

Teil 2: Ausgesuchte Meta-Programme

2.0. Überblick

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

- Sie haben eine große Bedeutung für den Managementalltag im beruflichen Kontext
- Kenntnisse über diese Meta-Programme 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 Meta-Programme

- 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 (Referenzrahmen)
 - Convincer – Kanal (Informationsverarbeitung)
 - Convincer – Modus (Informationsverarbeitung)
 - Reaktion auf Stress (Umgang mit Veränderung)
- ausgewählt.

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

Danach folgen Informationen zur Anwendung dieses Meta-Programms im beruflichen und im Folgeabschnitt im privaten Kontext.

Als nächstes werden die Fragen zum Elizitieren der Ausprägung des jeweiligen Meta-Programms vorgestellt. Durch die Antworten auf diese Fragen wird es dem Meta-Programm-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 Meta-Programm typisch ist.

Im letzten Abschnitt der Darstellung eines jeden Meta-Programms werden 10 Übungsbeispiele dargeboten. Es handelt sich dabei um Sätze, in denen mindestens ein Meta-Programm klar zum Ausdruck kommt. Die Aufgabe des Lesers besteht darin, als erstes das entsprechende Meta-Programm-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, Meta-Programme 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 Meta-Programm in seiner Ausprägung einmal anpassen und einmal genau die entgegengesetzte Richtung sprachlich formulieren.

2.1. Internaler und externer Referenzbezug

(Roger Peschla)

2.1.1 Beschreibung dieses Meta-Programms

Das Meta-Programm 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, der er ihr empfohlen hat.

Im Sinne von Strategien sind Meta-Programme 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 unerledigte Arbeit für ihren Chef in den Sinn kommt (externer Referenzbezug).

Nach Rodger Bailey ist der Referenzbezug der Bevölkerung 40% internal, 40% external und 20% ausgewogen internal und external, was den Arbeitskontext betrifft.

Der Vollständigkeit halber soll jedoch darauf hingewiesen werden, dass Lebenserfahrung und Reife ausschließlich der subjektiven Bewertung unterliegen. So könnte eine Person mit signifikantem externen Bezugsrahmen gerade ihr Verhalten, auf andere Menschen einzugehen und deren Anregungen in Betracht zu ziehen, als Kriterium für Reife definieren.

Maßgeblich für eine Veränderungsarbeit sollte sein, ob ein Mensch aufgrund seiner Referenzbezüge beispielsweise unter niedrigem Selbstwertgefühl und geringem Selbstbewusstsein leidet.

2.1.2 Bedeutung und Anwendung im beruflichen Kontext

Das Erkennen der Ausprägung des Meta-Programms ist neben dem Herstellen und Aufrechterhalten von Rapport auch für das Vermitteln von Information sowie die Definition und Nutzung von beispielsweise Kunden- oder Bewerberprofilen von grundsätzlicher Bedeutung. Für den beruflichen Kontext ist wichtig zu definieren, welche Anforderung bezüglich einer zu vergebenden Stelle an einen Bewerber zu richten ist, um seine Arbeitskraft sinnvoll zu nutzen.

Menschen mit überwiegend externalem Referenzbezug können sich beispielsweise im Verkauf gut entfalten, da ihr Handeln durch Feedback von außen bestimmt wird und ihr Tun darauf ausgerichtet ist, die Erwartung anderer (in diesem Fall die der Kunden) zu erfüllen. Für einen Verkäufer muss die Kundenzufriedenheit im Vordergrund des Interesses stehen. Weitere Arbeitsbereiche für Menschen mit vorzugsweise externalem Referenzbezug sind Berufe, bei denen klare Arbeitsanweisungen umzusetzen sind und sich der Erfolg oder die Qualität der erledigten Arbeit beispielsweise am Erreichen von Vorgaben für Zwischenziele und abschließende Ziele messen lässt, um die Zufriedenheit und Motivation zu erhalten, wie z. B. Montage- und Reparaturarbeiten, Akkordarbeit etc.

Lehrer und Arztberufe sowie berufliche Positionen, in denen Fähigkeiten der Entscheidungsinitiative oder Menschenführung gefragt sind, sind für Menschen mit überwiegend internalem Referenzbezug bedeutsam. Das sichere Treffen von Entscheidungen aufgrund verfügbarer Informationen ist genauso wichtig wie das

Erreichen innerer Zufriedenheit und Motivation durch Selbsteinschätzung der eigenen Arbeit. Zum einen deshalb, weil es in solchen beruflichen Positionen an begleitendem Feedback, wie es Menschen mit externalem Referenzbezug brauchen, mangeln dürfte. Darüber hinaus wären Entscheidungen, die schon beim geringsten Einwand von außen wieder revidiert würden, weder für die Schüler noch für die Patienten oder für die Gesellschafter einer Firma tragbar. Das heißt, Arbeitsbereiche für Menschen mit vorzugsweise internalem Referenzbezug sind Berufe, bei denen für die Umsetzung und Ausführung von Aufgaben freie Hand und Eigeninitiative erforderlich sind.

