

Thomas Deutsch

**Erkennen der im NLP bekannten Metaprogramme bei der/dem
Mitarbeiterrekrutierung / Mitarbeitergespräch, um den Mitarbeiter
entsprechend seiner Fähigkeiten einzusetzen**

eingereicht als

Diplomarbeit

Hochschule Mittweida

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftsingenieurwesen

Kapfenberg, 2011

Erstprüfer: Frau Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Herr Prof. Dr. Holger Meister

Vorgelegte Arbeit wurde Verteidigt am:

Bibliografische Beschreibung:

Thomas Deutsch

Erkennen der im NLP bekannten Metaprogramme bei der/dem Mitarbeiterrekrutierung / Mitarbeitergespräch, um den Mitarbeiter entsprechend seiner Fähigkeiten einzusetzen.

Diplomarbeit 2011

Referat:

Ziel dieser Diplomarbeit soll es sein, Personalverantwortlichen einen Fragebogen in die Hand zu geben, mit dessen Hilfe die Metaprogramme (WahrnehmungsfILTER) von neuen Mitarbeitern und auch von bereits im Unternehmen beschäftigten erkannt werden können. Um diese dann, entsprechend ihrer persönlichen Fähigkeiten im Unternehmen, optimal für beide Seiten, einzusetzen.

International Standard Bibliographic Description:

Thomas Deutsch

Identifying the in Neuro Linguistic Programming known Metaprogramms during process / appraisal interview, in order to deploy the employee according to his/her skills.

Diploma thesis 2011

Referat (Presentation, Abstract)

The objective of this diploma thesis is to hand over a questionnaire to personnel managers, with which they can identify the Metaprograms (perception filters) of prospective and long-serving employees, in order to utilize their personal skills to the full extend for the employer and themselves

Inhalt

1 Einleitung.....	1
1.2 Zielsetzung	5
1.3 Methodisches Vorgehen	6
2 Erkennen der im NLP bekannten Metaprogramme bei der/dem Mitarbeiterrekrutierung / Mitarbeitergespräch, um den „Mitarbeiter entsprechend seiner Fähigkeiten“ einzusetzen.....	7
2.1 Grundlagen.....	7
2.1.1 NLP.....	7
2.1.2 Metaprogramme	13
2.1.3 Mitarbeiterrekrutierung	15
2.1.4 Mitarbeitergespräch.....	31
2.2 Erkennen der Meta-Programme	43
2.2.1 Arten der Meta-Programme.....	43
2.2.2 Erkennen der Metaprogramme bei der/dem Mitarbei-terrekrutierung / Mitarbeitergespräch.....	45
2.3 Praxisteil.....	51
2.3.1 Fragebogen	51
2.3.2 Fragestellung.....	52
2.3.3 Auswertung	56
3 Zusammenfassung	61
3.1 Ergebnis	61
3.2 Maßnahmen	63
3.3 Konsequenzen.....	64

Literaturverzeichnis.....	66
Internetquellenverzeichnis.....	67
Erklärung zur Diplomarbeit.....	68
Fragebogen.....	69

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	1
Abbildung 2	10
Abbildung 3	11
Abbildung 4	34
Abbildung 5	35
Abbildung 6	36
Abbildung 7	37
Abbildung 8	38
Abbildung 9	39
Abbildung 10	40
Abbildung 11	56
Abbildung 12	57
Abbildung 13	61

1 Einleitung

Mitarbeiter sind das Kapital eines Unternehmens, sie bringen es weiter oder sie lähmen es.

Daher tun Unternehmer sehr gut daran, neue Mitarbeiter nicht nur nach Zeugnissen und Referenzen zu bewerten. Vielmehr sollte auf deren Vorlieben und Eigenheiten geachtet werden. Da es ansonsten zu Ausfällen, durch Krankheit oder Kündigung, von Mitarbeitern kommen kann. Ohne Zweifel gilt dies auch für Mitarbeiter die sich bereits im Unternehmen befinden.

Wie sich diese Ausfälle bemerkbar machen zeigt die Abbildung 1. In dieser Abbildung ist die Zunahme, der an Burnout¹ erkrankten und derer die ständig unter Stress stehen, zu erkennen. Die Kosten der dadurch entstandenen Ausfälle belaufen sich im Jahr 2009 in der Bundesrepublik Deutschland auf 6,3 Milliarden Euro².

Auch der Gesundheitsreport 2010 zeigt in der Abbildung 1 die Zunahme der Krankheitstage bezogen auf das Burnout Syndrom bzw. psychische Probleme für den Zeitraum 2004 bis 2009

Krankheitstage durch das Burnout-Syndrom – 2004 bis 2009

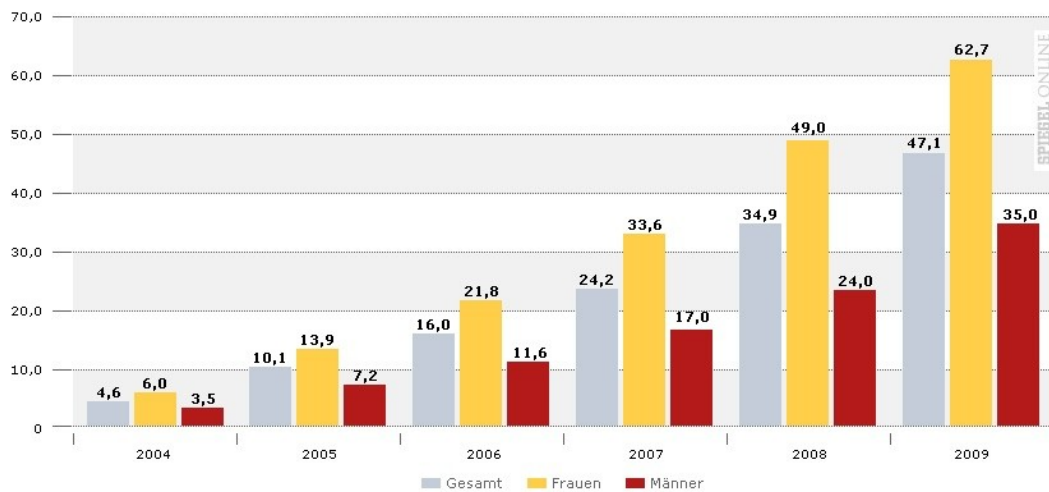


Abbildung 1

¹ Dieser Begriff wurde vom Psychoanalytiker Herbert Freudenberger (1974) eingeführt und beschreibt das Gefühl körperlich und geistig ausgebrannt zu sein.

²(Vgl.) Massenleid Burnout, Wie Firmen ihr Spitzenkräfte verbrennen, Maria Marquart, Spiegel Online 24.01.2011

Würden Mitarbeiter bereits bei der Einstellung hinsichtlich ihrer Metaprogramme³ befragt werden, könnten Kündigungen aufgrund nicht passender Neigungen und Eigenschaften reduziert werden.

Mitarbeiter sind Menschen mit Fähigkeiten und Bedürfnissen und wollen auch so behandelt bzw. danach eingestellt werden.

³ (Vgl.) <http://nlpportal.org/nlpedia/wiki/Metaprogramm> ;Metaprogramme sind übergeordnete Kontrollinstanzen, die wie ein Filter wirken. Sie legen fest auf was wir achten.

1.1 Problemstellung

Durch die modernen Medien allen voran das „Internet“, aber auch Zeitungen und Fachzeitschriften, ist es zum Einen sehr einfach neues Personal zu rekrutieren, zum Anderen aber auch für die neuen Mitarbeiter sehr einfach zu wechseln und sich über neue Jobangebote zu Informieren.

Im Allgemeinen läuft die Personalbeschaffung über mehrere Kanäle:

- Arbeitsmarktservice (AMS)
- Mundpropaganda (Mitarbeiter bzw. Lieferanten kennen jemanden)
- Innerbetrieblich
- Headhunter
- Zeitarbeitsfirmen

Jeder dieser Kanäle hat seine Vor- und Nachteile. Eines ist letztendlich bei allen gleich: Jemand hat eine Entscheidung zu treffen, ob der Kandidat für das Unternehmen geeignet ist oder nicht.

Dafür gibt es wiederum eine Vielzahl an Tests. Auch die Zeugnisse sowie eventuell vorhandene Referenzen fließen in die Bewertung des neuen Kandidaten mit ein. Reicht dies?

Nein!

Diese Tests zielen in den meisten Fällen auf die Qualifikation im Fachbereich ab, was dazu führt, dass der mit dem besten Zeugnis oder mit dem besten Testergebnis (aus dem Fachbereich) den Job erhält. Eine Vielzahl der Tests nimmt keinerlei Bezug auf Neigungen und persönliche Sichtweisen. Im Unternehmen ist man dann nur enttäuscht, weil der neue Mitarbeiter nicht so funktioniert, wie man es aufgrund der Testergebnisse und der Zeugnisse erwartet hat. Auch beim Mitarbei-

ter stellt sich Frustration ein, da er ja, auf die Bewerbung und Tests bezogen, der Beste war. Der Mitarbeiter verlässt das Unternehmen, das

ganze beginnt von vorne. Das Schlimme daran ist, die ganze Sache kostet allen Beteiligten Geld und vor allem Zeit. Was ist geschehen?

Nehmen wir folgende Situation als Ausgangspunkt:

Gesucht wird ein Mitarbeiter im Elektrogroßhandel für den Posten des Verkaufsleiters.

Kenntnisse der Elektrotechnik erforderlich (Lehre oder HTL)

Führerschein (B)

Gute EDV Kenntnisse

Ein ganz normales Inserat, es melden sich mehrere Bewerber. Der mit den besten Zeugnissen wird genommen. Ein ehemaliger Monteur eines Kunden, der aufgrund seiner Zeugnisse und Produktkenntnisse überzeugt.

Nach drei Monaten kündigt der neue Mitarbeiter und auch ein zweiter Mitarbeiter der schon 5 Jahr im Unternehmen ist kündigt ebenfalls!

Was ist falsch gelaufen?

Zum Einen haben die Personen die die Stelle ausgeschrieben haben nicht erwähnt, dass es zu den Aufgaben des Verkaufsleiters gehört sehr schnell und sehr spontan auf Kundenwünsche zu reagieren bzw. diese innerhalb der Mannschaft umzusetzen und damit permanent mit Veränderung befasst zu sein. Zum Anderen haben sie jenen langjährigen Mitarbeiter übersehen, der schon lange auf diese Position gewartet hat.

Unser Kandidat hätte bei einem Metaprogrammtest ganz deutlich zum Ausdruck gebracht, dass er ganz klare Prozeduren benötigt, so wie er sie aus seiner vorherigen Firma kannte. So ist er permanent überfordert, was bei längerer Tätigkeit bis zu körperlichen Symptomen, sprich Burnout, führen kann.

