

Metaprogramme

1. Gestaltungsorientierung

Proaktiv – reaktiv – reflektiv – inaktiv

„Wie handeln sie in einer neuen, überraschenden Situation?“

„Ergreifen Sie gern die Initiative und handeln ohne lange nachzudenken oder warten sie zunächst ab und analysieren sie die Situation, bevor sie handeln?“

2. Motivationsrichtung

Hin zu etwas – weg von etwas

„Warum haben Sie sich für ... entschieden?“

„Was erwarten sie sich von ...?“

„Was ist ihnen so wichtig an X?“

„Was haben sie davon, dass sie das machen?“

3. Chunkgröße

Spezifisch, detailliert – groß, ganzheitlich

„Wenn wir zusammen arbeiten würden, was müssten sie zuerst wissen?“

„Ich möchte Ihnen von unserem letzten Projekt berichten. Was ist ihnen wichtiger, einen großen Überblick zu erhalten oder sind Sie eher an den Details interessiert?“

„Was hätten sie gerne über die Idee als erstes erfahren, die Einzelheiten oder das große Ganze.“



4. Informationsverarbeitung

Optional – prozedural

„Welche Informationen brauchen sie von mir?“

„Warum haben sie sich für dieses Auto entschieden?“

„Warum haben sie diesen Reiseveranstalter gewählt?“

„Warum hast du gerade dieses Restaurant ausgewählt?“

5. Bezugsrahmen und Vergleich

Innerer – äußerer

„Wodurch wissen sie, dass sie ihre Arbeit gut gemacht haben?“

„Woran erkennen Sie, dass sie den richtigen Job haben?“

„Woran merken Sie, dass Sie gut gekleidet sind?“

„Wie erkennen Sie den richtigen Zeitpunkt zum Kauf von Aktien?“

„Woher wissen sie, dass das Restaurant Spitzenklasse ist?“

„Wie erkennen sie, dass gerade dieses Auto das richtige ist?“

„Woran erkennen sie, dass es Zeit ist schlafen zu gehen?“

6. Ordnen

Match – mismatch

„Vergleichen sie bitte ihren Job letztes Jahr mit dem, was sie heuer tun?“

„Welche Beziehung gibt es zwischen dem Projekt und dem letzten?“

Match / Gleichheit: Das ist eh immer das Gleiche. Wollen wenig Veränderung.

Mismatch / Unterschied: Sehen sofort den Unterschied. Schauen immer auf Neues. Bringen sich alle 2-3 Jahre in eine veränderte Situation.



7. Gültigkeit von Regeln

Meine – meine, meine – deine, meine – keine, keine - meine

8. Überzeugungsstrategie

Visuell – auditiv – kinästhetisch – auditiv digital

Sehen – hören – handeln - lesen

„Woher wissen sie denn, ob jemand wirklich etwas von seiner Sache versteht?“

„Was brauchst du, um von dem Projekt überzeugt zu sein?“

„Wenn du ein Notebook/PC/TV kaufst, woher weißt du, dass es das Richtige für dich ist?“

9. Zeitorientierung

Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft

„Warum sind sie gerade jetzt an diesem Thema interessiert?“

10. Modalität

Möglichkeit – Notwendigkeit

„Was kann ich für sie tun? Was brauchen sie, um ihre Arbeit gut und gern zu machen?“

11. Bevorzugtes Bewertungskriterium

Kosten – Qualität

„Worum geht es ihnen bei der Beurteilung dieses Projektes?“



12. Umgang mit Regeln und Rahmen

Strukturfolgend - strukturschaffend

13. Grundausrichtung / Primärer Interessensbereich

Menschen – Aktivitäten – Informationen

Erzählen sie mir aus ihrem Arbeitsleben, was ihnen wichtig ist?

14. Präferenzen der Zusammenarbeit

Manager – Teamspieler – Einzelkämpfer

„Erzählen sie mir von einer idealen Arbeitssituation.“

15. Dynamik

Schnell – langsam

Hohe Intensität – niedrige Intensität

„Was tun sie, wenn sie bei einer Sache nicht weiterkommen?“

16. Kreativität

Träumer – Handelnder – Kritiker

Wenn sie an eine neue Sache herangehen, was machen sie da zuerst?



Was sind Metaprogramme?

Das Modell der Metaprogramme reicht zurück bis in die Forschungen von C. G. Jung („Psychologische Typen“ - 1921). Später wurden in den USA die Arbeiten von C. G. Jung von Isabelle Myers-Briggs aufgegriffen und in einen psychologischen Persönlichkeitstest, dem Myers-Briggs-Type-Indicator (MBTI), umgesetzt.

Metaprogramme sind die am meisten unbewussten Filter unserer Wahrnehmung. Sie organisieren die Art und Weise, wie wir denken und uns motivieren. Die Ermittlung der "Metaprogramme" von Personen ermöglicht es festzustellen, durch welche Art der Information jemand motiviert wird, welche Sprachmuster sein/ihr Interesse wecken, welche Merkmale der Informationsverarbeitung jemand bevorzugt, um überzeugt und maximal produktiv zu werden. Es gibt Menschen, die in allen Lebenskontexten (Beruf, Partnerschaft, Urlaub, ...) die gleichen Metaprogramm-Ausprägungen haben und Menschen deren Metaprogramme stark kontextabhängig sind.

Bei Metaprogramm-Fragen kommt es nicht so sehr darauf an, was der Gesprächspartner antwortet, sondern wie er antwortet. Folgende Vorinformationen sind zum Verständnis des ganzen Artikels wichtig:

Jedes Metaprogramm wird in seiner Reinform vorgestellt, in der Praxis bilden sie bei jedem Menschen ein Kontinuum bzw. eine Mischung aus den unterschiedlichen Ausprägungsdimensionen des Metaprogramms. Wenn z. B. das Metaprogramm Richtungsfilter in den Ausprägungen Hin-Zu und Weg-Von beschrieben wird, dann kommen beide Ausprägungen bei allen Menschen in unterschiedlicher Mischung vor

Vorhersagen über Verhalten sind nur in dem Kontext gültig, in dem die Fragen gestellt werden. Sind die Fragen im Kontext Arbeit, dann kann auch nur das typische Verhalten im Kontext Arbeit aufgrund der Metaprogramm-Muster vorhergesagt werden.

Metaprogramme sind auch zustands- bzw. stressabhängig. Je nach mentalem Zustand und biochemischem Niveau der Neurotransmitter werden unterschiedliche Metaprogramm-Ausprägungen aktiviert.

Es gibt keine guten oder schlechten Metaprogramme. Die Angemessenheit eines Musters hängt vom Kontext und der adäquaten Anwendung der Stärken jedes einzelnen Musters ab

Eine „Erfolgspersönlichkeit“ per se gibt es nicht. Erfolgreiche Menschen haben aber ihren ganz persönlichen Stil, kennen ihre Stärken sehr gut und sind ganz sie selbst. Sie versuchen nicht, Rollen zu spielen, in die sie nicht hineinpassen oder Aufgaben zu übernehmen, bei denen sie nicht gut sind

Die Metaprogrammfragen helfen, sich und andere besser zu verstehen. Das Metaprogrammprofil ist keine „Prüfung“, sondern es hilft: Tendenzen, Stärken und Potentiale zu erkennen, Arbeitsstile und Teamdynamik zu verstehen, ein Erfolg förderndes Umfeld zu schaffen, Konfliktbereiche zu erkennen und zu entschärfen, Motivation zu verstehen und als Führungskraft den Mitarbeiter in seiner Entfaltung zu fördern



Motivationsrichtung

Motiviert sich eine Person, indem sie auf Ziele zugeht oder indem sie Probleme und Herausforderungen löst?

- Hin-Zu - Möchten etwas haben und sind motiviert, etwas zu bekommen oder zu erreichen; können gut mit Projektplänen und Prioritäten umgehen; können eventuell Hindernisse schwer erkennen bzw. mit unerwarteten Problemen nicht so gut umgehen
- Weg-Von – sind motiviert, Herausforderungen zu bewältigen oder Probleme zu lösen bzw. zu vermeiden. Schwierige Situationen haben belebende Wirkung. Können gut mit unvorhergesehenen Hindernissen umgehen; lassen sich jedoch durch Probleme leicht von Zeitplan und Zielen ablenken
- Verteilung im deutschsprachigen Sprachraum: 54% Hin-Zu / 46% Weg-Von (Basierend auf 4426 esc Potenzialanalysen. Stand Juni 2010)

Fragetechnik: „Was ist Ihnen in Ihrer Arbeit wichtig?“ --> Antwort=Wert/Kriterium + „Was ist Ihnen an (Wert/Kriterium) wichtig?“ bzw. "Warum ist Ihnen dies wichtig?". Es ist hilfreich mehrere Werte zu thematisieren und zu hinterfragen.

Mustererkennung Weg-Von bei der obigen Fragetechnik

- Der Gesprächspartner spricht über Probleme oder Herausforderungen, wenn Werte hinterfragt werden (Warum wichtig?)
- Beschreibt die zu vermeidenden bzw. unerwünschten Situationen, wenn Werte nicht erfüllt werden (Warum wichtig?)
- Benutzt in den Antworten die sogenannten Modaloperatoren der Notwendigkeit: müssen, sollen, brauchen ...
- Eher angespannter Körper, lächelt weniger
- Ausgrenzende Gesten; leichtes Kopfschütteln

Mustererkennung Hin-Zu bei der obigen Fragetechnik

- Spricht über Ziele und sagt etwas, was er erreichen möchte bzw. haben möchte, wenn Werte hinterfragt werden (Warum wichtig?)
- Spricht mit Zeitfokus Zukunft
- Modaloperatoren der Möglichkeit: wollen, hätte gerne xy, würde gerne xz haben
- Zielorientierte Körpersprache, Gestik zuerst auf Körpermitte, dann nach vorne
- Generell mehr Gestik als bei Weg-Von, Zeigt auf etwas, Nicken, entspannter Körper, angenehme Gefühlszustände, die Kandidaten lächeln oder lachen daher öfters, die Stimme klingt motiviert und modulierter



Referenzfilter

- Beim Referenzfilter geht es um die Frage, wie jemand Entscheidungen trifft und Beurteilungen fällt. Liegt der Bezugs- bzw. Referenzrahmen so, dass Entscheidungen bzw. eine Beurteilung an inneren Werten und Kriterien ausgerichtet werden? Oder liegt der Referenzrahmen außerhalb der eigenen Person? Damit verbunden ist die Frage: Wo findet jemand seine Motivation? In externen Quellen oder in internen Werten?
- Internal – beurteilen die Qualität ihrer Arbeit selbst. Sie benötigen wenig Lob und treffen schnell Entscheidungen. Sie sind nicht so offen für Feedback
- External – machen die Qualität ihrer Arbeit an Feedback von außen fest. Sie benötigen Feedback/Lob, um ihre Motivation aufrecht zu erhalten und sind offen für Feedback
- Verteilung: 50% Internal/ 50% External (Basierend auf 4426 esc Potenzialanalysen. Stand Juni 2010)
- Der Referenzfilter wird durch folgende Frage leicht erkennbar: „Woher wissen Sie, dass Sie gute Arbeit geleistet haben?“. Mögliche Vertiefungsfrage: „Nehmen wir einmal an, Sie haben ein gutes Gefühl über Ihrer Arbeit, aber dann kommt ein Kollege oder ihr Chef und sagt: Das war nicht gut! Was dann? Wie reagieren Sie?“

Mustererkennung Internal

- Antwortet mit dem Wort „Ich“
- Entscheidet und weiß es selbst: Hat eigene Maßstäbe und Kriterien
- Körpersprache: Zeigt auf sich, sitzt aufrecht
- Bezweifelt und kritisiert schnell abweichende Meinungen und die dazugehörigen Personen, ist nicht so offen für Feedback
- Hält oft inne, bevor er/sie auf eine Bewertung von jemand anderem antwortet
- Benötigt wenig Lob zur Sache, hört aber gerne, dass er/sie recht hat
- Wenn eine Person mit internalem Muster kritisiert wird oder negatives Feedback erhält, neigt sie dazu, die andere Person zu bewerten = z. B.: „Er sieht das immer einseitig“. Sie zweifelt tendenziell an der anderen Person und nicht an sich
- Neigt auch bei formalen Autoritätspersonen (z. B. Chef) dazu, Anweisungen als Information zu interpretieren

Mustererkennung External

- In der Antwort kommt das Wort „Ich“ nicht vor oder steht zumindest nicht so im Zentrum der Antwort wie bei einer internalen Antwort
- Die Antwort ist vereinfacht ausgedrückt „Feedback“: Lassen andere Menschen oder Informationsquellen für sich entscheiden
- Körpersprache: Beobachten die Reaktion des Gegenübers, neigen sich beobachtend vor
- Übernehmen schnell und oft kritiklos die Beurteilung von anderen, von Autoritätspersonen beziehungsweise die öffentliche Meinung
- Vertrauen wissenschaftlichen Studien oft kritiklos



- Wenn eine Person mit externem Muster kritisiert wird oder negatives Feedback erhält, neigt sie dazu, sich selbst anzuzweifeln
- Sie ist offen für konstruktives Feedback
- Sie tendiert bei Autoritätspersonen dazu, Informationen als Anweisungen zu interpretieren
- Sie befragt vor wichtigen Entscheidungen andere Personen, evtl. Freunde und Kollegen, um sich „sicherer“ zu fühlen

Motivationsgrund

Wie ist die bevorzugte Vorgehensweise in der Arbeit? Durch welche Typ von Aufgaben wird die Person langfristig motiviert?

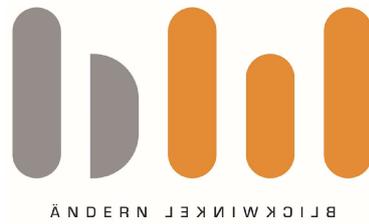
- Optional – lieben es, Systeme und Prozeduren zu entwickeln und zu verbessern; neue Wege zu gehen; möchten Aufbauarbeit leisten – am besten, bevor diese in das Tagesgeschäft übergeht; Wahlmöglichkeiten motivieren; „Warum“-Einstellung: Warum ist das wichtig? Warum machen wir das?
- Prozedural – halten sich gerne an erprobte Methoden bzw. Strategien; sind stark im Tagesgeschäft bzw. in der „wirklichen Arbeit“; „Wie“-Einstellung: Wie funktioniert das? Wie kann ich das anwenden?

Mustererkennung Optional

- Antwort mit einer Liste von Kriterien: „Weil 1. ... , weil2. ... weil 3. ...“
- Antwortet auf das „Warum“ in der Frage: „Weil ...“
- Beschreibt Gelegenheiten, Möglichkeiten
- Möglichkeiten sind oft wichtiger als Tatsachen

Mustererkennung Prozedural

- Antwort mit Geschichte: „Nun, das war so, ...“
- Antworten auf „wie“ statt auf „warum“ – wie ist es dazu gekommen
- Beschreiben evtl. auch, dass sie nicht selbst gewählt haben, „es ist passiert“
- Sind eher auf konkrete Tätigkeiten und Tatsachen orientiert als auf abstrakte Möglichkeiten



Handlungsfilter

Der Handlungsfilter, auch Motivationsniveau genannt, bestimmt eine grundlegende emotionale Einstellung in Bezug auf die Umwelt. Ergreift eine Person die Initiative oder wartet sie darauf, dass andere die Initiative ergreifen? Wie hoch ist das energetische Grundniveau einer Person? Wie schnell handelt eine Person?

Proaktiv

- Sind Macherpersönlichkeiten, treiben unternehmerisch an
- Ergreifen in Beziehungen die Initiative
- Handeln mit wenig oder ohne Überlegung spontan
- Besonders in Kombination mit internalem Referenzfilter werden Entscheidungen schnell und „aus dem Bauch“ heraus getroffen, d. h. eher eine emotional- limbische Entscheidungsfindung mit wenig mentaler „Großhirn-Reflexion“
- Sagen öfters unüberlegte Worte, die ihnen dann später leidtun – frei nach dem Motto: „Wie kann ich wissen, was ich denke, wenn ich nicht höre, was ich sage?“

Reflektiv

- Denken und analysieren gründlich
- Beobachten erst einmal die Situation und handeln dann
- Lassen den Dingen ihren Lauf – diese sollen sich „selbst organisieren“
- Sie warten tendenziell auf die Meinung der Anderen. Wenn sie sich sprachlich äußern, ist alles bereits gründlich durchdacht
- Reagieren eher als dass sie agieren, d. h. verstehen sich als Wirkung und nicht als Ursache
- Gehen mit Erwartungen auf die Umwelt zu, als ob diese etwas zu geben hätte, z.B. „ein Job soll mir die Möglichkeit geben, kreativ mit Menschen zu arbeiten – auch wünsche ich mir ein gutes Betriebsklima und eine angemessene Bezahlung.“

Mustererkennung Proaktiv

- Kurze Sätze mit klarer, eindeutiger Satzstruktur
- Sie spricht über ihr Handeln als „Ursache“, d. h. sie gestaltet die Welt
- Dynamische Körpersprache, zeigt sich als Macherpersönlichkeit
- Erwartungen betreffen im wesentlichen Handlungs- und Gestaltungsfreiraum. Weniger „Versorgungserwartungen“

Mustererkennung Reflektiv

- Lange und verschachtelte Sätze
- Grammatikalische Passivformen, z. B. „wurde ich eingesetzt“
- Konditionalsätze: würde, könnte, sollte



- Sie spricht als „Wirkung“, d. h. als würden die Welt oder die Umstände sie dominieren bzw. ihr etwas zu geben haben, d. h. mehr Versorgungserwartungen“
- Ruhige Körpersprache, wirkt nachdenklich