. Die Person ist in der Lage, anderen zu sagen, was sie von ihnen erwartet.	Meine/Egal: Meine Regeln gelten für mich. Was du machst, ist mir egal.
Keine/Meine: Weiß nicht, nach welchen Regeln ich vorgehe. Meine Regeln gelten für dich. Typisches Muster des mittleren Managements.	Meine/Deine: Meine Regeln gelten für mich. Deine Regeln gelten für dich. Zögert, anderen zu sagen, was sie zu tun haben.

g. Convincer-Kanal:

Welche Art von Informationen braucht eine Person, um von etwas überzeugt zu werden?

Sehen: Person muss Beweise sehen.	Hören: Person muss eine verbale Präsentation hören.
Lesen: Person muss einen Bericht lesen.	Handeln: Person muss etwas tun.

h. Convincer-Modus:

Was muss mit der zuvor gesammelten Information geschehen, um die Person von etwas zu überzeugen?

Anzahl der Beispiele: Die Person braucht eine bestimmte Anzahl von Wiederholungen, um überzeugt zu sein.	Automatisch: Der Person genügt eine geringe Menge an Informationen, von der sie extrapoliert und sofort überzeugt ist. Sie ändert so gut wie nie ihre Meinung.
Konsistent: Die Person ist nie vollständig überzeugt. Jeder Tag ist anders, und sie muss jedes Mal von neuem überzeugt werden.	Zeit: Die Person muss eine bestimmte Zeitlang Informationen sammeln, bevor sie überzeugt ist.

Welchen Nutzen bieten Metaprogrammen in der Mitarbeiterführung?

Als Führungskraft haben Sie die Aufgabe, die Stärken Ihrer Mitarbeitenden richtig einzuschätzen. So können Sie diese noch gezielter unterstützen bei ihrer persönlichen Entwicklung und Erreichung von Unternehmenszielen. Darüber hinaus werden die Mitarbeitenden noch motivierter sein bei ihrer täglichen Arbeit.

Es lohnt sich von Zeit zu Zeit alle Aufgaben auf den Prüfstand zu stellen und sich – gemeinsam mit dem Team – zu fragen, ob jede einzelne wirklich notwendig und nützlich ist. Hier können auch externe Berater eine gute Hilfe leisten.

Sie können dann für jede Stelle neben jedem Punkt des Stellenprofils die idealen Muster des LAB-Profiles mit den notwendigen fachlichen Grundvoraussetzungen aufführen.

Im nächsten Schritt schauen Sie ihr Team als Ganzes an. Wo sind die Stärken und wo sind die Schwächen, wenn Sie die Aufgaben bedenken, die erledigt werden müssen? Wie können Sie die Stärken Ihres Teams maximieren und die Schwächen verringern?

Hier empfiehlt es sich zunächst die gemeinsame Vision, Mission und Ziele zu klären. Welche Ressourcen stehen Ihnen und ihrem Team zur Verfügung?

Für die Besetzung von offenen Stellen lässt sich das LAB-Profil ebenfalls hervorragend einsetzen. Sie wissen, wo sie stehen und wo sie hinwollen. Sie kennen die Stärken und Schwächen in ihrem Team. Wie soll der neue Mitarbeitende sein? Welche fachliche und persönliche Voraussetzung würde Sie und ihr Team am besten nach vorne bringen?

Können sich Metaprogramme verändern?

Die gute Antwort: Ja. Metaprogramme bilden sich aufgrund unserer Erfahrungen und Prägungen automatisch aus, um unsere Werte und Glaubenssätze zu erfüllen. Sobald wir wissen, welche Metaprogramme für unsere persönlichen Ziele nützlich oder weniger nützlich sind, können wir diese verändern. Durch persönliches Coaching gibt es zahlreiche Möglichkeiten Einschränkungen und Blockaden zu lösen. Schritt für Schritt werden so neue Sichtweisen, Denkweisen, Verhaltensweisen – und damit neue Metaprogramme – ermöglicht.

Fazit

Durch den Einsatz von Metaprogrammen (LAB-Profilen) in der Mitarbeiterführung bieten sich eine Reihe von Einsatzmöglichkeiten:

- Aufgabenverteilung im Team neu strukturieren
- Personalauswahl (Stellenprofil entwickeln)
- Vorbereitung auf Mitarbeiterentwicklungsgespräche
- Die Führungskraft als Coach
- Effektivität und Effizienz in der Zielerreichung
- Entwicklung von Hochleistungsteams
- Motivation im Team steigern

Metaprogramme können uns helfen Menschen besser wahrzunehmen, da jeder Mensch sein eigenes Modell der Welt hat.

Die Metaprogramme sollen Entscheidungen in der Mitarbeiterführung nicht abnehmen, sondern erleichtern. Durch die Bestimmung der aktuellen Situation können die Maßnahmen zielgerichtet besprochen werden. Durch gemeinsames Verständnis und Akzeptanz der jeweiligen Stärken und Schwächen kann die Kommunikation und Zielerreichung zukünftig noch besser werden.

Literaturverzeichnis

- *Shelle Rose Charvet (2010), Wort sei Dank: Von der Anwendung und Wirkung effektiver Sprachmuster, 5. Auflage, Junfermannsche Verlagsbuchhandlung*
- *Grochowiak Klaus (2010), Das NLP Master Handbuch, Junfermannsche Verlagsbuchhandlung*
- *Coaching und Training Akademie München (cta-muenchen.de)*



Autor des Fachartikels ist Timo Pregler, NLP Practitioner, NLP Master und zertifizierter Business Trainer, Coach und Change Management Consultant