Für die Werbung und im Verkauf ist es wichtig, die Verteilung der beiden Ausprägungen zu dem Meta-Programm zu kennen, um Werbekampagnen erfolgreich auf das anzusprechende Klientel zuzuschneiden und möglichst viele potenzielle Käufer und geplante Umsatzmargen erreichen zu können.

2.1.3 Bedeutung und Anwendung im privaten Kontext

In der Partnerschaft können, wenn bei beiden Partnern eine gleichartige aber extreme, das heißt reine Ausprägung zu internalem bzw. externalem Referenzbezug besteht, Meinungsverschiedenheiten und Unverständnis bzw. Unsicherheiten entstehen. Zwei Menschen mit überwiegend internaler Ausprägung werden bei gemeinsamen Entscheidungen jeweils auf ihrem eigenen Standpunkt beharren, während Menschen mit überwiegend externaler Ausprägung unterschiedliche Referenzen bevorzugen können, was wiederum zu Streit führen kann.

Partner mit entgegengesetzter Ausprägung des Referenzbezuges können sich gegebenenfalls wie in einer Symbiose ergänzen. Erkennen die Partner die Meta-Programme des anderen, können sie sich besser aufeinander einstellen, und das kann schließlich zu mehr Harmonie führen. Steht beispielsweise eine Kaufentscheidung an, so kann der Partner mit überwiegend internalem Referenzbezug dem Partner mit eher externalem Referenzbezug entgegenkommen, indem er nicht nur seine eigenen Gründe für den Kauf angibt, sondern (anders als sonst) Expertenratschläge oder andere Ratgeber zitiert, um den Partner zu überzeugen.

Ist die Ausprägung der Partner jedoch extrem, kann sich für den Partner mit dem externalen Referenzbezug eine Art Abhängigkeit ergeben. Verlässt sich der Partner bei Entscheidungen nur noch auf den anderen, kann bei ihm das Gefühl entstehen, den anderen für alle Entscheidungen und womöglich auch noch als Motivationsquelle zu brauchen.

2.1.4 Fragen zum Elizitieren der Ausprägung des Meta-Programms

Mit den nachfolgenden Fragen können Antworten hervorgerufen werden, die Auskunft über die vorherrschende Ausprägung dieses Meta-Programms bieten:

- *Woher wissen Sie, dass sie gute Arbeit geleistet haben?*
- *Woran erkennen Sie, dass Sie den richtigen Job haben?*
- *Was sagt Ihnen, dass Sie eine harmonische Partnerschaft leben?*
- *Woran merken Sie, dass Sie gut gekleidet sind?*
- *Wie erkennen Sie den richtigen Zeitpunkt zum Kauf von Aktien?*
- *Woher wissen Sie, dass dieses Restaurant Spitzenklasse ist?*
- *Wer sagt Ihnen, dass Ihre Altersvorsorge ausreichend ist?*
- *Wie erkennen Sie, dass gerade dieses Auto das richtige ist?*
- *Woran erkennen Sie, dass es Zeit ist schlafen zu gehen?*

2.1.5 Sprachmuster und Körpersprache

Internal: Menschen mit internalem Referenzbezug informieren über ihre Entscheidung, ihre innere Überzeugung und wozu sie sich entschlossen haben. „Ich denke, es ist an der Zeit, dass ich Urlaub mache.“ Sie betonen oder verweisen auf ihr inneres Wissen und ihr Gefühl richtig entschieden oder gute Leistung erbracht zu haben, etc. „Ich weiß es eben.“ „Es fühlt sich richtig an.“ „Ich bin davon überzeugt.“ Belehrungen und Anweisungen nehmen sie gelassen. „Ich finde Ihre Einstellung interessant, wie kommen Sie eigentlich dazu?“ Der Versuch eine Entscheidung für sie zu treffen, aktiviert ihren Widerstand und treibt sie direkt in Opposition. „Ich weiß selbst, wie ich diese Arbeit zu erledigen habe!“ Die Körpersprache von Menschen mit internalem Referenzbezug ist bewertend. Ihre Sitzhaltung ist aufrecht, ihr Auftreten nur von spärlicher Mimik und Gestik begleitet. Sie gehen nach innen, bevor sie das Agieren ihres Gegenübers mit einer Antwort oder Aussage beurteilen.