Der zweite Mitarbeiter, der schon seit fünf Jahren im Unternehmen ist, hat aus genau dem gegenteiligen Grund gekündigt. Er liebt es jeden Tag neue Herausforderungen zu lösen, sein Metaprogramm zeigt eindeutig Präferenzen zu Optionen.

Dieses Beispiel ist bewusst sehr einfach gehalten, erklärt aber sehr anschaulich wo die Probleme liegen.

Wir haben es mit Menschen zu tun und wir „funktionieren“ alle etwas anders.

1.2 Zielsetzung

Ohne eine breitere Betrachtung der Eignung eines neuen Mitarbeiters wird sich an den Zahlen der Abbildung 1 nichts verändern. Im Gegenteil, es werden noch mehr Menschen durch die Arbeit krank werden. Eignungstests und Zeugnisse sind gut. In der Kombination mit Auswertungen, die auf die Eigenschaften der zukünftigen Mitarbeiter hinschauen und dem jeweilig Verantwortlichen für Personalfragen ein klareres Bild des neuen Mitarbeiters liefern, ergibt sich daraus ein Gesamteindruck des zukünftigen Mitarbeiters. Dasselbe gilt jedoch auch ohne Wenn und Aber für Mitarbeiter die bereits im Unternehmen sind. Dafür eignet sich das jährliche Mitarbeitergespräch, welches in den meisten Unternehmen bereits zur Firmenkultur gehört.

Das Ziel der Diplomarbeit ist es, Personalverantwortlichen bzw. Führungskräften ein Werkzeug, im konkreten Fall einen Fragebogen, in die Hand zu geben. Mit diesem Fragebogen besteht die Möglichkeit, sofern er benutzt wird, im Rahmen des jeweiligen Unternehmens, Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Metaprogramme befragen/testen zu können. Der Nutzen des Fragebogens ist, mehr über den neuen Mitarbeiter zu erfahren und dadurch ein komplexeres Bild zu bekommen. Dies gilt ebenso für bereits im Unternehmen tätige Mitarbeiter.

Bei neu zu rekrutierenden Mitarbeitern sollte dieser Test im Zuge des Ausfüllens des Bewerbungsbogens erfolgen, um dann bereits beim ersten persönlichen Gespräch darauf Bezug nehmen zu können.

1.3 Methodisches Vorgehen

Zur Erreichung der festgelegten Zielsetzung dieser Diplomarbeit wurden zunächst die theoretischen Grundlagen, mithilfe der im Literaturverzeichnis angeführten Bücher, sowie Recherchen im Internet, welche ebenfalls im Quellenverzeichnis angeführt werden und den Skripten der Vorlesung zum Thema Personalwesen (vom 24.09.2010) erarbeitet und anschließend näher erläutert.

Eine wesentliche Basis dieser Diplomarbeit sind die drei NLP-Seminare welche ich in den Jahren 2007 bis 2009 besucht habe:

- NLP Practitioner (2007)
- NLP Master (2008)
- LOB (Lösungsorientierte-Beratung) Coach (2009)

Diese Seminare wurden von „Trinergy International“ organisiert und als Trainer fungierte Roman Braun.

Um einen Überblick über die einzelnen Punkte der Diplomarbeit zu erhalten wurde das Thema in seine Einzelpunkte, anhand des Inhaltsverzeichnisses ersichtlich, zerlegt und Punkt für Punkt erörtert.

Im Sinne der Gleichbehandlung stehen alle geschlechtlichen Bezeichnungen sowohl für Frauen, als auch für Männer.

2 Erkennen der im NLP bekannten Metaprogramme bei der/dem Mitarbeiterrekrutierung / Mitarbeitergespräch, um den „Mitarbeiter entsprechend seiner Fähigkeiten“ einzusetzen.

2.1 Grundlagen

Das zu behandelnde Thema wird in Unterpunkte aufgeteilt und damit in einzelne Teile gesplittet.

Der Unterpunkt Grundlagen beschäftigt sich mit der Frage nach dem „Was ist NLP?“ und speziell „Was sind Metaprogramme“ und „Wie können diese in die Mitarbeiterrekrutierung bzw. in die Mitarbeitergespräche mit eingebaut werden“?

2.1.1 NLP

An der amerikanischen Westküste kam es in den späten Siebzigern des letzten Jahrhunderts zu einem Zusammenschluss von Richard Bandler, der sich stark für Mathematik, Psychotherapie und Computer interessierte und John Grinder, Linguistik Professor an der Universität von Santa Cruz in Kalifornien. Die beiden weltweiten und sehr liberalen Männer fanden sehr bald Kontakt zu Gregory Bateson, seines Zeichens Anthropologe, Virginia Satir, eine Familientherapeutin und Milton Erikson, Psychiater und Psychotherapeut. Diese Gruppe begann mit Menschen zu arbeiten und entwickelten dabei das Modell, das sie Neuro-Linguistisches Programmieren, kurz NLP, nannten.

So führte eines zum anderen, und das Modell begann zu wachsen. Menschen wie Robert Dilts, Autor und Trainer, die frühere Frau von Richard Bandler, Leslie Cameron, auch eine Autorin und Mitentwicklerin des NLP, hinterließen ihre Eindrücke und Spuren und halfen das Modell zu dem zu machen, was es heute ist. NLP wird von der Idee getragen, dass unser Verhalten, welches wir jeden Tag in unserem Berufsalltag wie im privaten Umfeld zeigen, Muster aufweist, die man wahrnehmen, lernen und lehren kann. Für eine Führungskraft, welche tagtäglich in Kommunikation mit Mitarbeitern und/oder Kunden steht, ergeben sich daraus ganz neue Möglichkeiten.

Durch die Tatsache, dass einige der Begründer der NLP aus dem Bereich der Psychotherapie gekommen sind, nämlich Erikson, Grinder und Pearls, ist es erklärbar weshalb das NLP Modell anfangs nur im therapeutischen Kontext angesiedelt war.

NLP vereint zunächst verschieden psychotherapeutische Ansätze, unter anderem aus der Hypnotherapie⁴, Familientherapie und Gestalttherapie zu ziel- und lösungsorientierten Verfahren der Therapie sowie andere Bereiche der Kommunikation.

NLP geht davon aus, dass wir uns unsere Welt erschaffen, während wir sie wahrnehmen. Es ist auch ein Modell, dass für viele Arbeitsbereiche gute Ansätze birgt. Deshalb wird es heute sowohl in der Wirtschaft im Bildungssektor, bei Spitzensportlern im Gesundheitsbereich und im Coaching zur Verbesserung und schnelleren Zielerreichung genutzt.

Wie kommt es dazu:

Seit den 1970er Jahren untersuchen NLP- Anwender die Verhaltensweisen von Persönlichkeiten (Therapeuten, Unternehmern, Künstler, Wissenschaftlern), die in ihrem Gebiet überragende Leistungen erzielen, um daraus Muster und Gemeinsamkeiten abzuleiten. Diese Muster sind sowohl verbaler als auch nonverbaler Art. Die daraus entstandenen Formate/Prozesse werden dann zur Problemlösung bei Klienten angewandt.

Um diese Muster zu erkennen ist es notwendig zu seinem Gegenüber einen „Draht“, den Rapport⁵, herzustellen. Dafür benötigt man die bewusst erlernbaren Fähigkeiten „Pacing und Leading“.

Pacing: Schafft die Grundlage für guten Rapport. Man öffnet sich der „Realität“, dem „Weltbild“ des anderen, indem Elemente des eigenen Verhaltens, dem wahrgenommenen Verhalten des Gegenübers angeglichen werden. Mit dieser Methode wird eine gute Kommunikationsbasis durch Gleichklang und Harmonie im Verhalten zum Gesprächspartner geschaffen

Leading: Der professionelle Kommunikator bringt den Klienten dazu, sein Verhalten zu verändern. Zunächst gleicht sich der professionelle Kommunikator dem Klienten an, dann verändert er jedoch seine eigene Haltung und veranlasst den Klienten dadurch, sich ihm anzupassen. Dies kann durch z. B. eine Veränderung in der Tonalität oder der Sitzhaltung ab

⁴ (Vgl.) Richard Bandler & John Grinder, Reframing, , Paderborn 2005, Junfermann Verlag

⁵ (Vgl.) Roman Braun, Die Coaching Fibel. Vom Ratgeber zum High Performance Coach, Linde Verlag, 2004

laufen, dieser Änderung wird der Klient in der Regel folgen und er wird dabei eine Veränderung zu seinem vorangegangenen Zustand merken.

Ein weiterer zentraler Punkt der NLP sind die Vorannahmen, welche von Bandler und Grinder als Verhaltensgrundmuster bezeichnet wurden. Da es eine Vielzahl dieser Grundmuster gibt, werde ich hier nur die zwölf wichtigsten nennen.

1. Die Landkarte ist nicht das Gebiet⁶
2. Menschen treffen innerhalb ihres Modells von der Welt grundsätzlich die beste, für sie mögliche, Wahl
3. Menschen haben alle Ressourcen in sich, um jede gewünschte Veränderung an sich vorzunehmen.
4. Jedes Verhalten ist durch eine positive Absicht motiviert.

Das Akzeptieren einer subjektiv positiven Absicht ignoriert nicht die möglichen Auswirkungen einer Handlung. Sie dient im beratenden Kontext dazu, ein negatives Selbstbild umzudeuten.

5. Der positive Wert eines Individuums bleibt konstant, aber die Angemessenheit des Verhaltens kann bezweifelt werden
6. Alles ist Feedback. Es gibt in der Kommunikation keine Fehler
7. Wenn etwas nicht funktioniert: „Mach es anders!“
8. Die Bedeutung der Kommunikation liegt in der Reaktion.
9. Widerstand beim Klienten bedeutet mangelnde Flexibilität beim Therapeuten.
10. In einem System, welches gleichbleibend ist, kontrolliert das Element mit den größtmöglichen Verhaltensmöglichkeiten das System.
11. Der Sinn jeder Kommunikation ist nicht die Absicht, sondern die Reaktion, die sie beim Gegenüber auslöst.

Watzlawick sagt dazu: „Wahr ist nicht, was A sagt, sondern was B verstanden hat“.

12. Wenn jemand etwas Bestimmtes tut, so ist es auch möglich, dieses Verhalten zu modellieren und es weiterzugeben.

⁶ (Vgl.) Seite 33, NLP eine Einführung, Roman Braun, Frankfurt 2004 Redline Wirtschaft

Ein weiteres Element in der NLP sind die Zugangshinweise, was ist damit gemeint? Dazu dient uns die Abbildung 2⁷. Es gibt 5 Zugangshinweise die sich auf unsere 5 Sinne beziehen:

- Visuell (Sehsinn)
- Auditiv (Hörsinn)
- Kinästhetisch (Fühlen)
- Olfaktorisch (Geruchssinn)
- Gustatorisch (Geschmackssinn)

Aus den Anfangsbuchstaben entsteht dadurch die zung: VAKOG

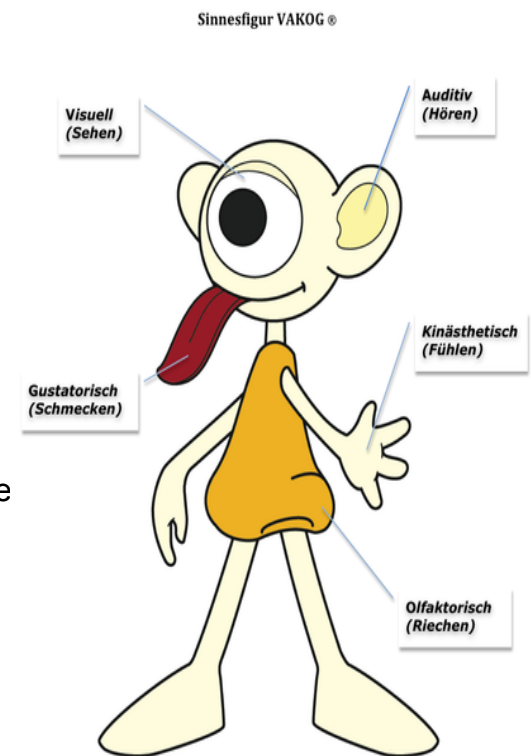


Abbildung 2

Die dazugehörigen sprachlichen Muster könnten wie folgt lauten.

Visuell:

Sehen, Bild, Fokus, Einsicht, Szene, Illusion, verschwommen, beobachten, vorhersehen, durchblicken, offenbar, Perspektive.....

Ich sehe, was du meinst. Dies wird Licht in die Angelegenheit bringen. Da hat er einen blinden Fleck

Auditiv:

Sagen, Ton, taub, diskutieren, sprachlos, Stille, ruhig, hörbar, klingen, Schall, Rhythmus, betonen.....

Das klingt gut für mich. Laut und deutlich. Da kling`'s in den Ohren. Ich kann das nicht mehr hören.

⁷ http://de.wikipedia.org/wiki/Neurolinguistische_Programmierung

Kinästhetisch:

Kontakt, fest, warm, Stress, solide, Druck, anfassen, schwer, glatt, in Anspruch nehmen, begreifen....

Ich kann diese Idee begreifen. Dafür lege ich meine Hand ins Feuer. Das ging durch Mark und Bein.

Olfaktorisch oder gustatorisch:

Schal, duftend, salzig, süß, muffig, wohlriechend, verbraucht, Geschmack...

Lunte riechen. Eine süße Person. Ein beißender Kommentar.

Speziell über unsere Augen senden wir an unser Gegenüber während eines Gespräches permanent Zugangshinweise, welche zum Teil auch durch sprachliche Muster noch verstärkt werden.

In der Abbildung 3⁸ sind diese skizziert.

Vk = Visuell konstruiert

Ve = Visuell erinnert

Ak = Auditiv konstruiert

Ae = Auditiv erinnert

K = Kinästhetisch

Aid = Auditiv intern Digital bzw.

Innerer Dialog

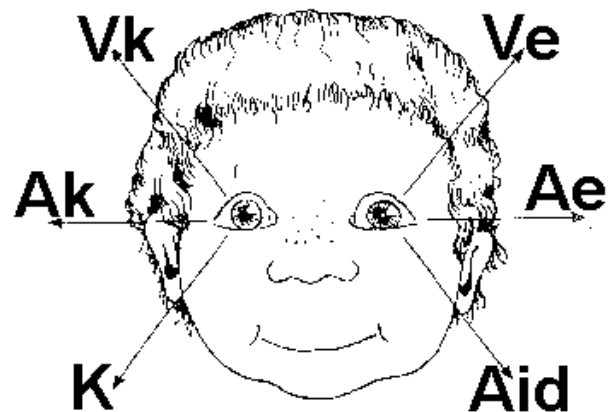


Abbildung 3

Erzählt uns also jemand aus seinem letzten Urlaub und blickt von ihm aus betrachtet nach links oben, hat er vor seinem geistigen Auge die Bilder des Strandes von dem er gerade erzählt.

⁸ http://de.wikipedia.org/wiki/Neurolinguistische_Programmierung

Durch die erfolgreiche Arbeit von Bandler und Grinder und die konsequente Weiterentwicklung im NLP ist dieses aus der heutigen Kommunikationswelt nicht mehr wegzudenken. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass es eine Vielzahl an Ausbildungen, Seminaren und Kursen zu diesem Thema gibt. Gegliedert ist die Ausbildung in folgende Schritte:

NLP Practitioner

NLP Master

NLP Trainer

NLP Coach

Die meisten NLP Anwender und Verbände betrachten NLP weder als Wissenschaft noch als eine Form der Psychotherapie, sondern als ein Modell menschlichen Lernens und menschlicher Kommunikation. NLP gehört heute neben der Transaktionsanalyse⁹, dem Psychodrama¹⁰, der themenzentrierten Interaktion¹¹ und einigen anderen Verfahren zu den am weitest verbreiteten Methoden der Kommunikations und Verhaltenstrainings auf dem Weiterbildungsmarkt¹².

Aufgrund seines Aufbaues ist NLP manipulativ. Ob diese Eigenschaft nun negativ oder positiv angewendet wird, obliegt letztendlich immer dem Anwender. Gerade politische Parteien haben in Österreich in den 90iger Jahren des letzten Jahrhunderts vorgezeigt, wie man es nicht machen sollte.

Die „Freiheitliche Partei Österreichs“, kurz FPÖ, begann ganz bewusst mit dem Herzeigen von Tafeln mit kurzen aber sehr prägnanten Schlagwörtern während Diskussionen und es wurde ganz klar versucht, durch immerwährendes Fragen die Führung innerhalb der Diskussion zu übernehmen. Ganz stark kam auch das Paraphrasieren, siehe Kapitel Mitarbeitergespräch, zum Einsatz. Auch die Werbeindustrie verwendet viele bekannte Muster aus dem NLP, um ihre Werbebotschaften leichter in das Unterbewusstsein der potentiellen Kunden zu befördern. Dies hier aber noch weiter auszuführen, würde den Rahmen der Diplomarbeit bei weitem übersteigen.

⁹ Zielt darauf ab, sowohl die Entwicklung wie auch die Veränderung der Persönlichkeit zu fördern

¹⁰ Entwickelt vom österreichischen Arzt Jakob Levy Moreno (1890-1974) als Methode der Gruppen und Einzelpsychotherapie. Die Idee dazu kommt aus dem Stegreiftheater. Die Therapie in der Gruppe, durch die Gruppe für die Gruppe.

¹¹ Ein weiteres Konzept zur Arbeit in der Gruppe, welches um 1950 entwickelt wurde. Bekanntester Satz dieser Therapieform: Störungen haben Vorrang, im Sinne von „nehmen sich Vorrang“

¹²(Vgl.) http://de.wikipedia.org/wiki/Neurolinguistische_Programmierung

2.1.2 Metaprogramme

Metaprogramme sind Strukturen und Muster unseres Verstandes, die unser Denken und Verhalten bestimmen. Sie bestimmen, wie wir Informationen verzerren, löschen und generalisieren. Meta-Programme sind personenspezifische WahrnehmungsfILTER!

C.G. Jung¹³ gilt heute als Entdecker der Meta-Programme (Jungsche Typenlehre). Er ging davon aus, dass jedes Individuum eine Präferenz hat, die Dinge wahrzunehmen und zu beurteilen. Er unterscheidet in jeweils zwei Arten des Wahrnehmens und Beurteilens: Die Sinneswahrnehmung und die intuitive Wahrnehmung sowie die analytische Beurteilung und die gefühlsmäßige Beurteilung. Später kam noch die Interne/Externe-Sichtweise dazu.

Meta-Programme sind uns normalerweise nicht bewusst, siehe Kapitel Problemstellung, können es aber werden, wenn wir es schaffen, unsere Aufmerksamkeit darauf zu richten.

Wozu brauchen wir Meta-Programme?

Meta-Programme helfen uns bei:

- Rapportaufbau
- Änderung der Wahrnehmung der Welt
- Flexibilität in der Kommunikation
- Modellieren von Verhaltensmustern der Spitzenklasse
- Einstellungsüberlegungen und dem Bewerten von Antworten
- Teambildung

¹³ C.G. Jung, 26 Juli 1875 bis 6 Juni 1961, Schweizer Psychiater und der Begründer der Analytischen Psychologie

In welchem Bereich kann ich das Wissen um Metaprogramme einsetzen?

- Beruf: Welche Arbeitsbedingungen passen optimal – Welcher Job passt.
- Partnerschaft und Beziehung: Häufig führen unterschiedliche Metaprogramme zu Konflikten. „Du verstehst mich nicht „ oder „Du denkst nur an dich“, sind typische Aussagen dafür.
- Soziale Kompetenz: Die Schwächen anderer besser akzeptieren. Wenn jemand ein anderes Programm hat, ist das nicht schlechter sondern anders. Mit dem Wissen darüber, führt dies zu mehr Verständnis und Gelassenheit

2.1.3 Mitarbeiterrekrutierung

Wenn es in einem Unternehmen zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter kommt, haben sich die Personalverantwortlichen vorher über einige Dinge Gedanken zu machen.

- Personalbedarf
- Personalbeschaffung (intern o. extern)
- Stellenbeschreibung
- Arbeitsplatzbeschreibung
- Anforderungsprofil
- Stellenbeschreibung

Erst danach kommt es zur „Stellenanzeige“, wie auch immer diese im 21. Jahrhundert aussieht.

Bevor neue Mitarbeiter in ein Unternehmen kommen, sollte der Personalbedarf geklärt sein. Es ist festzustellen, wie viele Mitarbeiter, zu welcher Zeit mit welchen Fähigkeiten, benötigt werden. In diesem Zusammenhang spricht man auch von den vier Dimensionen der Personalbeschaffung¹⁴.

1. Quantitative Dimension

Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?

2. Qualitative Dimension

Welche Qualifikation müssen die potentiellen Mitarbeiter erfüllen?

3. Zeitliche Dimension

Zu welchem Zeitpunkt werden die Mitarbeiter benötigt?

4. Räumliche Dimension

Wo werden die Mitarbeiter benötigt?

¹⁴(Vgl.) Hutzschenreuter Thomas, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3 Auflage, Gabler Wiesbaden 2009, S. 267

Zur Ermittlung des Personalbedarfs kann die Kennzahlenmethode verwendet werden. Bei dieser Methode wird davon ausgegangen, dass eine stabile Beziehung zwischen dem Personalbedarf und seinen Bezugsgrößen besteht. Als Determinanten kommen zum Beispiel in Betracht:

- Arbeitsproduktivität (Produktionsmenge / Beschäftigtenzahl)
- Umsatz je Mitarbeiter pro Monat
- Anzahl der Kunden
- Anzahl der Aufträge

Der Personalbedarf, der benötigt wird, kann nun in drei Schritten ermittelt werden:

1. Ermittlung der Kennzahl für den Personalbedarf je Vorgang
2. Prognose der Vorgangsmengen
3. Ermittlung des Personalbedarfs durch Multiplikation der jeweiligen Kennzahl mit der entsprechenden Vorgangsmenge

Hier ein Beispiel:

Der erwartete Arbeitsaufwand ergibt sich in der Regel aus dem Absatz- oder dem Produktionsplan. Die Arbeitsvorbereitung ermittelt aufgrund der darin enthaltenen Mengen die Produktionszeiten pro Mengeneinheit. Durch Multiplikation der Produktionszeit pro Stück mit der Menge ergibt sich die Gesamtzeit. Diese wird durch die durchschnittliche Arbeitszeit eines Mitarbeiters pro Monat dividiert. Anschließend sind hier noch Ausfallzeiten (Urlaub, Krankheit, Weiterbildung, usw.) mittels eines Verteilungszuschlages zu berücksichtigen und zu addieren.

Ein Unternehmer plant eine Produktion von 1000 Einheiten. Pro Einheit wurde eine Produktionszeit von 8 Stunden ermittelt. Die durchschnittliche monatliche Arbeitszeit pro Mitarbeiter beträgt 155 Stunden. Für urlaubs-, krankheits- oder maschinenausfallsbedingte Zeiten wird ein Ausfallzuschlag von 12% festgelegt.

Personalbedarf = $(1000 * 8) / 155 = 51,61$ Mitarbeiter

Zuschlag 12 % = $51,61 / 88 * 12 = 7,03$ Mitarbeiter

Gesamtbedarf = $51,61 + 7,03 = 58,64$ Mitarbeiter

Dieser Bedarf (Soll-Bedarf) wird nun mit dem Ist-Bestand verglichen:

Soll Bestand	58 Mitarbeiter
Ist Bestand	43 Mitarbeiter
+ Abgänge (Wehrdienst usw.)	3 Mitarbeiter
-Zugänge	4 Mitarbeiter
= Über oder Unterdeckung	14 Mitarbeiter

Nach der Ermittlung des Personalbedarfes gilt es nun neue Mitarbeiter zu rekrutieren, dazu gibt es zwei Methoden:

- intern
- extern

Die Methoden der internen Personalbeschaffung sind:

- Personalentwicklung (Mitarbeiter werden gezielt auf entsprechende Aufgaben geschult und vorbereitet)
- Versetzung oder Implacement (bei entsprechender Qualifikation erfolgt eine Versetzung)
- Innerbetriebliche Stellenausschreibung (Mitarbeiter werden aufgefordert, sich um die offene Position zu bewerben)

Die zwei Teilbereiche in die sich die interne Personalbeschaffung gliedert lauten:

- a. Bedarfsdeckung ohne Personalbewegung, was eine erhöhte Arbeitsbelastung zur Folge hat.
 - Anordnung von Überstunden
 - Prozessregelungen (Ablauforganisation) und Strukturanpassungen (Aufbauorganisation)
 - Durchführung von Maßnahmen zur Rationalisierung
 - Personalentwicklung für einen Stelleninhaber

b. Bedarfsdeckung mit Personalbewegung, was regelmäßige Stellenneubesetzung zur Folge hat.

- Jobenrichment und Jobenlargement durch interne Ausschreibung
- Personalentwicklung mit Beförderung
- Stellenclearing (Stellenreorganistaion)

Die Vorteile der internen Personalbeschaffung:

- Eröffnung von Aufstiegschancen
- stärkere Bindung an das Unternehmen
- gute Kenntnisse der Qualifikationen
- geringere Beschaffungskosten
- Einhaltung des betrieblichen Lohnniveaus, da die Mitarbeiter dieses kennen und sich daran orientieren
- schnellere Besetzungsmöglichkeit
- Einstiegsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte werden frei
- transparente Personalpolitik
- kurze Einarbeitungszeit
- gezielte Förderungsmöglichkeiten

Die Nachteile der internen Personalbeschaffung:

- weniger Auswahlmöglichkeit
- enttäuschte Kollegen, eventuell Spannung und Rivalität
- zu starke kollegiale Bindung (kumpelhaft)
- Versetzung löst meist den Bedarf quantitativ nicht, die interne Rekrutierung zieht meist eine Außenrekrutierung nach sich
- Förderung der sogenannten „Betriebsblindheit“
- eventuelles Nachlassen der Mitarbeiter wegen „Beförderungsmatik“.

Die Methoden der externen Personalbeschaffung sind:

- a. Passive Personalbeschaffung: Dabei erfolgt keine konkrete Publikation des Personalbedarfes. Es werden sogenannten „Blindbewerbungen“ welche archiviert sind, gesichtet. Sollte es zu einer Nach- Neubesetzung kommen wird zuerst versucht, diese über den Pool an Blindbewerbungen abzudecken.
- b. Aktive Personalbeschaffung: Hier wird ganz gezielt auf verschiedenste Medien zugegriffen, um gezielt Bewerber für eine definierte Stelle anzusprechen. Neben zielgerichteter Werbung kommen interaktive Medien (Homepage des Unternehmens) und Unternehmensvorstellungen in Betracht. Darüber hinaus können Vermittler eingeschaltet werden.
 - Angebote in Jobbörsen und Recruiting-Börsen
 - Personalvermittler
 - Arbeitsmarktservice (Österreich)
 - Zeitungsannoncen
 - Internetplattformen
 - Informationsveranstaltungen bei Bildungsträgern
 - Recruiting-Veranstaltungen, Hochschulmarketing vornehmlich zur Rekrutierung von Berufsanfängern nach dem Studium

Die Vorteile der externen Personalbeschaffung:

- großes Auswahlpektrum
- Verminderung von Betriebsblindheit
- Qualifikationsvergleich zwischen externen und internen Mitarbeitern
- Geringe Fortbildungskosten (da speziell auf die Qualifikation hin gesucht wurde)
- Vermeidung des Kettenreaktionseffektes (Neubesetzung der innerbetrieblich frei gewordenen Stelle)
- Einbringung von neuen Impulsen ins Unternehmen!

Die Nachteile der externen Personalbeschaffung:

- Hohe Beschaffungskosten durch Auswahl und Vergleich oder Einschaltung von Dienstleistern
- Bei neuen Mitarbeitern kann es zu Eingliederungsschwierigkeiten kommen (Prozessablauf für neue Mitarbeiter muss vorhanden sein)
- Die Gehälter bei neuen Mitarbeitern sind oftmals höher als bei intern besetzten Kandidaten

Nachdem die Entscheidung für eine externe oder interne Personalbeschaffung gefallen ist, folgt der nächste Schritt der Personalbeschaffung. Die Stellenbeschreibung.

Die Stellenbeschreibung ist die verbindliche Festlegung der Eingliederung einer Stelle in eine Organisation. Die Stellenbeschreibung sollte eindeutig formuliert sein und ganz klar die Aufgaben samt Kompetenzen und Beziehungen darstellen. Die Beschreibung ist regelmäßig zu kontrollieren und eventuelle Änderungen sollten sofort in die Beschreibung einfließen.

In der Stellenbeschreibung werden die Zielsetzungen der Stelle, die Aufgaben und die Kompetenzen des Stelleninhabers durch genaue Formulierungen beschrieben. Die Ziele der Stellenbeschreibung liegen in der Transparenz, in der Verbesserung der Organisationsstrukturen und in der Erleichterung der Kontrolle und Beurteilung

Als Beispiel dafür, ist auf den beiden nächsten Seiten eine Tätigkeitsbeschreibung der Firma Sonepar zu sehen.

Funktionsbeschreibungen für das Produktmanagement bei Sonepar

Funktionsbeschreibung für den Produktmanager

Bezeichnung der Funktion	Produktmanager
Organisationseinheit	Sonepar Gruppe Österreich
Vorgesetzte(r) Funktion	GF Vertrieb / Einkauf oder Stellvertretung
Untergeordnete Funktion	Mitarbeiter im PM-Team
Funktionsinhaber wird vertreten	Stv. im jeweiligen PM-Team, PM
Funktionsinhaber vertritt	PM
Mit der Funktion verbundene Zeichnungsvollmacht	i.V.

Aufgaben und Tätigkeitsschwerpunkte:

Kurze Beschreibung der einzelnen Aufgaben und Tätigkeitsschwerpunkte des Funktionsinhabers. In der rechten Spalte ist angegeben, ob beim Funktionsinhaber für die angeführte Aufgabe die Planung/Beratung (P), die Entscheidungsverantwortung (E), die Mitwirkung bei der Entscheidungsfindung (M), die Durchführung (D), die Überwachung (Ü) oder die Informationspflicht (I) liegt.

Aufgaben:	
Operative Umsetzung und Controlling der vereinbarten Vertriebsziele für das zu verantwortende Sortiment (Umsatz-, Spannen-, Kosten- und Zielorientierte Führung des PM-Teams	P, M, D, Ü, I
	E, D, I
Tätigkeitsschwerpunkte:	
Mittelfristig strategische Planung des jeweiligen PM-Bereiches	P, M, I
Budget- und Vertriebszielplanung für das zu verantwortende Sortiment	P, M, I,
Stetige, marktgerechte und innovative Sortimentsentwicklung in enger Zusammenarbeit mit Einkauf und Feldorganisation Vertrieb	E, D, Ü, I
Aufnahme in das Lagersortiment / Auslistung aus dem Lagersortiment	P, M, I
Pflege der Lieferantenbeziehungen	D, Ü, I
Teilnahme an Jahreszielgesprächen mit ausgewählten Lieferanten (in Zusammenarbeit mit dem ZEK)	M, D
Monatliche Auswertungen der Absatzstruktur im zu verantwortenden Sortiment	D, Ü, I
Quartalsbericht an GF zur Umsatz- und Ergebnisentwicklung im Sortiment	D, Ü, I
Entwicklung von Verkaufsförderungskonzepten und zielgruppengerechten	P, E, Ü, I
Entwicklung eines bedarfsorientierten Schulungsangebotes und Organisation der Produktschulungen	P, D, Ü, I
Erstellung von Verkaufsunterlagen und Richtpreislisten für die Feldorganisation Vertrieb	P, D, I
Aktive Kundenbetreuung in Form der Durchführung von Tandembesuchen mit der Feldorganisation Vertrieb	P, M, D
Überwachung der Auftragsabwicklung (Objektgeschäft)	Ü
Leitung von OK-Arbeitskreisen	P, D, I

Teilnahme an ausgewählten Tagungen, Messen, Lieferantenveranstaltungen sowie Sonepar-Arbeitskreisen	D
Jährliche Durchführung von Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen mit den Mitgliedern im PM-Team	D, I

Wichtige Arbeitskontakte:

Interne Schnittstellen	GF, NLL, ADM, PM, Einkauf, Logistik, Personal
Extern	Kunden, Lieferanten, Wettbewerb, Verbände, Sonepar- Gesellschaften

Anforderungsprofil des Funktionsinhabers (Standard):

Schulbildung	Abgeschlossene Schulausbildung
Ausbildung	Abgeschlossene kfm. Ausbildung oder Fachhochschulabschluss
Berufserfahrung	Mehrjährige Berufserfahrung in der Branche oder in vergleichbarer Position Branche;
Besondere Kenntnisse und Fähigkeiten (Fach- und Methodenkompetenz)	<ul style="list-style-type: none"> - Sortiments-, Markt- und Branchenkenntnisse - betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Kenntnisse in der Kalkulation - unternehmerisches Denken und Handeln - analytische Fähigkeiten - Organisationstalent - Fähigkeiten in der Menschenführung - Rhetorik - Kenntnisse in der Verkaufsgesprächsführung und im Verhandeln - sicherer Umgang mit der vorhandenen EDV - Englischkenntnisse
Anforderung an die Persönlichkeit (soziale Kompetenz)	<ul style="list-style-type: none"> - Führungskompetenz (wünschenswert) - positives, gepflegtes Erscheinungsbild - Kommunikationskompetenz, Einfühlungsvermögen - Begeisterungs- und Motivationsfähigkeit - Loyalität - Belastbarkeit, Ausdauer - Flexibilität - Zielstrebigkeit - Teamfähigkeit - freundliches Auftreten - Kreativität - Zuverlässigkeit - Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit - Offenheit und Aufgeschlossenheit

Die Vorteile die sich daraus ergeben sind:

- Vorbeugung von Missverständnissen
- Verhindern von Kompetenzschwierigkeiten
- Nachgeordnete und Vorgesetzte sind bekannt
- Reibungsloses Einarbeiten neuer Mitarbeiter

Die Nachteile die sich daraus ergeben sind:

- Fixierung auf beschriebenen Tätigkeiten (sinkende Motivation)
- Zeit- und Organisationsaufwändig
- regelmäßige Überarbeitung notwendig

Der Stellenbeschreibung gegenüber steht die Arbeitsplatzbeschreibung. Die Arbeitsplatzbeschreibung ist eine schriftliche Darstellung der Tätigkeiten, die an einem Arbeitsplatz durchzuführen sind.

Die Arbeitsplatzbeschreibung ist eine möglichst klare und objektive Beschreibung des Ist-Zustandes. Sie zeigt auf, was vom Inhaber des Arbeitsplatzes gemacht werden muss und warum der Arbeitsplatz besteht.

Durch die folgende Fragestellung,

- Wer?
- Wie?
- Was?
- Zu welchem Zweck?
- Mit welcher Verantwortung?

erhält man die Informationen die wesentlich für diese Arbeitsstelle sind. Auch charakterisiert es die organisatorische Umgebung und hebt die wichtigsten Hauptaufgaben hervor.

Aus Stellenbeschreibung und Arbeitsplatzbeschreibung entsteht somit ein Anforderungsprofil für die zu vergebende Position.

Das Anforderungsprofil gibt Auskunft über die gewünschten Eigenschaften. Durch seine Eindeutigkeit sollte für den zukünftigen Mitarbeiter klar sein, welche Voraussetzungen und Fähigkeiten er für die ausgeschriebene Stelle mitbringen muss.

Siehe (Bild von Sonepar)

Ab diesem Punkt ist die Vorarbeit geleistet, um eine Stellenausschreibung zu machen.

Die Stellenausschreibung umfasst die Anforderungen an eine neu zu besetzende Stelle in einem Unternehmen. Wie in diesem Kapitel bereits beschrieben, kann die Suche extern oder intern erfolgen. Die Stellenausschreibung ist inhaltlich weniger detailliert als die Stellenbeschreibung, der Schwerpunkt liegt eher im Bereich der sozialen und fachlichen Kompetenzanforderungen sowie eine grobe Darstellung der Arbeitsziele.

Die interne Ausschreibung erfolgt heute in den meisten Unternehmen über das Intranet oder per Newsletter.

Die Tageszeitung war bis in die Mitte der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts das Medium für die Stellenanzeige. Ausnahme waren hier Führungskräfte, die in Fachzeitschriften oder überregionalen Tageszeitungen gesucht wurden. Der Nachteil der Fachzeitschriften war es, dass diese nicht so häufig erschienen wie eine Tageszeitung und daher der Rücklauf der Bewerbungen länger dauerte als bei einer Tageszeitung.

Mit der zunehmenden Verbreitung des Internets, entstanden sehr rasch Onlineplattformen, die sich auf das sogenannte E-Recruiting¹⁵ spezialisiert haben. Diesen Trends, bestätigt auch die von Prof. Dr. Tim Weitzel, im Jahr 2010, durchgeführte empirische Umfrage¹⁶ unter den Top 1000 Unternehmen in Deutschland. Mittlerweile inserieren nur mehr 20% der Unternehmen in Printmedien wogegen 80% die Onlineplattformen bevorzugen.

¹⁵ E-Recruiting bezeichnet die Unterstützung der Personalbeschaffung durch den Einsatz elektronischer Medien und Personalsysteme.

¹⁶(Vgl.) <http://blog.reif.org/2010/01/studie-recruiting-trends-2010-von-prof-dr-tim-weitzel/> vom 19.07.11

Zum Thema E-Recruiting noch einige Zahlen und Daten:

87% der offenen Stellen werden auf der unternehmenseigenen-Webseite und 61,2% in Internet Stellenbörsen ausgeschrieben. Im Vergleich zu rund 20% in Printmedien. Die meisten Bewerbungen erhalten die Unternehmen über Online-Jobbörsen. Die eigene Karriereseite folgt auf dem zweiten Platz. Eigene Mitarbeiter und deren Empfehlungen kommen auf Platz 3 und 4.¹⁷

Auch die sogenannten sozialen Netzwerke steigen hier in der Gunst der Unternehmen. Besonders die Plattform „xing.com“ ist unter den deutschen Unternehmen sehr beliebt. Fast jedes dritte Unternehmen sucht dort aktiv nach Mitarbeitern.

Durch diese Zahlen wird ein klares Bild erkenntlich, das Internet wird als Jobbörse immer wichtiger. Zudem vereinfachen und erweitern die neuen Möglichkeiten die Arbeitssuche / Mitarbeitersuche.

Unabhängig vom Medium über das die Stellensuche läuft, wird es im Unternehmen dazu führen, dass potentielle Kandidaten ihre Bewerbungsunterlagen sprich Bewerbungsmappen an das Unternehmen senden. Eine solche Mappe besteht aus einem sogenannten Anschreiben, einem Lebenslauf mit Bild, Arbeitszeugnissen und aus Schulzeugnissen und Abschlüssen. Die Menge der Bewerbung wird sich nach der Lukrativität der Stelle richten. Nach dem Erhalt der Bewerbungsmappen werden diese nach den im Anforderungsprofil gesetzten Prioritäten, Wunsch und Musterkriterien sowie idealen Voraussetzungen gesichtet und können durch die beigefügten Zeugnisse bestätigt oder ausgeschlossen werden. Hier hat jedes Unternehmen seine eigenen Ordnungskriterien bzw. wird dies eventuell auch durch eine externe Stelle (Headhunter, AMS, Personaldienstleister) erledigt.

Was jedoch nach wie vor zählt, ist der optische Eindruck der Bewerbungsunterlagen¹⁸ und das Anschreiben, meist sind diese beiden Faktoren sehr entscheidend einen Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen.

Das Anschreiben welches im vorigen Absatz angesprochen wurde, spiegelt im Erscheinungsbild wider, ob es sich um eine standardisierte oder eine individuelle Antwort handelt. Ganz gezielte Formulierungen und Erläuterungen zur Stellenausschreibung zeigen eine Ernsthaftigkeit und eine gewisse Individualität des Bewerbers. Ein Erkennen, ob der Bewerber sein Schreiben selbst formuliert hat, ist dennoch nur schwer bis gar nicht möglich, eine Analyse durch Beantworten der folgenden Fragen ist jedoch hilfreich.

¹⁷ (Vgl.) Quo Vadis Recruitment 2010? Institute for Competitive Recruiting

¹⁸ (Vgl.) Olfert, K., Personalwirtschaft, 13 Auflage, Ludwigshafen/Rein 2008, S. 128ff

- Grund für die Bewerbung glaubhaft und nachvollziehbar?
- Gezielte Auseinandersetzung mit dem Unternehmen?
- Gezielte Auseinandersetzung mit der Arbeit?
- Persönliche Ansprache?
- Motivation deutlich erkennbar?
- Sprache klar und deutlich?
- Wird die aktuelle Beschäftigung erwähnt?
- Wurde in die Bewerbung Mühe und Zeit investiert?
- Ist das Anschreiben logisch aufgebaut?
- Mögliches Eintrittsdatum genannt?

Im Anschluss an das Auswahlverfahren kommt es zu einem Bewerbungsgespräch. In dieser Phase werden in Unternehmen die verschiedensten Tests ähnlich einem IQ-Test gemacht. Immer häufiger kommt es jedoch zu eher abstrakten Aufgaben wie z. B. dem Nachstellen von Situationen im Job. Dabei wird beobachtet wie sich die Bewerber verhalten. Im Grunde dienen jedoch die persönlichen Gespräche dazu, einen Eindruck vom jeweiligen Kandidaten zu bekommen und diesen dann mit den schriftlichen Unterlagen abzugleichen. In dieser Phase könnte auch der Metaprogrammtest zum Einsatz kommen. Ein wesentlicher Punkt bei diesem Gespräch ist die Wahrheitspflicht, der der Bewerber unterliegt. Was ist damit gemeint.

- Schwerbehinderung

Eine Schwerbehinderung muss auf Nachfrage immer dann angegeben werden, wenn sich die Behinderung auf die zukünftige Arbeitsleistung auswirken kann.

- Krankheit

Die Frage nach aktuellen Erkrankungen ist zulässig, wenn diese bei der Ausübung der zukünftigen Position als Hindernis in Frage kommt, oder sich Mitarbeiter anstecken könnten bzw. die Arbeitsleistung nicht der der gesunden Mitarbeiter entspricht.

- Straftaten

Über laufende Ermittlungen darf ein neuer Mitarbeiter schweigen, über Vorstrafen muss der Arbeitgeber informiert werden. Dies wird meist durch die Einholung eines Leumundszeugnisses bewerkstelligt.

- Berufsausbildung

Fragen dazu sind und sollten im Interesse des Mitarbeiters umfassend beantwortet werden.

Anhand aller angeführten Schritte wird es am Ende einen Kandidaten geben der für die neue Position in Frage kommt.

Es ist nicht verwunderlich, dass viele Unternehmen aufgrund des großen Zeitaufwandes bei der Personalsuche auf Dienstleister zugreifen. Anhand des folgenden Prozessablaufes¹⁹, der auch beim Arbeitsmarktservice verwendet wird, ist ersichtlich wie professionelle Dienstleister an dieses Thema herangehen.

- Startphase

- Informationssammlung
- Festlegung der Stellenbeschreibung und des Anforderungsprofiles
- Formulierung der Stellenanzeige

- Schaltung der Stellenanzeige

- in Internetportalen
- in Tageszeitungen

¹⁹(Vgl.) www.mitarbeiter-rekrutierung.de

- Direktansprache
 - Erstellen einer Liste mit Zielunternehmen (Abwerben)
 - Identifizierung der Kandidaten
 - Abgleich mit Anforderungsprofilen und Auswertung
 - Dokumentation

- Vorauswahl der schriftlichen Bewerbungen
 - Telefonische Auskünfte an Bewerber
 - Vervollständigen der Unterlagen
 - Abgleich mit Anforderungsprofil und Auswertung
 - Dokumentation

- Telefonische Interviews
 - Vorbereitung
 - Durchführung
 - Dokumentation

- Persönliche Interviews
 - Vorbereitung
 - Durchführung
 - Dokumentation

- Präsentation der Top Kandidaten
 - Vorbereitung
 - Durchführung
 - Dokumentation

- Optional – Überprüfung der Referenzen der Wunschkandidaten
 - Telefonisch oder schriftlich
 - Dokumentation

- Entscheidung und Vertragsunterzeichnung

- Abschlussarbeiten
 - Abwicklung der Absagen
 - Rücksendung der Bewerbungsunterlagen
 - Evidenzliste

Schlussendlich muss jedoch die Führungskraft eine Entscheidung treffen, ob dieser neue Mitarbeiter entspricht oder nicht. Man hat das Gefühl, dass in manchen Unternehmen die Personalabteilung mehr eine Personalverwaltung ist und sich sehr ungern mit Menschen auseinandersetzt.

Fakt ist jedoch, Arbeitsplätze müssen heute aktiv vermarktet²⁰ werden. Das Unternehmen braucht ein Image als attraktiver Arbeitsgeber. Dies gilt natürlich für Topführungskräfte die in ein Unternehmen geholt werden genauso, wie für einen neuen Lagermitarbeiter.

Ein Zitat von Curt Coffmann, Berater der Gallup Organisation Princeton:
„Mitarbeiter verlassen schlechte Chefs“

²⁰(Vgl.) http://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Mitarbeiterrekrutierung-Finden-und-bindern,92342

Eine gute Führungskraft erkennt die Talente seines neuen Mitarbeiters und lässt ihm die Freiräume die er benötigt, um sich im Unternehmen einzubringen. Der Fragebogen zu den Metaprogrammen im Kapitel Praxisteil ist dafür eine Hilfestellung.

„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der, der das Verlangen weckt etwas zu tun.“²¹

²¹ (Vgl.) <http://www.zitate.de/autor/Pisani,+Edgar/>

2.1.4 Mitarbeitergespräch

Mitarbeitergespräche gehören heute als normales Führungstool zu einer guten Führungskraft. In manchen Unternehmen hat dieses Werkzeug jedoch noch immer den Makel Mann oder Frau hat etwas falsch gemacht und deshalb gibt es ein Gespräch mit dem Vorgesetzten. Auch hier sind wieder die Metaprogramme am Arbeiten.

Tatsächlich sollten Mitarbeitergespräche dazu dienen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter spezifische Inhalte, wie etwa Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Weiterbildung, persönliches Feedback (in beide Richtungen), Entwicklungsmöglichkeiten usw. abzuklären und in schriftlicher Form festzuhalten.

Dazu dienen in der Regel Checklisten, Formulare, Leitfäden sowie Personalbögen, die als Struktur für die Gesprächsführung durch die Führungskraft dienen.

Was sind Anlässe für ein Mitarbeitergespräch:

- Lob und Kritik
- Rückkehr nach längerer Krankheit
- Konfliktanalyse
- Ablauf der Befristung des Arbeitsvertrages
- Ende der Probezeit
- Vertragsbeendigung, Auflösung bzw. Kündigung
- Karriereplanung eines Aufstiegs, Änderung des Aufgabengebietes
- Förderung und Potenzialentwicklung im Rahmen der Personalentwicklung, in der Regel 1x jährlich

Ein wesentlicher Punkt des Mitarbeitergespräches ist die strukturierte Vorbereitung. Es haben beide Seiten, sowohl Führungskraft als auch der Mitarbeiter die Aufgabe, sich auf dieses Gespräch inhaltlich vorzubereiten, um daraus mehr als nur eine reine Kontaktpflege²² zu machen, da es sich bei diesem Gespräch um ein Zweckgespräch handelt.

²²(Vgl.) Wolfgang Mentzel, Mitarbeitergespräche, 4 Auflage 2006, Rudolf Haufe Verlag München

Die Einladung zu diesem Gespräch kann sowohl schriftlich als auch mündlich erfolgen. Die Örtlichkeit und auch der Zeitpunkt sind so zu wählen, dass für beide Seiten dadurch kein zeitlicher Druck entsteht. Druck kann und wird dazu führen, dass Punkte, welche für den einen oder anderen noch wichtig sind nicht mehr angesprochen werden und somit offen bleiben. Was wiederum Raum für Interpretationen lässt. Letztlich kann dies wieder zu Unstimmigkeiten führen.

Als Vorbereitung auf dieses Gespräch kann folgende Checkliste²³ verwendet werden.

Welche Einstellung habe ich zum Gesprächspartner (Antipathie, Vorurteile, Sympathie,...)?
Wie schätze ich unsere Beziehung zueinander ein-auch aus der Sicht des Mitarbeiters?
Wie verliefen frühere Gespräche (Protokolle) mit diesem Mitarbeiter?
Was weiß ich über diesen Mitarbeiter, Werdegang im Unternehmen, persönliche Situation, Lieblingsthemen usw. .
Welche Ziele verfolgt der Mitarbeiter was ist seine Motivation?
Welche Taktik wird er im Gespräch vermutlich anwenden bzw. hat er immer angewandt?
Wo darf ich mit Zustimmung rechnen, wann mit einem Einwand?
Was mache ich, wenn das Gespräch zu emotional wird?

²³ (Vgl.): Seite 24 u. 25, Wolfgang Mentzel, Mitarbeitergespräche, Auflage 4 2006, Rudolf Haufe Verlag München

Wie setzt man nun diese Vorschläge bzw. Möglichkeiten in anzuwendende Prozesse um? Anhand der Firma REGRO Elektrogroßhandel, möchte ich dies auf den nächsten Seiten vorstellen. Es handelt sich dabei um die Beschreibung des Prozesses „Mitarbeitergespräch“.

Die Abbildung 4 und Abbildung 5 erklären den Ablauf des gesamten Prozesses in allen seinen Einzelheiten und verweisen auf die jeweiligen Formulare, welche für diesen Prozess erstellt wurden und von allen Führungskräften zu verwenden sind, da diese im Zuge des jährlichen Audits kontrolliert werden.

Die Abbildung 6 und Abbildung 7 sowie Abbildung 8, dienen zur Vorbereitung der beiden Gesprächspartner.

In der Abbildung 9 und Abbildung 10 ist der Arbeitsbogen des Mitarbeitergespräches zu sehen, welcher den roten Faden für das Gespräch bildet. Dieser wird im Original dem Mitarbeiter ausgehändigt und die Kopie verbleibt bei der jeweiligen Führungskraft. Diese Arbeitsbögen dienen als Basis für das nächste Gespräch, da hier persönliche Ziele, Maßnahmen usw. vermerkt werden.

Prozess: Mitarbeitergespräch

Prozesskategorie: Management von Ressourcen

BS 6-01

Ausgabedatum: 30.04. 04

Ausgabezustand: B

Seite 1 von 2

1. MITARBEITERGESPRÄCH

1.1 VORBEREITUNG DES MITARBEITERS AUF DAS MITARBEITERGESPRÄCH

Es ist mit jedem Mitarbeiter, durch seinen direkten Vorgesetzten, einmal pro Jahr ein Mitarbeitergespräch durchzuführen. Der Vorgesetzte hat mit dem Mitarbeiter, mit Hilfe des Formblattes RSP 100149B, Ort und Termin des Gespräches mindestens zwei Wochen vorher zu vereinbaren.

1.2 VORBEREITUNG DES VORGESETZTEN AUF DAS MITARBEITERGESPRÄCH

Der Vorgesetzte hat sich auf das Mitarbeitergespräch vorzubereiten (siehe Formblatt RSP 100192A Seite 1 und 2).

1.3 MITARBEITERGESPRÄCH DURCHFÜHREN

1.3.1 MITARBEITERGESPRÄCH-PROTOKOLLBLATT

Bei jedem Mitarbeitergespräch ist vom Vorgesetzten ein Mitarbeitergespräch-Protokollblatt RSP 100151B auszufüllen und gegebenenfalls sind Maßnahmen mit dem Mitarbeiter zu vereinbaren bzw. einzuleiten.

1.3.2 AUSFÜLLEN DES MITARBEITERGESPRÄCH-PROTOKOLLBLATTES

zu Pkt. 1 Wichtige Punkte des Mitarbeitergespräches
In diesem Feld soll das Ergebnis des Gespräches, im Hinblick wie sieht der Mitarbeiter seine Tätigkeit/Leistung und der Vorgesetzte, eingetragen werden.

zu Pkt. 2 Aufgaben/Ziele
In diesem Feld sind die Aufgabenbereiche und ev. Zielsetzungen kurz anzuführen.

Eventuell notwendige Vorbeuge- und/oder Korrekturmaßnahmen sind ebenfalls zu berücksichtigen. Die Bewertung ist verbal vorzunehmen (kein Schulnotensystem).

zu Pkt. 3 Maßnahmen
In diesem Feld sind Änderungen sowie Verbesserungsmaßnahmen einzutragen.

1.3.3 MITARBEITERGESPRÄCH/AUSBILDUNGSPLANUNG

1.3.3.1

Falls im Mitarbeitergespräch ein Ausbildungsbedarf offenkundig wird, ist dies im Formblatt RSP 100153B „Ausbildungsplanung“ festzuhalten und in das Schulungsbudget aufzunehmen (siehe auch PB 6-02 Schulung).

Prüfung und Freigabe			
	Abteilung	Name	Unterschrift
Erstellt	GROQU	<input type="text"/>	
Geprüft	GROQU	<input type="text"/>	
Freigegeben	GROGF	<input type="text"/>	

Abbildung 4

Prozess: Mitarbeitergespräch

Prozesskategorie: Management von Ressourcen

BS 6-01

Ausgabedatum: 30.04. 04

Ausgabestatus: B

Seite 2 von 2

1.3.3.2 Ausfüllen der Mitarbeitergespräch/Ausbildungsplanung

zu Pkt. 1 Arbeitsplatzbezogene Unterweisung durchgeführt

In diesem Feld sind durchgeführte Unterweisungen schlagwortartig anzuführen.

Die Wirksamkeit durchgeführter Schulungen ist durch MA und VG zu beurteilen (Schulnoten).

zu Pkt. 2 Ausbildung im Rahmen des täglichen Geschäftes

In diesem Feld sind künftige Maßnahmen, wie Veränderungen des Aufgabengebietes und dem damit verbundenen Training on the job (d.h. während der laufenden Arbeit) anzuführen.

Die anderen Punkte sind selbsterklärend.

1.4 ABLAGESYSTEM

Die Unterlagen aus dem Mitarbeitergespräch sind vom Vorgesetzten in einem Ordner abzulegen, der mit „Funktionsbeschreibungen + Mitarbeitergespräche“ bezeichnet wird.

2. BEILAGEN (FORMULARE, CHECKLISTEN)

RSP 100149B	Vorbereitung des Mitarbeiters auf das Mitarbeitergespräch
RSP 100192A Seite 1 u. 2	Vorbereitung des Vorgesetzten auf das Mitarbeitergespräch
RSP 100151B	Mitarbeitergespräch
RSP 100153B	Mitarbeitergespräch - Ausbildungsplanung

Abbildung 5

REGRO ELEKTRO-GROSSHANDEL GmbH

VORBEREITUNG DES VORGESETZTEN AUF DAS MITARBEITERGESPRÄCH

Organisatorisches

- Gesprächsumfeld organisieren (ruhiger Ort, keine Störungen)
- zeitgerechte Terminvereinbarung mit genauem Zeitplan
- Information des Mitarbeiters über die Gesprächspunkte

Themen und Ziele

- Wie gut wurden vom Mitarbeiter die vereinbarten Ziele erfüllt?
- Was möchte ich dem Mitarbeiter als Feedback mitteilen?
- Welche Wünsche, Vorstellungen und Ziele könnte der Mitarbeiter haben?
- Welche Förderungen erwartet sich der Mitarbeiter?
- Welche Ziele und/oder Förderungen sind für die nächste Zeit zu vereinbaren?
- Welche Prioritäten müssen gesetzt werden?

Mein Verhalten als Vorgesetzter

- Wie ist meine Einstellung als Vorgesetzter zum Mitarbeiter?
- Wie ist meine Einstellung zu den Zielvereinbarungen und deren Erfüllung?
- Wie könnte mein Mitarbeiter auf Kritik oder auf Anerkennung reagieren? (auch überraschende Reaktionen überlegen)
- Worauf will ich bei diesem Gespräch besonders achten? (sowohl bei mir als auch beim Mitarbeiter)

- 1 -

RSP 100192A

Abbildung 6

- 2 -

Kriterienkatalog (Kriterien zur Vorbereitung des Mitarbeitergespräches)

- Arbeitsbezogenes Fachwissen
- Arbeitspensum (Fleiß)
- Arbeitsqualität
- Selbständigkeit bei der Arbeit
- Einsatzbereitschaft, Initiative
- Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft
- Kreativität, Innovation
- Zusammenarbeit, Teamarbeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Umgangsformen
- Zielsetzung, Zielerreichung
- Sensibilität
- Weiterbildungsbereitschaft
- Führungsverhalten allgemein
- Motivationsfähigkeit
- Organisationstalent und Planungsgeschick
- Konfliktbearbeitungsvermögen
- Unternehmerisches Denken
- Kontrolltätigkeit

RSP 100192A

Abbildung 7

REGRO ELEKTRO-GROSSHANDEL GmbH

Organisatorische Einheit

VORBEREITUNG DES MITARBEITERS AUF DAS MITARBEITERGESPRÄCH

Ich lade Sie,, zu einem Mitarbeitergespräch ein.
Terminvorschlag:; Ort:

Für dieses Gespräch bitte ich Sie, sich mit Hilfe der nachfolgenden Aufstellung vorzubereiten:

Arbeitsergebnisse, Arbeitsplatz, Arbeitsaufgaben, Arbeitsumfeld

- Wie schätzen Sie die Erfüllung Ihrer Arbeitsziele bzw. Aufgaben ein?
- Haben sich bei Ihren Tätigkeiten, Aufgaben oder Arbeitsverfahren bzw. Arbeitsbedingungen Veränderungen ergeben? Wenn ja: Welche?
- Haben sich neue Einflüsse auf die Aufgabenerledigung ergeben?
- Wie lief die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten?
- Hat sich etwas in der Aufgabenverteilung geändert?

Verbesserungsmöglichkeiten aus Ihrer Sicht

- Worin sehen Sie Ihre besonderen Fähigkeiten; werden diese am gegenwärtigen Arbeitsplatz genutzt?
- Könnte eine Änderung in der Aufgabenverteilung Ihre Fähigkeiten besser nutzen?
- Was, wo und wie kann ich als Vorgesetzter zu Ihrer Unterstützung beitragen?

Vorschläge zur Fortbildung

- Welche Fortbildungsmaßnahmen wurden im letzten Jahr durchgeführt?
- Besteht im Hinblick auf Ihre Tätigkeit oder sich abzeichnende Veränderungen aus Ihrer Sicht die Notwendigkeit zur Fortbildung? Wenn ja: Welche?

Darüber hinaus können weitere Punkte besprochen werden. Wichtige Gesprächsergebnisse werden beim Mitarbeitergespräch schriftlich festgehalten.

....., den

Unterschrift:

Original: Mitarbeiter; Kopie: Vorgesetzter

RSP 100149B

Abbildung 8

REGRO ELEKTRO-GROSSHANDEL GmbH

Organisatorische Einheit

MITARBEITERGESPRÄCH - AUSBILDUNGSPLANUNG		
..... Vorgesetzter Mitarbeiter Datum
1. Arbeitsplatzbezogene Unterweisung durchgeführt		
<p>Wirksamkeit der durchgeführten Schulungen (Schulnote): — Mitarbeiter: — Vorgesetzter:</p>		
2. Ausbildung im Rahmen des täglichen Geschäftes/Training on the job		
3. Mitarbeiterwünsche		
4. Vereinbarte Ausbildung mit Terminrahmen		
5. Unterschrift		
..... Vorgesetzter Mitarbeiter	

Original: Mitarbeiter
Kopie: Vorgesetzter

RSP 100153B

Abbildung 9

Ein guter Rapport, wie im Kapitel NLP angesprochen, und hier speziell das aktive Zuhören, sind ein Garant für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch. Durch aktives Zuhören signalisiert man dem Mitarbeiter Interesse an seiner Person und an seinen Themen. Durch nonverbale Signale wie z.B. Blickkontakt, zugewandte Sitzhaltung und Kopfnicken wird dieser Effekt untermauert. Um dies leichter zu verstehen, die folgende Checkliste.

Vermeiden Sie es aus dem Fenster zu sehen, mit Gegenständen zu spielen oder in den Unterlagen herumzumalen. Dies zeigt Desinteresse.
Sehen Sie nicht zu häufig auf die Uhr.
Aktives Nachfragen. Das steigert den Rapport und Ihr Verständnis für den Mitarbeiter
Paraphrasieren Sie! Das heißt, dass Sie die sachliche Aussage des Gesprächspartners mit eigenen Worten formulieren.
Wägen Sie Argumente und Sichtweisen ab; greifen Sie Aussagen auf; auch so demonstrieren Sie die aktive Teilnahme.
Von Zeit zu Zeit wird es notwendig sein Gesprächsteile zusammen zu fassen. Damit gewinnt das Gespräch an Struktur.
Sollten Sie unlogische – fehlerhafte Aussagen erkennen, stellen Sie diese durch die Anwendung des Paraphrasierens richtig.
Kernaussagen sollten Sie ebenfalls auf diese Art und Weise zusammenfassen.
Lassen Sie dem Gesprächspartner Zeit seine Gedanken auszuformulieren.
Lassen Sie den Mitarbeiter aussprechen und haben Sie Mut zur Lücke bevor Sie weiterreden. Diese Lücke kann dazu führen, dass der Mitarbeiter noch einen Punkt ansprechen kann

Bevor man sich ein eigenes Urteil bildet, ist es notwendig die Position des Mitarbeiters einzunehmen und sich in seiner Position die Situation und das Gesagte nochmals zu besehen. Dadurch findet man den Weg bzw. den Schlüssel zur Motivation des Mitarbeiters. Hier wird der im Praxisteil vorliegende Fragebogen ein Hilfsinstrument sein, um sich besser in die Welt des Mitarbeiters hinein zu versetzen.

Aufgrund meiner Erfahrungen und auch bei der Recherche in den für diese Diplomarbeit verwendeten Fachbüchern bzw. Internetseiten sind halbstrukturierte Gespräche, die einen roten Faden vorgeben aber auch Raum für Flexibilität lassen, einem starren Korsett vorzuziehen. Der Fragebogen bzw. die Prozessbeschreibung soll eine Stütze sein, um sich in hitzigeren Situationen nicht in Details zu verlieren und dadurch den Gesamtüberblick zu verlieren. Damit wird das Gespräch am Laufen gehalten.

Abschließend zu diesem Kapitel sei noch folgender Satz angeführt:

Ob man nun Ziele vereinbart oder Karrierepläne bespricht oder ein Jahresgespräch führt, eines sollten diese regelmäßigen Gespräche nicht sein: Eine bloße bürokratische Übung.

2.2 Erkennen der Meta-Programme

2.2.1 Arten der Meta-Programme

Typische Metaprogramme sind nach O`Conner, Joseph und Seymour, John²⁴ und auch nach Robert Dilts²⁵.

- Sinnessystem: Sehen, Hören, Körper, Riechen/Schmecken, Abstraktes Denken

Durch dieses Metaprogramm wird der Zugangshinweis des Bewerbers deutlich. Z.B.: Damit wird klar ob eine Aufgabe eher bildlich oder mündlich an ihn weitergegeben werden sollte.

- Vergleich: Gemeinsamkeiten – Unterschiede

Dieses Metaprogramm ist leicht zu erkennen, indem man darauf achtet, ob der Bewerber auf Informationen und Standpunkte eingeht, indem er Ähnliches thematisiert oder erfragt, oder ob er sich auf die Unterschiede konzentriert.

Gemeinsamkeit: nimmt Gleiches oder Ähnliches wahr; Werte zielen in die gleiche Richtung.

Unterschiede: konzentriert sich auf die Unterschiede; Werte haben nichts miteinander zu tun bzw. kann nicht vergleichen.

- Orientierung: Hin zu – Weg von

Im Metaprogramm Orientierung geht es um die Frage, ob sich eine Person durch das Zugehen auf Ziele- oder durch das Lösen/Vermeiden von Problemen motiviert.

- Referenz: Intern – Extern

Beim Metaprogramm Referenz geht es um den Rahmen, wie eine Situation, eine Person oder eine Erfahrung beurteilt und eingeschätzt wird. Liegt der Bezugs- bzw. Referenzrahmen so, dass die Beurteilung an inneren Werten und Kriterien ausgerichtet wird? Oder liegt

²⁴ (Vgl.) O`Conner, Joseph und Seymour, John, Gelungene Kommunikation und Entfaltung, 6 Auflage, Freiburg 1990 VAK

²⁵ (Vgl.) R. Dilts, Die Veränderung der Glaubenssätze, Paderborn, Junfermann 1993

der Referenzrahmen außerhalb der eigenen Person? Damit verbunden ist die Frage: Wo findet jemand seine Motivation - in externen Quellen oder in internen Werten?

