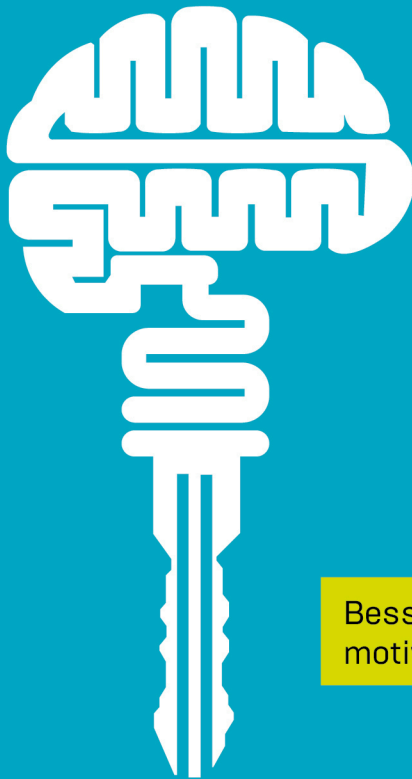


REDLINE | VERLAG

ULRICH OLDEHAVER
YOURI KEIFENS

DER PERSÖNLICHKEITS CODE



Besser überzeugen,
motivieren und führen

Die 10 Programme, die jeden
Menschen steuern

Einleitung: Wir alle sind programmiert

Jeder Mensch kommt mit einer wunderbar formbaren Zellmasse zwischen seinen Ohren zur Welt. Bei der Geburt ähnelt unser Gehirn noch einer leeren Festplatte. Nur ein paar Grundfunktionen sind schon da, wie das Schreien, Strampeln und das Atmen. Kaum ein anderes Lebewesen ist in seinen ersten Jahren so verwundbar wie ein menschliches Baby. Während andere Säugetiere bereits wenige Stunden nach der Geburt auf eigenen Beinen stehen, sind wir erst einmal auf unser Umfeld angewiesen. Es übernimmt die gewaltige Aufgabe, uns zu einem selbstständigen Wesen heranzuziehen, damit wir in dieser Welt funktionieren können.

Unser Umfeld programmiert uns. Es beeinflusst, wie sich unsere grauen Zellen verknüpfen. Wir beobachten, imitieren und saugen alles auf, was man uns vorlebt. So entsteht in unseren ersten Lebensjahren ein Betriebssystem, das maßgeblich beeinflusst, wie wir in Zukunft denken, fühlen und handeln werden.

Um diese Programmierung, die im Kern unsere Persönlichkeit ausmacht, dreht sich dieses Buch. Auf den folgenden Seiten lernen Sie Ihr persönliches Betriebssystem kennen und können seine Funktion anhand faszinierender Alltagsbeispiele in Aktion erleben. Anschließend entdecken wir gemeinsam die zehn Programme, die jeden Menschen steuern. In der Fachsprache sind diese auch als Meta-Programme bekannt. *Meta* bedeutet so viel wie *übergeordnet* – die Programme wirken sich also auf weite Bereiche unserer Wahrnehmung aus. Sie beeinflussen, wie wir Informationen verarbeiten, Motivation entfachen und die Welt erleben. Kurzum: Sie sind der Grund, warum wir ticken, wie wir ticken.

Für dieses Buch definieren wir die Programme als unbewusste Verhaltensmuster, nach denen Menschen ihre Welt organisieren, Motivation entfachen und Entscheidungen treffen. In unserem Betriebssystem laufen die Muster auf Autopilot, sodass wir davon nichts mitbekommen – bis heute! Vor wenigen Augenblicken haben Sie das Buch aufgeschlagen und damit die Motorhaube Ihrer großen Blackbox geöffnet. Aus der Erfahrung mit Tausenden von Seminarteilnehmern wissen wir, dass Sie sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld schon bald mit völlig anderen Augen sehen werden. Das versetzt Sie in die Lage, das Denken, Fühlen und Handeln anderer Menschen besser zu verstehen und gezielter zu beeinflussen. Sind Sie bereit für dieses Abenteuer? Dann springen Sie jetzt in die nächste Zeile.

KONFLIKTE, REIBEREIEN UND BEGEGNUNGEN DER DRITTEN ART

Kennen Sie Menschen, die aus eigenem Antrieb wie eine Dampfwalze auf ihre Ziele zurennen? Sie denken nicht lange nach, sondern packen an und legen los. Andere hingegen wirken so, als hätten sie alle Zeit der Welt. Sie bevorzugen es, die Dinge erst einmal in aller Ruhe zu analysieren und zu durchdenken. Ohne einen Impuls von außen würden sie wahrscheinlich ewig weiterdenken. Bringen wir ein wenig Bewertung rein, dann haben wir auf der einen Seite die wilden Aktionisten, die mit der Kraft einer Dampfwalze losstürmen, ohne eine Sekunde nachzudenken. Und auf der anderen stehen die Grübler und Zauderzampanos, die mit ihrem ewigen Analysieren alles und jeden paralisieren. Hinter diesen Verhaltensweisen steckt bereits ein erstes Meta-Programm. Bereit für ein zweites?

Manche Menschen können sich stundenlang in Details vertiefen und spicken auch ihre Kommunikation mit zahlreichen Infos, nach denen niemand gefragt hat. Auf der anderen Seite stehen diejenigen, die sich mit einem groben Überblick, kurzen Beschreibungen und Ein-Wort-Antworten zufriedengeben. Je nachdem, wo Sie sich in diesem Beispiel platzieren, wirken andere auf Sie wie oberflächliche und ahnungslose Dampfplauderer oder wie Korinthenkacker, die nicht priorisieren können.

Und bestimmt kennen auch Sie Menschen, die vor Selbstbewusstsein nur so strotzen. Mit ihrer souveränen Art wirken sie beratungsresistent, wissen immer alles besser und haben auf jede Frage eine Antwort. Ganz zur Freude all jener, die eher Fähnchen im Wind sind, erst einmal Gott und die Welt um ihre Meinung bitten und gefühlt nichts allein entscheiden können.

Hinter jedem dieser Beispiele steht ein Meta-Programm. Und es ist ein Leichtes, zu erkennen, dass Konflikte, Reibereien und Begegnungen der dritten Art vorprogrammiert sind, wenn Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten im Alltag aufeinander treffen. Oder stellen Sie sich vor, Sie sollen sogar mit ihnen zusammenarbeiten. Dann wirken die Menschen um uns herum irrational, kompliziert und unberechenbar. Doch sie sind es nicht! Sie sind einfach nur anders programmiert als wir – ähnlich wie ein Computer, ein Fernseher oder ein Radio. Und das werfen wir ja nicht gleich weg, wenn es mal rauscht. Sondern wir stellen die Frequenz um, auf der wir senden und empfangen.

Genauso ist es mit den 10 Programmen, die uns alle steuern – ja, auch Sie! Wie auch immer Sie die drei Beispiele von eben bewerten – Ihre Bewertung sagt genauso viel über Sie selbst aus wie über die anderen Menschen. Ihre Sprache und Ihr Verhalten offenbaren Ihre Programmierung und machen künftiges menschliches Verhalten vorhersehbar.

Verstehen Sie die zehn Programme, können Sie Menschen lesen wie offene Bücher und sie mit Ihrer Sprache gezielter überzeugen, motivieren und führen. Dazu gehört auch, dass Sie Ihre eigene Programmierung verstehen. Denn wie »anders« die anderen auf Sie wirken, hängt auch davon ab, wie *Sie* gerade ticken. Sind kleine Gruppen von Dampfplauderern oder Aktionisten unter sich, wirkt ihr Verhalten wie das Normalste der Welt. Und weil wir täglich in unserer kleinen Welt mit unseren Programmen leben, tendieren wir auch dazu, so mit anderen Menschen zu kommunizieren, wie wir gerne hätten, dass man mit uns spricht. Ganz nach der Logik: »Zieh dir einen Pullover an, denn mir ist kalt.« Oder: »Ich liebe scharfe Speisen, also hab ich dir doppelt Chili ins Essen gemixt.« Wenn wir andere Menschen jedoch mit unserer Kommunikation wirklich erreichen und bewegen wollen, müssen wir ihre Sprache sprechen.

Verstehen Sie also erst sich selbst, sonst verstehen Sie keinen. Anschließend können Sie Ihre Worte so wählen, dass Sie auf einer Wellenlänge mit anderen Menschen sind – Sie senden also so, dass die Person Sie optimal verstehen kann und Ihre Worte ihre volle Wirkung entfalten können.

Das Ergebnis: Menschen haben bei Ihnen das gute Gefühl, dass Sie sie auf eine besondere Art und Weise verstehen. Dadurch wirken Sie gleichzeitig sympathischer und vertrauenswürdiger als all jene, die aufgrund ihrer eigenen Weltsicht buchstäblich an uns vorbeireden und nur lautes Rauschen in unserem Kopf hinterlassen. Klingt das alles noch etwas abstrakt? Dann lehnen Sie sich entspannt zurück, denn schon mit dem ersten Programm wird es Ihnen wie Schuppen von den Augen fallen. Lassen Sie uns vorab noch kurz ein paar wichtige Fragen beantworten, damit Sie das Wissen aus diesem Buch besser für sich einordnen und den maximalen Mehrwert für alle Bereiche Ihres Lebens daraus gewinnen können.

MENSCHEN VERSTEHEN, STATT IN BOXEN STECKEN

Haben Sie schon mal einen Persönlichkeitstest gemacht? Also einen dieser Fragebögen ausgefüllt, bei dem am Ende herauskommt, dass Sie eine Art blau-rot gepunkteter

Dreieckstyp sind? Ohne Frage, solche Tests können uns wertvolle Einsichten in unser Verhalten geben, doch leider endet ihr Mehrwert meist mit der Auswertung. Viele dieser Systeme stecken Menschen in Boxen, verpassen ihnen ein Etikett und setzen einen Deckel drauf, der sie klein hält und ihnen nur wenig Entwicklung zugesteht. Doch unser Gehirn lernt nie aus. Moderne Ansätze der Persönlichkeitsentwicklung wie in dem Buch, das Sie in Ihren Händen halten, sind der beste Beweis dafür, dass wir uns ein Leben lang entwickeln können.

Außerdem sind Menschen weitaus komplexer als Boxen und Schubladen. Natürlich haben wir einen mehr oder weniger festen Kern, und doch sind wir in unterschiedlichen Kontexten andere Persönlichkeiten, bzw. zeigen andere Facetten von uns. Oder ticken Sie bei Kaffee und Kuchen mit Oma oder Schwiegermutter genauso wie samstagnachts im Club? Wir zeigen uns in unterschiedlichen Situationen von anderen Seiten. Das führt viele der gängigen Persönlichkeits-Tupperwarisierungen an ihre Grenzen.

Sie *sind* eben kein Verhalten, sondern Sie *haben* ein Verhalten. Genauso wie Sie niemals Ihre Gefühle oder Ihre Gedanken sind. Diese sind nur einige von vielen Facetten, die Ihre Persönlichkeit zu bieten hat und die sich je nach Situation und Umgebung ändern können.

Diesem Reichtum kann kein Modell gerecht werden. Denn Modelle sind nun mal nur Modelle. Typen-Modelle können uns mit bestechender Einfachheit locken, doch genauso können sie uns limitieren und zu Unrecht auf wenige Eigenschaften reduzieren. Modelle können ein Hilfsmittel sein, um sich und die Welt besser zu verstehen, doch sie können niemals Ihre Identität bestimmen. Die Meta-Programme sind da nicht anders. Auch hier gilt: Sie *sind* nicht Ihre Programme, sondern Sie *haben* Programme. Und auch die sind nur ein Modell – jedoch mit einem besonderen Vorteil: Sie erlauben es Ihnen, sich selbst und andere Menschen deutlich differenzierter und facettenreicher zu betrachten. Damit sind die Programme näher an der Realität unseres Lebens und an unserer Persönlichkeit.

Die Meta-Programme zeigen Ihnen einen Weg, wie Sie sich schnell und intuitiv in unterschiedlichen Kontexten auf andere Menschen einstellen können und so besser und wirkungsvoller kommunizieren. Ob im Club, bei Kaffee und Kuchen oder aber in Kontexten wie Beziehung, Hobby und Beruf. Sie bekommen ein System an die Hand, das es Ihnen erlaubt, sich selbst und andere mit mehr Tiefgang zu verstehen, ohne das übliche In-Schubladen-stecken. Wir beobachten also kontextspezifische Merkmale, statt Einzelheiten zu Typisierungen zu generalisieren.

Sie erkennen, wie Menschen Informationen verarbeiten, was sie motiviert und wie sie Entscheidungen treffen. Diese Erkenntnisse bilden die Basis, damit Sie Ihre Sprache besser an Ihr Gegenüber anpassen können und Ihre persönliche Wirkung verstärken. Sind Sie empathisch und können sich von Natur aus gut auf andere einstellen? Dann werden einige Geschichten dieses Buches Sie zum Schmunzeln bringen. Das Wissen um die zehn Programme wird Ihre Augen und Ohren schärfen, damit Sie gewisse Hinweise in der Sprache und im Verhalten Ihrer Mitmenschen schneller erkennen. Sie kultivieren also eine bewusste Kompetenz und verstehen besser, was Sie da tun, wenn Sie in Ihrer Bestform sind und die Kommunikation richtig gut läuft. Von dieser Basis aus können Sie mehr von dem machen, was gut funktioniert.

Bevor wir uns im nächsten Schritt ans Eingemachte begeben und die ersten Programme entdecken, lassen Sie uns noch einen Blick auf die Geschichte dieser Muster werfen, damit Sie sie noch besser für sich einordnen können.

HERKUNFT UND ENTWICKLUNG DER META-PROGRAMME

Grundsätzlich ist es gar nicht so einfach, die Meta-Programme bis zu ihrem Ursprung zurückzuverfolgen, denn es gibt nicht das eine große Genie, das sie uns über Nacht geschenkt hat. Vielmehr besteht eine längere Tradition rund um das Thema in unterschiedlichen Facetten und Herkunftsarten.

Erste Ansätze einiger Programme lassen sich zum Beispiel auf die Arbeit des Schweizer Psychiaters Carl Gustav Jung zurückführen. Als enger Vertrauter von Sigmund Freud und in seiner Rolle als Begründer der analytischen Psychologie gilt er bis heute als eine der wichtigsten Figuren in der Geschichte der Psychologie. Er zeigte auf, dass wir Menschen individuelle Vorlieben haben, wie wir Informationen wahrnehmen und verarbeiten. Jung ging es dabei weniger darum, zu beschreiben, wie ein Mensch *ist*, sondern welche Prozesse sich in ihm abspielen, während er sich mit der Außenwelt auseinandersetzt.

Die US-Amerikanerinnen Katharine Cook Briggs und ihre Tochter Isabel Myers entwickelten aus der Arbeit Jungs den Myers-Briggs-Typenindikator – einen Persönlichkeitstest, der heute zu Recht in der Kritik steht. Nicht nur weil dessen Ergebnisse em-

pirisch nicht ausreichend belegt sind, sondern auch weil diese Art von Test Menschen wie eben beschrieben in Schubladen steckt.

Zur weiteren Entwicklung der Meta-Programme hat besonders die US-amerikanische Therapeutin Leslie Cameron-Bandler beigetragen, die den Programmen auch ihren heutigen Namen gab. Bei ihrer Arbeit in der Paartherapie identifizierte sie mehr als sechzig Meta-Programme, aus denen einer ihrer Schüler, Rodger Bailey, das LAB-Profil entwickelte. Die drei Buchstaben stehen für Language and Behavior (Sprache und Verhalten) und bezeichnen ein System, mit dem wir auf Basis der Sprache und des Verhaltens einer Person in einem definierten Kontext ein Profil ihrer Programme erstellen können. Bailey wählte von den 60 Programmen die vierzehn aus, die die größte Relevanz für den Kontext Arbeit haben. Während wir in unseren Seminaren auf eine größere Anzahl von Programmen eingehen, haben wir uns in diesem Buch bewusst auf die zehn Meta-Programme fokussiert, die den größten Einfluss auf das alltägliche Leben und eine erfolgreiche Kommunikation der meisten Menschen haben.

Die Fragen, die wir Ihnen im Rahmen dieses Buches vorstellen, um die Meta-Programme Ihres Gegenübers herauszufinden, gehen im Ursprung ebenfalls auf Rodger Bailey zurück. Wie der Name des LAB-Profiles treffend beschreibt, erlauben es Ihnen einige einfache Fragen und Anhaltspunkte, die Meta-Programme einer Person schnell zu erkennen, indem Sie im Gespräch auf ihre Sprache und ihr nonverbales Verhalten achten.

Wir als Autoren haben die Meta-Programme also keineswegs erfunden. Mit unserem Buch führen wir die Entwicklung dieses wertvollen Themas fort, indem wir es aus seinem bisherigen Elfenbeinturm heraustragen und auf unterhaltsame Weise für ein breites Publikum verständlich und nutzbar machen. Dazu verbinden wir das theoretische Wissen mit unserer umfangreichen Praxiserfahrung – Ulrich Oldehaver in seiner Rolle als Vorstand eines früheren MDAX-Unternehmens sowie als Mentaltrainer für Olympioniken, Youri Keifens als Herr der Worte, Experte für psychologisch fundiertes Werbetexten und für Sprache, die Menschen bewegt.

Ob als Geheimrezept für Beziehungsgestaltung, im Verkauf, in der Führung, im Marketing, der Erziehung oder persönlichen Entwicklung – wir stellen immer wieder fest, wie schnell Menschen die Meta-Programme verstehen und welchen riesigen Mehrwert sie daraus für ihr Leben schöpfen können. Doch außerhalb des Kreises aller, die unsere Seminare und Vorträge besucht haben, kennen und nutzen bisher nur relativ wenige Menschen die Kraft der zehn Programme. Wir möchten die Meta-Programme auf ihren Kern herunterbrechen und ihren Nutzen anhand von Geschichten

aus dem Alltag und zahlreichen Praxisbeispielen erlebbar machen, damit möglichst viele Menschen ihren enormen Wert für die persönliche Lebensgestaltung erkennen.

Dazu laden wir auch Sie ein. Denn abseits jeder theoretischen oder historischen Grundlage gilt für uns: Was für Sie wirkt, entscheiden Sie am besten selbst anhand des konkreten Mehrwerts, den Sie damit erzielen. Lassen Sie uns im nächsten Schritt genauer ansehen, welche Türen Ihnen die Programme öffnen können.

VORTEILE UND MÖGLICHKEITEN DER META-PROGRAMME

»Ich sehe mich selbst und andere jetzt mit völlig neuen Augen.« Das ist das häufigste Feedback, das wir von den mittlerweile Tausenden Menschen erhalten, die wir in unseren Seminaren und Vorträgen die Meta-Programme kennengelernt haben. Die Programme verändern unseren Blick auf Menschen, ihr Verhalten und unsere Sprache. Dieses neue Verständnis kann zu ungeahnten Vorteilen in allen Lebensbereichen führen – ob im Verkauf, Marketing, Coaching oder Recruiting, bei der Beziehungsgestaltung, Erziehung oder Führung.

- **Sie verstehen sich selbst und andere mit mehr Tiefgang.** Sie entwickeln ein ausgeprägtes Bewusstsein dafür, warum Sie und andere Menschen ticken, wie sie ticken. Außerdem können Sie in vielen Situationen noch klarer lesen, was zwischen den Zeilen steht. Dieses Wissen wiederum ermöglicht Ihnen, sich besser auf die Bedürfnisse anderer Menschen einzustellen, Beziehungen zu vertiefen, Missverständnissen vorzubeugen und Konflikten schnell den Wind aus den Segeln zu nehmen. Außerdem können Sie eigene Stärken und die der anderen leichter erkennen und gezielt fördern, was wiederum die optimale Basis für effektive Führung ist.
- **Sie können besser verhandeln, überzeugen und motivieren.** Wenn Sie die Meta-Programme anderer Menschen verstehen, können Sie gezielter auf ihre Bedürfnisse eingehen und schneller eine Win-win-Situation schaffen. Das Wissen um die Programme erlaubt es Ihnen außerdem, andere Menschen gezielter zu motivieren und zu führen. Sie trainieren Ihre Flexibilität und stärken die Wirkung Ihrer Sprache, indem Sie lernen, Ihre Worte so zu wählen, dass sich Ihr Gegenüber verstanden fühlt und eher

geneigt ist, das zu tun, was Sie sich von ihm wünschen. Natürlich wenn das auch in seinem Interesse ist (dazu mehr im nächsten Kapitel).

- **Sie wirken sympathischer und charismatischer.** Selbst wenn andere Menschen trotz Ihrer optimalen Wortwahl nicht gleich das tun, was Sie sich wünschen, so werden Sie in ihren Augen doch deutlich sympathischer und sogar charismatischer erscheinen, weil Sie die Sprache ihrer Programme sprechen. Dadurch fühlen sich andere auf besondere Art und Weise verstanden und wertgeschätzt.
- **Sie können zukünftiges Verhalten vorhersagen.** Es gelingt Ihnen deutlich leichter, Menschen einzuschätzen, ihre Stärken zu erkennen und ihr künftiges Verhalten in einem bestimmten Kontext mit ziemlich hoher Genauigkeit vorherzusagen.
- **Sie entwickeln sich persönlich schneller weiter.** Das Wissen um die Programme fördert Ihre Selbsterkenntnis. Sie identifizieren blinde Flecken und gestalten Ihre persönliche Entwicklung so, dass Sie Ihren Zielen und einem gelingenden Leben näherkommen.

Beim ersten Lesen empfehlen wir Ihnen, sich darauf zu fokussieren, Ihre eigenen Programme kennenzulernen. Situieren Sie sich selbst: Wo liegen meine Stärken? Wo habe ich blinde Flecken? Und was kann ich tun, um meine Stärken in Zukunft noch besser einzusetzen und meine Schwächen auszugleichen?

Dieses Bewusstsein für Ihre eigene Programmierung ist die Basis, um anschließend auch andere Menschen besser zu verstehen. Befremdet Sie das Verhalten oder die Sprache Ihrer Mitmenschen? Dann haben diese sehr wahrscheinlich andere Programme als Sie.

Nachdem Sie Ihr Gespür für die Programme geschärft haben, lachen diese Sie förmlich an jeder Ecke im Alltag an. Sie erkennen intuitiv, wenn jemand mit seiner Programmierung von Ihrer abweicht und können Ihre Kommunikation schnell auf die andere Person einstellen.

Vielleicht kennen Sie den Effekt, dass Sie sich beim zweiten Lesen eines Buchs denken: »Das ist ja interessant! Warum haben die das nicht gleich beim ersten Mal hineingeschrieben?!« Dieser Effekt hat mit Ihren Filtersystemen zu tun, die Sie in wenigen Augenblicken besser kennenlernen werden.

Unser Buch ist also so vielschichtig konzipiert, dass Sie sich auch bei mehrmaligen Lesen noch über Aha-Momente freuen dürfen. Sie werden feststellen, dass sich Ihr Wissen dadurch vertieft und Sie immer wieder neue Verbindungen knüpfen.

Je nachdem, welches Ziel Sie mit dem Buch verfolgen, können Sie es anschließend erneut aus einer der folgenden Perspektiven lesen.

Persönliche Entwicklung

Ein sehr großer Nutzen der Meta-Programme besteht darin, dass Sie sich selbst besser verstehen und ein stärkeres Bewusstsein dafür entwickeln, wie Sie ticken. Wie motivieren Sie sich? Warum fallen Ihnen manche Aufgaben leichter, während Sie sich zu anderen nur schwer überwinden können? Und wie können Sie Ihr Leben so gestalten, dass Sie in Zukunft noch mehr in Einklang mit Ihrer aktuellen Programmierung leben?

Die Antworten auf diese Fragen wirken wie ein Beschleuniger für Ihr persönliches Wachstum. Wenn wir unsere blockierenden Muster nicht erkennen, sind wir dazu verdammt, unzweckmäßiges Verhalten zu wiederholen. Wir stehen uns selbst im Weg und sabotieren unsere Entwicklung. Agieren wir gegen unsere Programme, kann es wirken, als würden wir gleichzeitig aufs Gaspedal und auf die Bremse treten. Es gibt viel Rauch und Hitze, doch am Ende kommen wir nicht vom Fleck.

Kommen Sie sich also selbst auf die Schliche, lenken Sie den Scheinwerfer auf Ihre blinden Flecken, um Chancen und Potenziale in Ihrer Entwicklung noch besser zu nutzen. Außerdem können Sie dieses Wissen im Coaching einsetzen, um andere Menschen dabei zu unterstützen, ihr Leben selbstbestimmt nach ihren Vorstellungen zu gestalten.

Beziehungen

Wir blühen am meisten dort auf, wo wir uns verstanden fühlen. Daher sind die Meta-Programme der Schlüssel für tiefere Verbindungen zu allen Menschen, die Ihnen am Herzen liegen. Haben Sie die Programme Ihrer Mitmenschen erkannt, können Sie Ihre Sprache und Ihr Verhalten so anpassen, dass andere bei Ihnen das gute Gefühl haben, in der Tiefe verstanden zu werden. Diese besondere Verbundenheit ist die Basis für Vertrauen in allen Bereichen Ihres Lebens.

Im Abgleich mit Ihren eigenen Programmen verstehen Sie außerdem besser, warum manche Menschen Sie in gewissen Momenten auf die Palme bringen. In diesen Situationen ist es Balsam für Ihre Seele, zu verstehen, dass die anderen Ihnen nicht bewusst das Leben schwer machen wollen, sondern einfach nur einer anderen Programmierung folgen.

Dank Ihres neuen Wissens gehen Sie in Zukunft verständnisvoller und gelassener durch solche Momente und können sich das Schmunzeln nicht verkneifen. Idealerweise schenken Sie anderen Menschen ein Exemplar dieses Buches, damit Sie schnell die Luft aus kleinen Konflikten lassen und gemeinsam über sonderbare Zwischenfälle lachen können.

Führung

Die Erwartungen an eine gute Führungskraft haben sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Weg von einer autokratischen Figur, die den Ton angibt und hin zu einer Rolle, die ein Umfeld schafft und erhält, in dem jeder aus dem Team seine Stärken entfalten und sich weiterentwickeln kann.

Wie darf ich mit verschiedenen Menschen sprechen, damit sie sich wohlfühlen, ihre optimale Produktivität entfachen und gesetzte Ziele erreichen, ohne dabei auszubrennen? Die Meta-Programme geben Ihnen eine fast magische Antwort auf diese Frage. Dabei betonen wir besonders den letzten Teil: *ohne dabei auszubrennen*. Mit jedem Programm, das Sie kennenlernen, wächst Ihr Verständnis davon, wie bestimmte Umstände eine Person im Arbeitsumfeld systematisch motivieren oder demotivieren können.

Agieren wir täglich mehrere Stunden gegen unsere Programme, kostet uns das immense Kraft. Geschieht das ab und zu, können wir uns leicht davon erholen. Besteht dieser Zustand jedoch dauerhaft, kann das die Menschen so sehr frustrieren, dass sie ausbrennen. Sie arbeiten dann im Widerstand gegen sich selbst, als würden sie ständig mit starkem Gegenwind Fahrrad fahren. Mit dem Wissen um die Programme coachen Sie Ihr Team und führen mit Inspiration und Motivation. Stellen Sie sich vor, welche Potenziale Sie freilegen können, wenn jeder motiviert und mit Freude aus seinen vollen Stärken schöpft.

Übrigens werden Sie mithilfe der Meta-Programme auch besser vor anderen Menschen sprechen und präsentieren. Sie wissen, wie Sie den Einstieg einer Rede gestal-

ten, um selbst in einer großen Masse vieler verschiedener Persönlichkeiten jeden zu erreichen, abzuholen und für sich zu gewinnen.

Teambuilding

Wie gestalte ich ein Team so, dass jeder darin sein volles Potenzial entfalten kann und sich Stärken und Schwächen der Einzelnen optimal ausgleichen und sogar aufheben? Um diese Frage herum lassen sich ganz wunderbar Team-Trainings organisieren, bei denen jeder seine eignen Programme und die der anderen kennenlernt. Mit diesem Bewusstsein nehmen Sie Reibereien und Konflikten den Wind aus den Segeln. Denn anschließend weiß jeder, warum die anderen sprechen und handeln, wie sie es tun, auch wenn ihre Art manchmal sonderbar auf andere wirken mag. Mit dem Wissen um die Programme können also auch Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen produktiver und mit mehr Verständnis füreinander zusammenarbeiten.

Die einzelnen Teammitglieder erkennen hinter den vermeintlichen Marotten nun auch die Vorteile, die die Person dank ihrer jeweiligen Programme mit sich bringt. Das Ergebnis ist eine bessere Arbeitsatmosphäre und eine Kultur der Annahme, Wertschätzung sowie des gegenseitigen Vertrauens. Ein solches Umfeld, in dem sich die Menschen bedingungslos wohlfühlen können, ist der fruchtbare Boden, auf dem außergewöhnliche Ergebnisse mit besonderer Dynamik entstehen. Teams können Aufgaben besser verteilen und Abstimmungsprozesse so gestalten, dass sich dabei jeder gut aufgehoben fühlt. Stellen Sie sich nur vor, was mit dieser Basis alles möglich wird.

Recruiting und Berufswahl

Der Fachkräftemangel und die neuen Wünsche und Ansprüche der Menschen auf dem Arbeitsmarkt stellen die Recruiting-Branche vor große Herausforderungen. Bis heute sind die Meta-Programme ein kaum bekannter Weg, ein aussagekräftiges Job-Profil anzulegen und geeignete Talente für eine Stelle zu finden. Sie sind eine Leitlinie für unseren eigenen beruflichen Werdegang. Immerhin macht unsere tägliche Arbeit einen Großteil unseres Lebens aus. Je besser die Stelle zu unseren Programmen passt, desto mehr gehen wir darin auf. Was für eine Bereicherung, wenn wir jeden Tag im vollen Einklang mit unserer Persönlichkeit wirken können! Und wenn wir uns persönlich weiterentwickeln wollen, finden wir in unseren Meta-Programmen wertvolle Einsichten.

Will zum Beispiel jemand den Schritt von einem Angestelltenverhältnis in die Selbstständigkeit gehen, können wir anhand der Programme im Kontext Arbeit vorab die Weichen stellen und der Person wertvolle Tipps geben, auf welche Aspekte ihrer Persönlichkeit sie ein besonderes Auge werfen sollte, um den Weg in die Selbstständigkeit zu meistern.

Kennen wir die Programme einer Person im Kontext ihrer Arbeit, dann können wir mit ziemlich hoher Genauigkeit vorhersagen, wie produktiv, motiviert und zufrieden sie auf einer bestimmten Stelle sein wird – und was sie demotivieren würde. Viele Entscheider tendieren immer noch dazu, gewisse Kandidaten einzustellen, weil sie ihnen besonders sympathisch sind. Das ist grundsätzlich keine schlechte Sache, doch es liegt ein großes Problem darin, weil die Menschen, die auf uns sympathisch wirken, häufig so ticken wie wir selbst. Wenn Sie jemanden suchen, der Sie ersetzen soll, sind ähnliche Meta-Programme eine hervorragende Basis. Soll das neue Teammitglied jedoch genau dort erfolgreich sein, wo es bisher hakt, dann entscheiden Sie sich besser für eine Person, die nicht nur sympathisch ist, sondern vor allem die richtigen Programme hat, um auf natürliche Weise dort zu glänzen, wo Sie sich schwertun.

Fragen Sie sich also vorab: Welche Meta-Programme sollte eine Person idealerweise mitbringen, damit sie perfekt zum Aufgabenbereich passt und das bestehende Team optimal ergänzt?

Aus dieser Klarheit heraus vermeiden Sie die abgedroschenen und generischen Phrasen, die Sie in jeder zweiten Stellenausschreibung lesen. Vom Verfassen der Werbemittel über den Auswahlprozess bis hin zum Vorstellungsgespräch – mit dem Wissen um die Programme wählen Sie die Sprache systematisch so, dass Sie damit genau die Menschen anziehen, die ins Profil passen. Dadurch steigern Sie ganz nebenbei Ihre Effizienz, weil Sie nur noch Gespräche mit qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern führen. Außerdem vermeiden Sie die kostspielige Gefahr, die Stelle mit einer Person zu besetzen, die zwar fachlich bestens für den Job geeignet ist, jedoch aufgrund ihrer Persönlichkeit so gar nicht ins Team passt.

Es lohnt sich also, sowohl in Ihrem eigenen Interesse als auch in dem der Bewerber, sich vorab Gedanken zu machen.

Verkauf und Marketing

Welche Meta-Programme hat die Zielgruppe in Bezug auf das, was ich verkaufe? Wie darf ich mit der Person sprechen, damit sie ein gutes Gefühl mit mir und meinem Angebot verbindet? Und wie motiviere ich sie mit meinen Worten, aus diesem Gefühl heraus eine für sie stimmige Kaufentscheidung zu treffen? Ob wir telefonisch, schriftlich oder persönlich verkaufen – diese drei Fragen stehen im Kern eines jeden Verkaufsprozesses. Verstehen Sie die relevanten Meta-Programme Ihres Gegenübers, können Sie Ihre Sprache so wählen, dass die Argumente auch ankommen. Trifft Ihre Sprache die falschen Programme, ist es so, als würden Sie Chinesisch sprechen. Die Person wird vielleicht (aus Respekt) aufmerksam nicken, doch Sie werden weder logisch noch emotional zu ihr durchdringen.

Nehmen Sie stattdessen die Perspektive der anderen Person ein: Wie sieht sie die Welt? Und wie können Sie Ihre Worte so wählen, dass Sie die Menschen erreichen, inspirieren und zum Handeln motivieren? Viele unserer Absolventen, die im Verkauf arbeiten, haben sich sogar angewöhnt, die relevanten Meta-Programme ihrer Kunden und Partner an zentraler Stelle festzuhalten, sodass sie sich vor Gesprächen optimal auf die jeweilige Person einstellen können.

Der Punkt *Verkauf und Marketing* betrifft jeden von uns, denn wir verkaufen nicht nur Produkte und Dienstleistungen, sondern im Alltag immer auch Ideen, Meinungen, Überzeugungen und noch so viel mehr.

Coaching und Erziehung

Im Coaching geht es im Grunde nur um Meta-Programme. Ziel eines Coachings ist es, einen anderen Menschen erfolgreich darin zu unterstützen, in einem bestimmten Kontext künftig ein neues Denken, Fühlen und Handeln zu zeigen. Das bedeutet übersetzt: Das Kernziel eines Coachings liegt darin, die persönlichen Meta-Programme in einem bestimmten Kontext zu verändern. Es dürfte klar sein, dass sich dieses Ziel umso schneller, leichter und nachhaltiger erreichen lässt, je besser der Coach Meta-Programme erkennen und zielgerichtet beeinflussen kann. In den folgenden Kapiteln erläutern wir zudem, wie der Coach allein an der Sprache einer Person erkennen kann, ob die gemeinsame Arbeit erfolgreich war oder welche Themen und Bereiche noch ein bisschen mehr Aufmerksamkeit erfordern.

Dasselbe gilt im Grunde auch für den Bereich der Erziehung. Der wesentliche Unterschied zwischen Coaching und Erziehung besteht häufig nur darin, dass der Veränderungswunsch nicht vom Kind, sondern von den Eltern oder der erziehenden Person ausgeht.

Klingen all diese Vorteile für Sie zu gut, um wahr zu sein? Und vielleicht riecht das auch ein bisschen nach Manipulation? Dann lassen Sie uns kurz über dieses wichtige Thema sprechen.

Ist das Manipulation?

Ja, und wie! Und das ist auch gut so. Denn im Kern bedeutet das Wort doch, dass wir mit unserer Kommunikation ein Ziel verfolgen und möglichst sicherstellen wollen, dass wir es auch erreichen. Diese Strategie beherrschen Sie schon seit Ihrer Kindheit. Oder wussten Sie nicht auch, welche Knöpfe Sie bei Mama oder Papa und bei anderen Menschen aus Ihrem engen Umfeld drücken mussten, damit Sie bekamen, was Sie wollten?

Wenn Ihnen dieses Wort *Manipulation* dennoch Bauchschmerzen bereitet, ist das gut und richtig. Es zeigt, dass Sie einen fein kalibrierten ethisch-moralischen Kompass haben. Wahrscheinlich steht das, was Sie als manipulativ empfinden, in Konflikt mit Ihren Werten und Überzeugungen.

Wie ist es, wenn wir andere Begriffe wählen, zum Beispiel *Ihre Überzeugungskraft erhöhen* oder *andere Menschen beeinflussen*? Das Wissen um die Meta-Programme ermöglicht es Ihnen, sich im Alltag besser auf Ihre Mitmenschen einzustellen und Sie mit Ihren Worten noch besser zu *erreichen*. Schon etwas besser?

Bei vielen Menschen intensiviert sich der Bauchschmerz, wenn wir verdeckt Einfluss ausüben, ohne dass die andere Person nachvollziehen kann, wie ihr geschieht. Wir dürfen also immer beide Seiten der Kommunikation betrachten. Diese kann grundsätzlich auf vier Wegen ablaufen.

1. DIE PERSON TUT NICHT, WAS SIE SAGEN, UND FÜHLT SICH SCHLECHT DABEI.

In diesem Fall vergeuden Sie Ihre Energie. Sie wenden viel Kraft und Zeit auf, um einen anderen Menschen mit gutem Rat zu unterstützen. Letztendlich entscheidet sich die Person jedoch für einen anderen Weg, der ihre Situation nicht verbessert. Ein solches Szenario wünscht sich niemand, denn es bringt keinen weiter.

2. DIE PERSON *TUT NICHT, WAS SIE SAGEN, UND FÜHLT SICH GUT DABEI.*

Diese Situation kennen Sie vielleicht aus Ihrem Umfeld: Sogenannte Gegenbeispiel-sortierer suchen wie auf Autopilot nach Beispielen, die widerlegen, was Sie sagen. Ähnlich ist es in der Pubertät. Erinnern Sie sich noch an Ihre rebellische Phase? Oder vielleicht haben Sie gerade selbst Sprösslinge im direkten Umfeld, die ihre Grenzen ausloten und sich vom Verbotenen magisch anziehen lassen. Sie fühlen sich so richtig kraftvoll und lebendig, wenn sie gegen etablierte Autoritäten rebellieren können.

Die Psychologie kennt in diesem Zusammenhang außerdem den Begriff der *Reaktanz*. Dahinter verbirgt sich die Motivation, die eigene Freiheit und Selbstbestimmung zu verteidigen, wenn andere uns bevormunden, unser Selbstbild angreifen oder unsere Freiheitsspielräume beschränken. Stellen Sie sich vor, jemand provoziert Sie gezielt mit Sätzen wie: »Ich glaube nicht, dass Sie ein guter Vater/eine gute Mutter sind«, oder »Ich zweifle gerade wirklich, ob Sie überhaupt verkaufen können«. Die Chance ist groß, dass Sie zumindest innerlich aus der Haut fahren und Freiheitsspielräume verteidigen wollen, indem Sie der Person genau das Gegenteil unter Beweis stellen.

Das zweite Szenario kennt der Volksmund auch als umgekehrte Psychologie. Und grundsätzlich kommt diese Art der dunklen Rhetorik dem sehr nahe, was uns Bauchschmerzen bereitet. Deswegen entspricht dieser zweite Weg auch nicht der Haltung, die wir in unserem Buch vertreten.

3. DIE PERSON *TUT, WAS SIE SAGEN, UND FÜHLT SICH SCHLECHT DABEI.*

Hiermit sind wir bei dem angelangt, was viele Menschen unmittelbar mit dem Wort *Manipulation* verbinden: Jemand überredet uns, etwas zu tun, was nicht in unserem Interesse ist. Kommt Ihnen gerade zum Beispiel ein schmieriger Verkäufer in den Sinn? Anfangs wirkte er auf Sie noch sympathisch. Doch an einer Stelle lieferte er Ihnen seltsame Argumente und drängte Sie zu einer Entscheidung. Vielleicht fühlten Sie sich überrumpelt, ohnmächtig oder wollten einfach nur höflich sein – letzten Endes

Ist das Manipulation?

gingen Sie das Geschäft ein und ignorierten für kurze Zeit das klare Nein-Gefühl in Ihrem Bauch. Als Sie dann wenig später wieder klar denken konnten, haben Sie Ihre Entscheidung bereut. Der Verkäufer hatte Sie nicht überzeugt, sondern überredet und dabei einen üblen Beigeschmack hinterlassen.

Auch von dieser Vorgehensweise distanzieren wir uns deutlich, denn diese Art der Kommunikation ist kurzsichtig und auf Dauer geschäftsschädigend. Die Methoden sprechen sich herum, die Zielgruppe nimmt ihr Widerrufsrecht in Anspruch und beide Seiten sind um eine negative Erfahrung reicher. Das geht auch ganz anders, wie uns der nächste Punkt zeigt.

4. DIE PERSON *TUT*, WAS SIE SAGEN, UND FÜHLT SICH *GUT* DABEI.

Ist das nicht das Ziel, das wir uns für jeden Bereich unserer Kommunikation wünschen? Wir reden mit anderen Menschen, unsere Worte dringen zu ihnen durch und sorgen dafür, dass sie zu einem guten Ergebnis gelangen. Wir haben sie mit unseren Worten beeinflusst – stets mit dem Ziel, dass sie sich nachhaltig gut dabei fühlen.

Würden Sie den Mund öffnen, ohne damit ein Ziel zu verfolgen? Sogar Gespräche mit einer Zimmerpflanze haben unter der Oberfläche das Ziel, unseren Gedanken Raum zu geben, größere innere Klarheit zu finden oder die Pflanze durch unsere Worte in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Kurzum: Jede Verwendung von Sprache ist im Kern manipulativ. Letzten Endes liegt es also in Ihrer Hand, wie Sie das Wissen aus diesem Buch einsetzen. Sie werden auf den folgenden Seiten erfahren, dass es bei den Meta-Programmen weniger darum geht, welche Inhalte Sie transportieren, sondern verstärkt darum, *wie* Sie etwas sagen. Es geht also nicht darum, die Gedanken der Menschen zu lesen und sie wie eine Marionette zu steuern, sondern die Verpackung, in die Sie Ihre Gedanken und Ideen kleiden, bedachter und bewusster zu wählen, damit Sie andere Menschen besser erreichen.

Unser Rat ist: Kommunizieren Sie stets in der guten Absicht, Ihr Leben und das der anderen Menschen zu bereichern. Der Wert, den Sie bei anderen erbringen, wird anschließend um ein Vielfaches zu Ihnen zurückkehren.