External: Menschen mit externalem Referenzbezug teilen mit, woher sie ihr Wissen bezogen haben, wer ihnen diese Informationen vermittelt hat oder wo diese geschrieben steht. „Das steht in jeder Zeitung!“ „Das wird aus der Statistik klar!“ In diesem Restaurant sollten wir Fisch essen, es wird im Reiseführer empfohlen!“ Sie erfragen externes Feedback, externe Standards, Meinungen und Entscheidungshilfen, um zu wissen, ob das, was sie tun richtig oder falsch ist. „Können Sie mir sagen, ob mir dieser Anzug steht?“ „Was tragen denn die anderen so?“ „Ich sollte mehr Zeit mit meinen Kindern verbringen, so wie die anderen auch!“

„Kannst Du mir sagen was ich anders machen soll, damit der Chef mit meiner Arbeit zufrieden ist?“ Auf Informationen von außen reagieren sie, als wären diese bereits Entscheidungen oder Anweisungen. „Der Wetterdienst hat für morgen Straßenglätte gemeldet. Ich muss also früher aufstehen!“ Die Körpersprache von Menschen mit externalem Referenzbezug ist fragend. Sie sitzen vorgeneigt und ihre Mimik verrät, dass sie von der Gegenseite Feedback erwarten, welches die Richtigkeit ihrer Handlung oder ihrer Aussage bewertet. Sie erbitten Antworten und Bestätigungen oder leiten diese aus dem Verhalten ihres Gegenübers ab, das sie als Reaktion auf ihr Agieren beobachten.

2.1.6 Übungsaufgaben

Erkenne das Muster und antworte mit einer Aussage, die den jeweiligen Typen pacet (Match) bzw. mit einer Aussage, die den Typ nicht pacet (Mismatch).

Beispiel 1: „Mein Projekt ist perfekt und ich fühle mich richtig gut. Ich bin stolz auf mein Werk. Nur ich allein weiß um den Wert und die Chance, die sich aus meiner Arbeit ergeben.“

Muster: Internal

Match: „Sie selbst können das wohl am besten einschätzen. Glückwunsch!“

Mismatch: „Sollten Sie nicht erst den Rat eines Kollegen oder eines Vorgesetzten einholen und nachfragen, wie er Ihr Projekt beurteilt?“

Beispiel 2: „Was muss ich Ihrer Meinung nach tun, um mich in diesem hart umkämpften Markt erfolgreich zu behaupten? Die Meinung der Fachwelt geht in diesem Punkt ja ziemlich auseinander. Ich habe keine Ahnung, wem ich nun vertrauen soll. Wie soll ich da zu einer vernünftigen Entscheidung kommen?“

Muster: External

Match: „Nicht jede Beurteilung, die zu diesem Thema geäußert wird, ist auch wirklich zuverlässig. Meiner Meinung nach sollten Sie wirklichen Experten vertrauen. Das Beratungsunternehmen, mit dem ich zusammenarbeite, blickt auf über 25 Jahre Erfahrung zurück. Und wenn Sie andere Klienten dieser Agentur nach ihrem Erfolg fragen würden, würde man Ihnen mitteilen, dass alle ihr Ziel erreicht haben.“

Mismatch: „Das ist eine sehr schwierige Frage. Letztendlich müssen Sie selbst wissen, welches Risiko Sie bereit sind einzugehen, um Ihren Marktanteil zu sichern. Ich kann Ihnen Informationen geben, aber die Entscheidung können nur Sie alleine treffen. Wichtig ist, dass Sie voll und ganz Ihre Erwartung treffen! Das ist doch auch Ihr Ziel, oder?“

Bitte erkennen Sie die nachfolgenden Muster und formulieren einen Match bzw. Mismatch, wie in den obigen Beispielen.

Beispiel 3: „Mein Arbeitskollege weiß genau, was er will. Obwohl seine Entscheidungen manchmal auf Kritik stoßen, setzt er seine Vorhaben durch. Er sagt: „Ich weiß, dass dies der richtige Weg ist. Und so mache ich es!“ Auch wenn seine Erwartungen manchmal nicht eintreffen, lässt er sich nicht verunsichern. Er sagt: „Meine Planung ist richtig, was kann ich dazu, wenn die anderen ihren Beitrag nicht leisten!“

Muster: _____

Match: _____

Mismatch: _____

Beispiel 4: „Ich bin ein guter Vater. Meine Frau sagt, dass keiner so verständnisvoll mit Kindern umgehen kann wie ich. Und mein Sohn nennt mich den besten Papi der Welt.“

Muster: _____

Match: _____

Mismatch: _____

Beispiel 5: „Der Kundenberater hat gesagt, dass gerade jetzt der richtige Zeitpunkt zum Kauf von Aktien ist. Wir sollten seinen Rat ernst nehmen und unsere Chance ergreifen. Immerhin ist er schon seit 28 Jahren in der Bankbranche tätig. Wenn er sich nicht in Sachen Geldanlagen auskennt, dann keiner.“

Muster:

Match:

Mismatch:
