

An wichtigen Karrierepunkten stehen keine Wegweiser

Entwicklung eines Karrierepfads auf Basis von
Meta-Programmen



NLP-Masterarbeit
Christina Fischer

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	3
2 Meta-Programme	4
2.1 Ursprung und geschichtliche Herleitung.....	4
2.2 Definition von Metaprogrammen und grundlegende Annahmen.....	4
2.3. Motivationale Merkmale	6
2.4 Merkmale der Informationsverarbeitung	11
2.5 Einsatzmöglichkeiten von Meta-Programmen.....	16
2.6 Erstellung eines Entwicklungsprofils	16
3 Fazit	21
Literaturverzeichnis.....	22

1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Meine NLP-Reise begann im Mai 2021 mit der Practitioner-Ausbildung. Im Vorfeld dazu habe ich, wie alle anderen Teilnehmer auch, einen Fragebogen bezüglich Erwartungen an die Ausbildung und meine Motivation dahinter ausgefüllt. Folgendes habe ich auf die Frage, was mich zum Anmelden bewogen hat, geantwortet:

Ich bin selbstreflektiert, merke jedoch immer wieder, dass mir darin die Struktur fehlt. Außerdem interessiere ich mich für "Menschen". Das spiegelt sich immer wieder in meiner Arbeit als Führungskraft wider. Dort wo Andere genug Input bzgl. Kommunikations- und Führungsmethoden bekommen, reicht es mir nicht...

Die Struktur in meiner Selbstwahrnehmung und den Input im Bereich Kommunikation habe ich definitiv gefunden. Aber ich fand während der Practitioner- und der Master-Ausbildung nicht nur Antworten auf meine vorhandenen Fragen. Es kamen neue Fragen hinzu, die ich mir zuvor gar nicht stellen konnte. Und es kamen Antworten hinzu auf genau diese neuen Fragen. Ich konnte Gegebenheiten plötzlich aus anderen Blickwinkeln betrachten und es haben sich für mich buchstäblich neue Welten eröffnet: VAKOG, Submodalitäten, Telearbeit, logische Ebenen, das Aufspüren und Auflösen von limitierenden Glaubenssätzen, Werte-Arbeit, Walt-Disney-Format und vieles mehr durfte ich in den letzten Monaten in meinen Lebensrucksack packen. Jetzt kann ich diesen Inhalt beruflich aber auch privat nutzen, wohlwissend dass ich noch lange nicht am Ende meiner Reise angelangt bin.

In der vorliegenden Arbeit möchte ich mich damit beschäftigen, wie ich mit den NLP-Meta-Programmen einen Karrierepfad für eine meiner Mitarbeiterin entwickeln und konkrete Empfehlungen für ihre zukünftige Positionen aussprechen konnte. Das alles erfolgte durch Beobachtungen im Arbeitsalltag und in Gesprächen, in die ich bestimmte Fragen immer wieder einfließen ließ. Natürlich konnte ich hier eine ganze Reihe von NLP-Techniken wunderbar einsetzen. Mein Ziel war es, so herauszufinden, was für sie der passende Weg sein kann. Ich möchte sie nicht nur irgendwie weiterentwickeln, sondern wirklich individuell und gemäß ihrer Fähigkeiten fördern. Herausgekommen ist ein Entwicklungsprofil, dass ich meiner Mitarbeiterin in einem Entwicklungsgespräch präsentieren konnte.

2 Meta-Programme

2.1 Ursprung und geschichtliche Herleitung

Die Grundlagen der Meta-Programme gehen zurück auf das Modell der psychologischen Typen von Carl Gustav Jung, dem Begründer der analytischen Psychologie. Sie legen dar, dass Menschen unterschiedliche Wahrnehmungspräferenzen und bevorzugte Verhaltensweisen haben. Die Typisierungen sind verallgemeinernd, ihre Ausprägungen können sich jedoch, nach C.G Jung, im Laufe des Lebens verändern und anpassen.

Diese Erkenntnisse wurden in der Arbeit von Katharine Briggs und Isabel Myers¹ über Verhaltensbeschreibungen und -typisierungen aufgegriffen. Leslie Cameron-Bandler² entwickelte diese Ergebnisse in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts weiter. Ihre Überlegungen verknüpfte sie auch mit Ideen des Linguistik-Professors Noam Chomsky. Dieser war davon überzeugt, dass es drei Prozesse gibt, mit welchen sich Menschen ihre subjektive Welt erschaffen: Tilgung, Verzerrung und Generalisierung. Cameron-Bandler vertritt weiter die Ansicht, dass es personenspezifische Tilgungen, Verzerrungen und Verallgemeinerungen gibt, die im Verhalten einer Person sichtbar werden. Sie erarbeitete in ihrer therapeutischen Arbeit mehr als 60 verschiedene Muster, die sie Meta-Programme nannte.

Dieses theoretische Konstrukt über menschliche Wahrnehmungsfilter und ihren Ausdruck in Sprache und Verhalten, wurde mit dem „Language and Behavior-Profile“ (LAB-Profil) von Rodger Bailey empirisch überprüft und strukturiert. Er adaptierte dieses Konzept für den Bereich der Wirtschaft.

2.2 Definition von Metaprogrammen und grundlegende Annahmen

Metaprogramme sind interne Wahrnehmungsfilter, die beschreiben, wie ein Mensch Informationen aufnimmt und verarbeitet. Es geht dabei weniger darum, was er genau sagt, sondern WIE er es ausdrückt. Diese Filter sind meist unbewusst und entstehen aufgrund unserer Erfahrungen und Prägungen. Sie dienen unter anderem auch dazu, unsere Werte und Glaubenssätze zu erfüllen und zu erhalten.

Meta-Programme sind in unserem Unterbewusstsein tief verankert und variieren situativ. Das heißt, sie sind in verschiedenen Kontexten und Situationen unterschiedlich ausgeprägt. Sie sind sehr individuelle Muster und tragen dazu bei, das eigene Modell der Welt zu erhalten. Es gibt bei den Mustern kein richtig oder falsch, sondern nur Neigungen und Interessen, Präferenzen und Abneigungen.

¹ Myers-Briggs type indicator, Katharine Cook Briggs und Isabel Myers, veröffentlicht 1944

² Ehefrau des NLP-Begründers Richard Bandler

Wichtig ist, dass die Meta-Programme und das LAB-Profiling nicht dazu dienen, eine Person stereotyp in eine Schublade zu stecken und sagen zu können „der oder die ist immer so“. Es geht auch nicht darum, Schwächen aufzudecken. Es geht vielmehr darum, anhand von Beobachtungen/ Fragen und anhand der unbewussten Sprachmuster, die jemand verwendet, einen Indikator für ihre Interessen und Fähigkeiten, ihre Einstellungen und Motivation zu erhalten. Zudem können sich die eigenen Muster im Laufe des Lebens auch verstärken, abschwächen oder verändern.

Jedes Muster wird neutral beschrieben. Ob die Ausprägung eines Musters passend und angemessen ist, ist vom jeweiligen Kontext abhängig. Voraussagen über zukünftiges Verhalten sind nur in dem Kontext möglich, in welchem das Profil erstellt wurde. Wir können auf keine Fall allgemeingültige Schlüsse daraus ziehen.

Im Folgenden werden 14 Meta-Programme zur Erstellung eines LAB-Profiles im Kontext Mitarbeiterentwicklung dargestellt. Dabei werden die Meta-Programme in motivationale Merkmale (Wodurch werden Personen motiviert?) und informationsverarbeitende Merkmale (Wie nehmen Personen Informationen auf und bewerten sie?) unterschieden.

2.3. Motivationale Merkmale

Motivationsniveau: PROAKTIV – REAKTIV

Ergreifen Personen die Initiative oder warten sie darauf, dass andere den ersten Schritt tun?

Proaktiv

- Sind Macherpersönlichkeiten, und treiben an
- Ergreifen die Initiative
- Handeln und entscheiden oft spontan/ schnell und „aus dem Bauch“ heraus
- „überfahren“ Andere manchmal mit ihrem schnellen Tun
- Nutzen kurze Sätze mit klarer, eindeutiger Satzstruktur
- Zeigen sich als Macherpersönlichkeit mit dynamischer Körpersprache

Reaktiv

- Denken und analysieren gründlich
- Beobachten erst einmal die Situation und handeln dann
- Wenn sie sich sprachlich äußern, ist alles bereits gründlich durchdacht
- Nutzen lange und verschachtelte Sätze, Konditionalsätze: würde, könnte, sollte
- Ruhige Körpersprache, wirken nachdenklich

Der Handlungsfilter kann im Gespräch beobachtet werden und wird durch Fragen sichtbar: „Beschreibe mir deine typische Arbeitsweise.“ oder „Was erwartest du von einem Karriereschritt?“ oder "Wie stellst du dir deine Karriereentwicklung vor?"

KRITERIEN

Welche Worte oder Werte rufen bei Personen eine emotionale Reaktion hervor?

- Schlüsselwörter weisen darauf hin, welche Merkmale vorhanden sein müssen, damit sich ein Mensch für etwas entscheidet. Z.B.: „Was ist dir wichtig, wenn du an deine weitere Karriere denkst?“ – Mögliche Antwort: „Neue Herausforderungen, bisherige Fähigkeiten weiter einsetzen, mehr Gehalt, weniger Aufgaben im Daily Business.“
- Reizwörter einer Person im Gespräch zu nutzen (pacen) fördert den Rapport. Um die Kriterien jedoch aus dem Weltmodell des Mitarbeiters verstehen zu können, muss die Führungskraft in die Tiefenstruktur der Sprache eindringen (metamodellieren).
- Oft ist es sinnvoll, Kriterien in eine Hierarchie zu bringen, d.h. zum Beispiel bildhaft zwei Kriterien jeweils in eine Hand zu nehmen und zu fragen:

„Wenn du wählen müsstest, zwischen *neuen Herausforderungen* und *bisherige Fähigkeiten einsetzen*, für was würdest du dich entscheiden?“

Motivationsrichtung: HIN-ZU – WEG-VON

Gehen Personen auf Ziele zu oder lösen sie lieber Probleme?

Hin-Zu

- Denken zielorientiert
- Lieben Prioritäten, Projektpläne und klassisches Zeitmanagement
- Können mit Hindernissen eher schwer umgehen, erkennen Probleme nicht
- Sprechen über Ziele
- Nutzen Modaloperatoren der Möglichkeit: wollen, hätte gerne... , würde gerne ... haben
- Zeigen generell mehr Gestik als bei Weg-Von (zeigen auf etwas, nicken, lächeln öfters, die Stimme klingt motiviert und moduliert)

Weg-Von

- Probleme lösen zu können und Herausforderungen zu bewältigen motiviert sie
- Sind gute Krisenmanager
- Haben oft Schwierigkeiten ihre Ziele im Auge zu behalten
- Sprechen über Probleme oder Herausforderungen, wenn Werte hinterfragt werden („Warum ist es dir wichtig einen Karriereschritt zu machen?“)
- Nutzen Modaloperatoren der Notwendigkeit: müssen, sollen, brauchen ...
- Zeigen ausgrenzende Gesten, leichtes Kopfschütteln

Fragetechnik als Führungskraft:

1. „Was erwartest du von deiner Position?“ - „Abwechslungsreiche Aufgaben.“ (=Wert/Kriterium)
2. „Warum sind dir abwechslungsreiche Aufgaben so wichtig?“ - „Ich kann so etwas vorantreiben.“
3. Was ist dir am Vorantreiben so wichtig?“- „Es hilft mit meinem Alltagstrott mit Familie und dem monotonen Leben auf dem Land zu entfliehen.“

In diesem Beispiel dreht sich eine im ersten Moment augenscheinliche Hin-Zu-Motivation mit dem richtigen Nachfragen zu einer klaren Weg-Von-Motivation.

Referenzfilter: INTERN – EXTERN

Woher nehmen Personen ihre Motivation? Aus internen Werten und Glaubenssätzen oder aus dem Feedback anderer?

Intern

- Beurteilen ihre Arbeit zuerst selbst und sind nicht so offen für Feedback
- Brauchen nicht viel Lob, geben auch selbst wenig Lob
- Bezweifeln und kritisieren schnell abweichende Meinungen, stellen sich selbst dabei nicht in Frage
- Bewerten andere, wenn sie selbst kritisiert werden: „Er weiß gar nicht zu schätzen, was ich leiste.“
- Antworten beginnen mit „Ich“

Extern

- Sind motiviert, wenn andere die Entscheidungen treffen, aber nicht sie selbst
- Brauchen Feedback, um ihre Arbeit überhaupt einschätzen zu können
- Befragen vor Entscheidungen andere Personen, um sich abzusichern
- „Ich“ kommt in Antworten nicht vor oder ist nicht so wichtig
- Sind offen für Feedback, zweifeln aber schnell an sich selbst: „Ich muss etwas falsch gemacht haben.“

Mögliche Fragen: „Woran machst du fest, dass du gute Arbeit geleistet hast?“
Mögliche Vertiefungsfrage: „Nehmen wir einmal an, du schätzt deine Arbeit als gut ein, aber dann kommen die Vertriebsleiter und sagen: Das war nicht gut! Was passiert dann? Wie fühlst du dich?“

Der Referenzfilter ist besonders entscheidend im Kontext Führung. Bezüglich der Überlegung, ob Mitarbeiter zukünftig ein Team leiten können, kann man fragen: „Verlangt die Stelle jemanden, der seine eigene Motivation einbringt, selbständig entscheidet und die Qualität seiner Arbeit selbst beurteilt?“ (Intern - Führungsqualität) bzw. „Ist Kunden- und Serviceorientierung wichtiger als Führungsstärke?“ (Extern - Dienstleister-Mentalität).

Es wird vermutet, dass Personen mit geringem Selbstwert, zwischen intern und extern hin- und herswitchen: Wenn sie selbst glauben, eine schlechte Leistung erbracht zu haben, kann niemand sie umstimmen (intern). Wenn sie glauben etwas sehr gut gemacht zu haben, dann brauchen sie das Feedback von außen (extern).

Motivationsgrund: OPTIONAL – PROZEDURAL

Suchen Personen nach Alternativen oder befolgen sie etablierte Prozesse?

Optional

- Möchten neue Systeme und Prozeduren entwickeln und neue Wege gehen
- Lehnen Tagesgeschäft eher ab (wollen keine Routine)
- Sie fragen: „Warum ist das wichtig?“, „Warum machen wir das?“
- Sie antworten mit einer Reihe von Kriterien: „Weil 1. ... , weil2. ... weil 3. ...“

Prozedural

- Möchten bewährte Methoden und Strategien beibehalten
- Sind stark im Daily Business involviert (Routine ist ok)
- Fragen: „Wie funktioniert das?“, „Wie kann ich es anwenden?“
- Antworten beginnen mit: „Also, das war so...“, erzählt sequenziell und in der zeitlichen Reihenfolge

Interviewtechnik: „Warum hast du dich für diese Vorgehensweise im letzten Projekt entschieden?“

Der Motivationsgrund ist ein sehr zentrales Metaprogramm Arbeitskontext. Folgende Fragen helfen bei der Karriereplanung: „Sollen Systeme, Geschäftsprozesse und Prozesse entwickelt werden? Soll etwas aufgebaut werden?“ (optional - Beraterpersönlichkeit, Projektmanagement) bzw. „Soll das bestehende das Tagesgeschäft effektiv abgewickelt werden?“ (Prozedural - Umsetzungsorientierung im Tagesgeschäft).

Entscheidungsfaktoren: GLEICHHEIT – UNTERSCHIED

Wie häufig brauchen Personen Veränderungen?

Gleichheit

- Möchten, dass alles beim Alten bleibt, suchen selten selbst nach Veränderung (alle 15 – 25 Jahre)

Gleichheit mit Ausnahmen

- Möchten, dass sich eine Situation langsam entwickelt, suchen selbst alle 5 bis 7 Jahre nach einer größeren Veränderung

Unterschied

- Möchten ständig Veränderung, suchen sie alle ein bis zwei Jahre

Unterschied und Gleichheit mit Ausnahmen

- Mögen allmähliche als auch drastische Veränderungen, suchen sie alle 3 bis 4 Jahre

Eine Schlüsselfrage kann gestellt werden, um das Muster zu erkennen: „Welche Beziehung besteht zwischen deinen Aufgaben in diesem und im letzten Jahr?“

Muster Gleichheit:

- Wird antworten, welche Gemeinsamkeiten in den Tätigkeiten bestehen, was sich nicht geändert hat

Muster mit Ausnahmen:

- Wird antworten, wie sich die Aufgaben im Laufe der Zeit entwickelt haben

Muster Unterschiedlichkeit:

- Wird das Wort „Beziehung“ (hier im Sinne von Ähnlichkeit) im Zusammenhang mit der Frage nicht verstehen

Muster Unterschiedlichkeit und Gleichheit mit Ausnahmen:

- Wird antworten, was sich an seinen Aufgaben verändert hat und ob sich die eigene Leistung im Vergleich zum Vorjahr verbessert hat.

2.4 Merkmale der Informationsverarbeitung

Informationsgröße: DETAILLIERT – GLOBAL

Verstehen Personen Details oder haben sie das große Ganze im Blick?

Detailliert

- Befassen sich mit Details und zählt diese oft auf
- Kommunizieren detailgetreu und vergessen nichts, verlieren dabei oft den Bezug zum Wesentlichen („Worum geht es hier eigentlich?“)
- Nutzen viele Adjektive, füllen die Sätze mit beschreibenden Worten auf

Global

- Verschaffen sich gern einen Überblick, erkennen Zusammenhänge
- „Schnelldenker“, d.h. haben schnelle gedankliche Abläufe
- Benutzen kurze und klar strukturierte Sätze
- Fassen Ergebnisse gut zusammen und binden strategische Zusammenhänge mit ein

Richtung der Aufmerksamkeit: SELBST – ANDERE

Achten Personen auf das nonverbale Verhalten anderer oder vorwiegend auf ihre eigenen Gefühle?

Selbst

- Zeigen kaum Gefühle und achten auf das eigene Erleben
- Reagieren flach, kurz und monoton
- Bemerkten nonverbale Hinweise (Körpersprache, Tonalität) bei anderen eher nicht
- Es fällt ihnen schwer Rapport aufzubauen

Andere

- Springen sofort und automatisch auf das Verhalten anderer an
- Reagieren lebhaft und expressiv
- Qualität einer Kommunikation wird danach bewertet, welche Reaktionen sie bei anderen bewusst und unbewusst wahrnehmen

Stressreaktion: EMOTIONAL - FLEXIBEL - KOGNITIV

Wie reagieren Personen auf Stress?

Emotional

- Reagieren in belastenden Arbeitssituationen mit einem Gefühl und bleiben darin stecken
- Haben einen guten Zugang zu den eigenen Gefühlen und können auch mit den Gefühlen anderer gut umgehen
- Werden von anderen oft als hypersensibel wahrgenommen

Flexibel

- Reagieren in belastenden Arbeitssituationen zuerst emotional, können dann aber bewusst entscheiden, ob sie in diesem emotionalen Zustand bleiben oder nicht
- Können auch bewusst entscheiden, ob sie bei anderen mitfühlen oder nicht

Kognitiv

- Reagieren in belastenden Arbeitssituationen kühl und ruhig, wägen gut ab
- Können sich gut abgrenzen, aber mit anderen nicht mitfühlen

Arbeitsstil: UNABHÄNGIG - BETEILIGT - KOOPERATIV

Wen brauchen Personen um produktiv zu arbeiten?

Unabhängig

- Arbeiten am liebsten alleine und wollen auch die Verantwortung alleine tragen
- Der Teamgedanke spielt eine eher untergeordnete Rolle

Beteiligt

- Brauchen klare, eigene Verantwortlichkeitsbereiche
- Möchten andere in ihre Aufgaben miteinbeziehen

Kooperativ

- Möchten Tätigkeiten gemeinsam mit anderen ausführen, z.B. gemeinsames Brainstorming
- Teilen Verantwortung gerne auf

- Wenn sie allein arbeiten, haben sie Schwierigkeiten Termine zu halten und Aufgaben zu Ende zu führen

Arbeitsorganisation: PERSONEN - OBJEKT

Konzentrieren sich Personen bei der Arbeit auf Gefühle oder Fakten?

Personen

- Befassen sich im Arbeitskontext mit den eigenen Gefühlen und den Gefühlen anderer
- Gefühle werden zur eigentlichen Aufgabe
- Rapport aufzubauen fällt ihnen sehr leicht
- Sprechen über Menschen, Gefühle

Objekt

- Konzentrieren sich auf Aufgaben, Projekte, Ideen
- Personen werden als Objekte o.ä. wahrgenommen
- Gefühle sind außen vor, Rapport aufbauen ist eher schwierig
- Sprechen über Systeme, Prozesse, Aufgaben, Ziele

Mögliche Frage: „Kannst du mir von einer Arbeitssituation während des letzten Jahres erzählen, die für dich herausfordernd (*nennen eines der Motivationskriterien der Person, die zuvor bereits abgefragt wurden*) war?“

Oder: „Kannst du mir deinen perfekten Arbeitstag beschreiben?“

Je nach Orientierung wird eine Person eher Personen und Menschen oder aber Aufgaben, Projekte, Ideen nennen.

Regelstrukturen: MEINE/MEINE – MEINE – KEINE/MEINE - MEINE/DEINE

Welche Verhaltensregeln wenden Personen in Bezug auf sich und andere an?

Meine/Meine

- Meine Regeln gelten für mich und meine Regeln gelten auch für dich
- Es fällt diesen Personen leicht, die eigene Erwartung mitzuteilen und anderen Regel vorzugeben („An deiner Stelle würde ich...“)

Meine/Egal

- Meine Regeln gelten für mich, was du machst ist mir egal
- Diese Personen kümmern sich um sich selbst, sorgen sich aber nicht um andere. („Ich mache es so, was du machst, interessiert mich nicht.“)

Keine/Meine

- Für mich gelten keine Regeln, dir gebe ich Regeln, die ich erhalten habe, weiter.
- Diese Personen möchten explizit gesagt bekommen, was sie zu tun haben.
- Es fällt ihnen oft schwer, Entscheidungen zu treffen.

Meine/Deine

- Für mich gelten meine Regeln, für dich gelten deine Regeln.
- Es fällt diesen Personen schwer, die eigene Erwartung mitzuteilen, sie sind aber sehr offen und tolerant.

Es gibt hier keine spezifischen sprachlichen Muster bzw. Fragetechniken, die die Regelstrukturen aufdecken. Als Führungskraft kann ich sie jedoch beobachten und an den jeweiligen Reaktionen der Mitarbeiter ablesen.

Überzeugungskanal: SEHEN - HÖREN - LESEN - TUN

Welche Art von Informationen brauchen Personen, um überzeugt zu werden?

Sehen

- Diese Personen müssen Beweise sehen.

Hören

- Diese Personen müssen einen Vortrag/ Gespräch hören.

Lesen

- Diese Personen wollen einen Bericht lesen oder eine schriftliche Präsentation erhalten.

Tun

- Diese Personen wollen etwas mit der Information machen.

Überzeugungsmodus: BEISPIELE - AUTOMATISCH - KONSISTENT - ZEIT

Wie verarbeiten Personen die gesammelten Informationen, um zu einer Entscheidung zu gelangen?

Beispiele

- Diese Personen brauchen mehrere Beispiele und Wiederholungen, um sich für oder gegen etwas zu entscheiden oder um zu lernen.

Automatisch

- Diese Personen brauchen für eine Entscheidung nur wenige Informationen und ziehen schnell Schlussfolgerungen.
- Im Zweifelsfall entscheiden sie sich für etwas.

Konsistent

- Diese Personen sind nie komplett überzeugt und stellen gerne alles erneut in Frage.

Zeit

- Diese Personen sammeln über eine gewisse Zeit Informationen und nehmen sich für eine Entscheidung Zeit.

Mögliche Frage: „Woran kannst du erkennen, dass dein Teamkollege/ Projektmitarbeiter o.ä. seine Arbeit gut macht?“

2.5 Einsatzmöglichkeiten von Meta-Programmen

Die Einsatzmöglichkeiten für das LAB Profil und die darin enthaltenen Metaprogramme sind sehr vielfältig. Im beruflichen Umfeld werden die Metaprogramme hauptsächlich für folgende Bereiche genutzt:

- für die Auswahl von geeigneten Mitarbeitern für eine bestimmte Stelle
- in der Zusammenstellung von optimalen Teams
- für die Analyse von Verhandlungen
- für die individuelle Motivation von Mitarbeitern
- für die Verbesserung der eigenen Führungsqualitäten

Im Bereich des Marketings eignet sich das LAB Profil für:

- die Gestaltung von Werbung für Zielgruppen
- den persönlichen Vertrieb, um sich besser auf den Kunden einzustellen

Im Trainingsbereich und Coaching-Bereich setzt man Meta-Programme ein, um

- die Lernprozesse im Training zu optimieren
- die Klienten in Coaching in ihrer eigenen Welt abzuholen und Rapport aufzubauen
- Veränderungsprozesse im Coaching zu erleichtern

2.6 Erstellung eines Entwicklungsprofils

Auf Basis der motivationalen Merkmale und der Merkmale der Informationsverarbeitung habe ich für eine meiner Mitarbeiterinnen ein LAB-Profil (Language and Behavior-Profil) erstellt.

Hintergrund: Rosa arbeitet aktuell in meinem Team als CRM- und Analysis-Manager. Auf Grund ihrer sehr guten Leistungen möchten wir Rosa intern weiterentwickeln und ihr neue Karrierechancen ermöglichen.

Entwicklungsprofil für zukünftige Arbeitssituation Rosa W.

Jetzige Position: CRM- and Analysis-Manager

Die nachfolgenden Cluster beschreiben, wodurch Rosa im Arbeitskontext motiviert wird.

Proaktiv

Rosa ist eine proaktive Mitarbeiterin, die gern die Initiative ergreift. Sie erledigt ihre Aufgaben sehr zielgerichtet, eigenständig und immer im vorgegebenen Zeitrahmen. Gerade beim Erstellen von Reportings und Analysen ist ihr jedoch Verstehen und Nachdenken genauso wichtig wie Handeln.

Rosas zukünftige Position sollte einen großen „Macher-Anteil“ enthalten. Sie sollte lernen, ihr hohes Energielevel dosiert einzusetzen, so dass Kollegen mit einem reaktiveren Muster sich nicht „überfahren“ fühlen.



Kriterien

Folgende Kriterien sind Rosa in Bezug auf eine neue Position im Unternehmen wichtig:

Neue Herausforderungen, bisherige Fähigkeiten weiter einsetzen, weniger Aufgaben im Daily Business, mehr Gehalt

Die Kriterien sind bereits in der Reihenfolge aufgeführt, die Rosa im Gespräch nach und nach festgelegt hat.

Auf etwas zu

Rosa arbeitet sehr zielgerichtet und setzt stetig ihre Prioritäten. Sie nutzt verschiedene Tools zur Projektplanung, die ihr ermöglichen große Bereiche in kleinere Einzelaufgaben herunterzubrechen. In Bezug auf ihre jetzigen und zukünftigen Aufgaben betont sie, wirklich etwas erreichen zu wollen und voranzukommen. Mögliche Fallstricke in Projekten erkennt sie und kann diese Schwierigkeiten auch aus dem Weg räumen.



Vorwiegend internal mit leichten externalen Anteilen

Rosa beurteilt die Qualität ihrer Arbeit in der Regel selbst und wird dadurch motiviert, ihre Entscheidungen weitestgehend alleine zu treffen. Informationen, die sie erhält, bewertet sie nach ihren eigenen Maßstäben und fragt nur selten nach der Einschätzung anderer. Im letzten Jahr hat sie begonnen, sich proaktiv das

Feedback von Kollegen einzuholen und dies als eine Bereicherung der eigenen Sichtweisen wahrzunehmen. Hieran sollte sie auch in Zukunft noch weiter arbeiten, um sich nach außen weiter zu öffnen und Feedback oder Kritik für sich wirklich nutzen zu können.

Dennoch sollte eine zukünftige Position ihr ermöglichen, ihre Arbeit weitestgehend selbst zu bewerten und Meinungen von außen miteinfließen zu lassen.



Vorwiegend optional mit leichten prozeduralen Anteilen

Rosa möchte ständig neue Wege gehen und neue Systeme oder Prozeduren entwickeln. Sie sucht aktiv nach Alternativen und ist sehr oft damit beschäftigt, Bestehendes zu verbessern oder zu verändern. In einer zukünftigen Position sollte sie deshalb ihre Kreativität einsetzen können. Da eines ihrer Kriterien „weniger Daily Business“ lautet, ist klar, dass sie genau diese Routine nicht möchte.

Rosa sollte dennoch darauf achten, auch bewährte Methoden zu schätzen und beizubehalten, wenn es sinnvoll ist. Gewisse Routineaufgaben werden immer vorhanden sein, sie sollte sich dessen bewusst sein und sich ihre Motivation nicht davon nehmen lassen.



Gleichheit mit Ausnahmen

Rosa ist Veränderungen positiv gegenüber eingestellt, unter der Voraussetzung, dass diese nicht zu drastisch sind. Obwohl sie sehr optional orientiert ist, möchte sie, dass sie die Rahmenbedingungen ihrer Position, wie Unternehmen, Bereichszugehörigkeit, Arbeitszeiten, Home Office nicht ständig verändern.



Die nachfolgenden Muster beschreiben die Art, wie Rosa Informationen verarbeitet.

Vorwiegend global mit spezifischen Anteilen

Rosa ist in der Lage ihre Gedanken sehr schnell zu sortieren und in kurzen, klaren Sätzen die Ergebnisse ihrer gedanklichen Abläufe zusammenzufassen. Sie erkennt gut strategische Zusammenhänge und verschafft sich gern einen Überblick über die anstehenden und zukünftigen Aufgaben. Sie kann im Detail über einen begrenzten Zeitraum gut arbeiten, braucht jedoch dafür immer wieder das Ziel vor Augen.



Bezug auf sich selbst und andere

Rosa bleibt oft bei sich und achtet auf ihre eigenen Gefühle. Sie möchte von anderen durch den Inhalt überzeugt werden und nicht durch nonverbale Kommunikationsmittel. Dennoch ist sie in der Lage, einen guten Rapport zu Kollegen und Vorgesetzten aufzubauen und aufrechtzuerhalten.



Emotionale Stressreaktion mit flexiblen Anteilen

Rosa reagiert emotional auf belastenden Arbeitssituationen und bleibt oft länger in dem Gefühl hängen. Dadurch fehlt ihr in manchen Situationen die Fähigkeit, die eigentliche Situation von außen zu bewerten und auf andere Personen passend und nicht zu gefühlsbetont zu reagieren. Dennoch hat sie im vergangenen Jahr erkannt, wie sinnvoll es für sie wäre, ihre Reaktionen etwas besser steuern zu können und sie arbeitet daran, auch indem sie ihre Vorgesetzte um Feedback und Input bittet.



Beteiligter Arbeitsstil

Rosa arbeitet gern alleine und braucht einen eigenen Zuständig- und Verantwortungsbereich. Sie bezieht jedoch auch andere gerne in ihre Tätigkeiten mit ein und teilt ihr Wissen in Teammeetings o.ä.. Sie kann Kollegen gut anleiten. In einer Position, in der die Verantwortlichkeiten nicht ganz klar sind oder mit einer/ mehreren Personen geteilt werden müssen, würde sich Rosa eher unwohl fühlen.



Objektbezogen mit leichten personenbezogenen Anteilen

Rosa konzentriert sich vorwiegend auf ihre Aufgaben, Projekte und Ideen. Dennoch schafft sie es immer wieder guten Rapport zu Kollegen herzustellen. Wenn sie sich in einer Situation z.B. zwischen der Schlichtung eines Konflikts oder der Fertigstellung einer Systementwicklung entscheiden muss, würde sie zweiteres wählen.



Regelstruktur: Meine/ Meine

Rosa arbeitet nach ihren Regeln und erwartet auch in vielen Situationen, dass andere ihre Regeln übernehmen und gutheißen. Sie hat keine Schwierigkeit sich durchzusetzen, was – auch in Kombination mit ihrer Zielorientierung – dazu führt, dass sie Ergebnisse erbringt. Manchmal lässt sie jedoch außer Acht, dass Kollegen ebenfalls ihre eigene Regelstruktur haben und einhalten, was häufiger dazu führt, dass sie „aneckt“.

Überzeugungskanal: Sehen und Lesen

Rosa muss an Präsentationen oder Meetings selbst teilnehmen und hier Präsentationen sehen, um sich von etwas zu überzeugen. Gleichzeitig legt sie großen Wert darauf, Präsentationen und Meetingzusammenfassungen im Nachgang zu erhalten, um die Inhalte nochmals nachlesen zu können.

Überzeugungsmodus: Beispiele

Rosa muss Informationen und Inhalte öfter – idealer Weise in verschiedenen Kontexten und von verschiedenen Personen – erhalten, um Entscheidungen zu treffen, die sie selbst überzeugen. Sie nimmt nichts als gegeben hin, sondern prüft genau, wie oft sie die Information in ihrem Netzwerk über unterschiedliche Kanäle erhält. Durch eigene Beobachtung hat Rosa selbst festgestellt, dass sie circa 5 Wiederholungen pro Information benötigt.

→ Positionsempfehlungen: Projektleitung, Expertentätigkeit mit beratender Funktion

Rosa braucht die Gelegenheit proaktiv und auf Ziele hinzuarbeiten. Sie setzt einen starken Fokus auf kreative (Weiter-)Entwicklung und Verbesserung von Systemen, was im Projektmanagement entscheidend ist. Zudem hat sie die Fähigkeit das Große und Ganze im Blick zu behalten. Da sie stärker objektbezogen ist, empfehle ich (auch in Kombination mit anderen Mustern) keine klassische Stelle mit konstanter Mitarbeiterführung. Hier würde sie sich auch immer wieder mit Themen aus dem Daily Business befassen müssen, die sie eher ablehnt. Dennoch bezieht Rosa Kollegen gern mit ein, teilt ihr Wissen und leitet sie an. Das käme ihr in Projektleitung mit Sicherheit zu Gute. Mit ihrer starken Durchsetzungsfähigkeit hätte sie keine Probleme, straffe Zeitpläne und hohe Zielsetzungen in Projekten einzuhalten. Alternativ kann ich mir eine Expertentätigkeit mit beratender Funktion vorstellen, in der sie ihre bisher erworbenen Fähigkeiten mit einbringt, neue Lösungsansätze sucht und andere Teams berät.

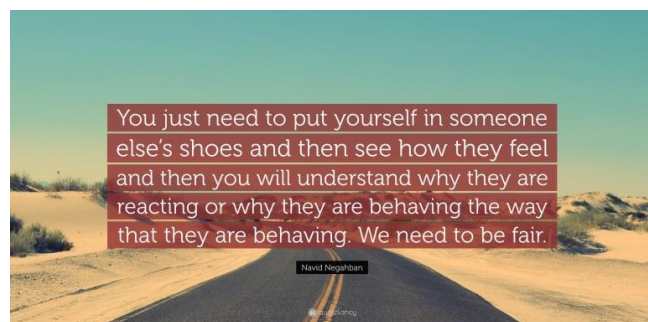
3 Fazit

Es bedarf mit Sicherheit eines gewissen Durchhaltevermögens, wenn man sich intensiv mit den Meta-Programmen beschäftigt und ein LAB-Profil nach Shelle Rose Charvet mit 14 Meta-Programm-Merkmalen erstellen möchte. Während ich mir das theoretische Wissen im Vorfeld der Beobachtungen und Gespräche angeeignet habe, dachte ich des Öfteren, das eine oder andere Merkmal weglassen zu können. Im Nachhinein muss ich feststellen, dass ich mir ein gesamtes Bild wirklich nur mit vielen Merkmalen machen kann und dass ich jedes Mal, wenn ich mich mit einem Merkmal beschäftigte, weitere Erkenntnisse erlangen konnte. Oft konnte ich auch erst aus der Kombination meine Schlüsse ziehen und nicht aus der Betrachtung einzelner Merkmale allein.

Besonders schön war Rosas Reaktion im finalen Entwicklungsgespräch. Sie konnte fast alle Muster, die ich erarbeitet hatte, an sich wiedererkennen und war erfreut über die konkrete Empfehlung einen Weg als Projektmanager oder Experte mit beratender Funktion einzuschlagen. Sie schien fast erleichtert, dass ich ihr keine Weiterentwicklung als Führungskraft mit Mitarbeiterverantwortung vorschlug. Insgeheim hatte sie wohl bereits geahnt, dass das nicht der ideale Weg für sie ist. Die inhaltliche Ausrichtung der Tätigkeit war erstmal kein Thema, was wiederum zeigt, wie wichtig der „Positionsrahmen“ ist. Auf dieser Basis können wir nun weiterarbeiten und die Empfehlungen in wirkliche (Einzel-)Ziele herunterbrechen. Mit dem Zieleformat habe ich ja ein wunderbares NLP-Werkzeug zur Hand. Und grundsätzlich ändern sich unsere Meta-Programme ja auch und lassen sich verändern. Somit ist es nicht ausgeschlossen, dass Rosa zu einem späteren Zeitpunkt doch noch einmal Teamleiter werden kann und möchte.

Ich selbst konnte in all den Minigesprächen, in den Beobachtungen und im Entwicklungsgespräch selbst eine Reihe von NLP-Methoden einsetzen. Ich habe mich vor allem immer wieder an der wohl zentralsten Vorannahme des NLP „Die Landkarte ist nicht das Gebiet.“ von Alfred Korzybski orientiert. Als Führungskraft trage ich sofort zu einer guten Verständigung bei, indem ich die Landkarte meiner Mitarbeiter kennenlerne und verstehe. Im Englischen gibt es den schönen Ausdruck „to put yourself in someone else's shoes“, der das wunderbar metaphorisch darstellt.

In diesem Sinne: Schlüpf regelmäßig in die Schuhe Eurer Mitarbeiter, wenn Ihr wirklich an ihnen interessiert seid. Es lohnt sich!



Literaturverzeichnis

Charvet, Shelle Rose: Wort sei Dank, Junfermann, 1998.

Grochowiak, Klaus: Das NLP-Masterhandbuch. CNLPA-Verlag, 2010.

www.cta-muenchen.de/infothek/fachartikel/

www.personalwissen.de/fuehrung/mitarbeitergespraeche/personalentwicklungsgespraech/