- Aktionsfilter: Optionen – Prozeduren

Das Metaprogramm Aktionsfilter zeigt uns die bevorzugte Vorgehensweise in der Arbeit bzw. durch welche Aufgaben der Bewerber motiviert wird.

- Chunkgröße: Überblick – Detail

Das Metaprogramm Chunkgröße oder Informationsgrößen-Filter ist das grundlegende Metaprogramm für die innere Informationsverarbeitung. Arbeitet ein Mensch lieber im Überblick oder liebt er Details?

Ergänzend kommen hier noch hinzu:

- Primäre Interessen: Menschen, Orte, Aktivitäten, Informationen, Dinge

Im Metaprogramm primäre Interessen, zeigt ein Mensch wo er seine Vorlieben hat. Ist es der Umgang mit Menschen, oder ist es das Sammeln von Informationen.

- Zeitorientierung: Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft

Das Metaprogramm Zeitorientierung gibt einen Überblick, wo sich ein Bewerber in seiner zeitlichen Achse befindet. Spricht er vom Heute und Jetzt oder plant er ausschließlich seine Zukunft.

- Aktivität: Proaktiv – Reaktiv

Das Metaprogramm Aktivität, auch Motivationsniveau genannt, bestimmt eine grundlegende emotionale Einstellung in Bezug auf die Umwelt. Ergreift eine Person die Initiative oder wartet sie darauf,

dass andere etwas machen, sprich die Initiative ergreifen? Wie hoch ist das energetische Grundniveau einer Person? Wie schnell handelt eine Person?

2.2.2 Erkennen der Metaprogramme bei der/dem Mitarbeiterrekrutierung / Mitarbeitergespräch

Wie bereits im Kapitel Metaprogramme angesprochen, handelt es sich dabei um Wahrnehmungsfilter die jeder Mensch besitzt. Diese Filter sind permanent aktiv. Einzig im Wechsel des Umfeldes, z.B. von privat zu dienstlich, wechseln diese Filter, da die Metaprogramme uns ja auch dazu dienen die Komplexität der „objektiven“ Umwelt zu reduzieren²⁶, um dann eine für uns praktikable Repräsentation unserer Umwelt zu generieren, die für uns leichter zu begreifen, erfahren, zu sehen ist. Bereits in diesem vorangegangenen Satz sind einige der Programme zu lesen.

Im Zusammenhang mit Firmen wurden die wichtigsten Metaprogramme erstmalig von Rodger Bailey genannt, publiziert wurden diese von Shell Rose Charvet²⁷.

Wie gesagt, wir alle nutzen diese Programme, zum größten Teil jedoch unbewusst.

Da jeder von uns durch diese Filter seine Umwelt für sich eigen wahrnimmt, ist auch die Art und Weise sich darauf zu beziehen unterschiedlich. Man kann durchaus sagen, dass die Wahrnehmungsfilter so etwas wie den Charakter von Grundelementen der Persönlichkeit ergeben.

Durch das Erkennen der Metaprogramme beim Gegenüber ist eine Vorhersage von Gefühlsreaktionen sowie Verhalten möglich.

In dieser Diplomarbeit beziehe ich mich auf neun verschiedenen Arten von Metaprogrammen, (siehe Kapitel Fragebogen), wobei jedes für sich anhand sprachlicher Muster klar erkennbar und somit verwendbar ist.

²⁶(Vgl.) Der Meisterschüler, Alexa Mohl, Paderborn 2002, Junfermann Verlag

²⁷ (Vgl.) Shelle Rose Charvet, Wort sei Dank. Von der Anwendung und Wirkung effektiver Sprachmuster. 1995

Wie kommt es nun zum klaren Erkennen der Metaprogramme beim Gegenüber während eines Gespräches? Es sind die Aussagen meines Gesprächspartners, die mir die Informationen über seine Metaprogramme liefern. Anhand der folgenden Tabellen möchte ich diese nun mit einigen konkreten Aussagen auf das jeweilige Metaprogramm zeigen.

Metaprogramm 1 Sinnessystem				
Sehen	Hören	Körper	Riemen/ Schmecken	Abstraktes Denken
Ich schaue mir das an, mache ich mir ein Bild usw. auf Aussehen, es mir gezeigt wird, ich nehme einen Stadplan, ich sehe die Dinge, mache ich mir ein Bild, usw.	es mir gesagt wird, das klingt gut, frage ich mich durch, spreche ich über, usw.	lasse ich mich von meiner Intuition führen, ich es selber mache, bewege ich mich, erhalte ich ein Gefühl von, füge ich zusammen, usw.	was mir meine Nase sagt, ich habe Lunte gerochen, ein faules Ei, einen Riecher haben, usw.	versuche ich den Sinn zu erfassen, mache ich einen Plan, klare Prioritäten, man lesen und sich unterhalten kann, usw.

Metaprogramm 2 Primäre Interessen				
Menschen	Orte	Aktivitäten	Informationen	Dinge
Besuche ich Leute, unternehme ich etwas mit Freunden, treffe ich gerne Menschen, gehe ich gerne dorthin, wo Menschen sind, usw.	erforsche ich das Land, zu Hause, in meinem Lieblingsrestaurant, besuche ich Plätze, usw.	betreibe Sport, treffe mich mit Freunden, ein interessantes Aufgabengebiet, usw.	Möglichkeiten zur Weiterbildung, besuche ich Veranstaltungen, wo ich Neues lernen kann, lesen, denken, sammeln von Ideen, usw.	Genug Verdienst, das Haus neu ausstatten, den neuesten Computer, verbringe ich Zeit auf Flohmärkten, usw.

Hier wird in zwei Gruppen untergliedert, Gruppe eins bezieht das Metaprogramm Menschen mit ein und Gruppe zwei Orte, Aktivitäten, Informationen und Dinge.

Somit gilt für Gruppe eins: hier stehen andere Menschen, Gefühle und Gedanken und deren Themen im Vordergrund.

Für Gruppe zwei gilt: der Hauptfokus liegt auf Produkten, Objekten, Örtlichkeiten und konkreten Fakten. Die Sachlage dominiert. Gefühle haben keine direkte Funktion.

Metaprogramm 3 Orientierung	
Weg von	Hin Zu
etwas Sicheres machen, in vertrauter Umgebung sein, bis ich es nicht mehr akzeptieren kann, aus dem Weg zu gehen, im allerletzten Augenblick, usw.	Neues machen, Unangenehmes sofort erledigen, nach dem Richtigen umschauen, mitzumachen und Spaß haben, genieße ich es, neue Menschen kennen zu lernen, über alle Möglichkeiten nachdenken, usw.

Hin–Zu: Mitarbeiter möchte etwas haben und ist motiviert, etwas zu bekommen oder zu erreichen; kann gut mit Prioritäten und Projektplänen umgehen; kann eventuell Hindernisse schwer erkennen bzw. mit unerwarteten Problemen schwer umgehen.

Weg-Von: Mitarbeiter ist motiviert, Herausforderungen zu bewältigen oder Probleme zu lösen bzw. zu vermeiden; schwierige Situationen haben belebende Wirkung; kann gut mit unvorhergesehenen Hindernissen umgehen; lässt sich jedoch durch Probleme leicht vom Zeitplan und Ziel ablenken.

Metaprogramm 4 Referenz	
Intern	Extern
komme mit mir gut aus, entscheide was zu tun ist, meine eigenen Gedanken, achte darauf nicht zu kurz zu kommen, mache es auf meine Art, usw.	verlasse mich auf andere, denke was andere über mich denken, richte mich nach anderen, wäre gerne immer mit anderen zusammen, will es allen recht machen, usw.

Intern: beurteilt seine Qualität der Arbeit selbst; benötigt kein Lob und trifft schnell Entscheidungen; motiviert sich selbst; ist nicht so offen für Feedback.

Extern: benötigt die Bestätigung über die Qualität seiner Arbeit von außen über Lob/Feedback und erhält dadurch seine Motivation.

Metaprogramm 5 Aktionsfilter	
Optionen	Prozeduren
jeder Tag eine neue Herausforderung, sämtliche Alternativen, spontan, möglich ist, anpassungsfähig, viele Dinge auf einmal, usw.	gleichmäßig, Status Quo, plane meine Handlungen, Gleichmäßigkeit, systematisch und überlegt, Eines nach dem Anderen, usw.

Prozeduren: haltet gern an erprobten Methoden bzw. Strategien fest; ist stark im Tagesgeschäft; Wie Einstellung: „Wie funktioniert das?“ „Wie kann ich das anwenden?“

Optionen: genießt es, Systeme und Prozeduren zu entwickeln und zu verbessern sowie neue Wege zu gehen; leistet gerne Aufbauarbeit bevor diese ins Tagesgeschäft übergeht; Wahlmöglichkeiten motivieren; Warum Einstellung: „Warum ist das wichtig?“, „Warum machen wir das?“

Metaprogramm 6 Chunkgröße	
Überblick	Detail
das ganze Bild, verschaffe mir einen Überblick, von Konzepten und Ideen, träumen, usw.	beide Beine am Boden, erstelle mir eine Liste von, gehe gerne ins Detail, Praktiker, sachlich nachzudenken, usw.

Überblick: liebt den Überblick und die konzeptuelle Arbeit; Strategien sind seine Sache; kann als Führungskraft gut delegieren; nicht lineare Reihenfolge bei Präsentationen

Detail: kommt am besten mit kleinen Informationseinheiten aus; handelt sequentiell, Schritt für Schritt; als Führungskraft fehlt es oft an der Fähigkeit Aufgaben zu delegieren

Metaprogramm 7 Aktivität	
Proaktiv	Reflektiv
bin gerne dabei, selber machen, anregend, die Dinge am Schopf packen, treffe gerne Leute, usw.	warte gerne ab, sehe wie es sich entwickelt, anstrengend, die Dinge passieren zu lassen, usw.

Proaktiv: handelt spontan; treiben unternehmerisch an; Telefon wird dem eMail und Schriftverkehr vorgezogen; sagt öfters unüberlegte Worte, die ihm später leid tun.

Reaktiv: denkt und analysiert gründlich; beobachtet die Situation; eMail wird dem Telefon vorgezogen; lässt Dingen ihren Lauf - diese sollen sich selbst organisieren; reagiert mehr als er agiert

Metaprogramm 8 Vergleich	
Gleichheit	Ungleichheit
Stimmt, wähle oft Bewährtes, gleich, usw.	ja aber, im Gegenteil, unterschiedlich, Unbekanntes ist gut, usw.

Gleichheit: nimmt Gleiches oder Ähnliches wahr; Werte zielen in die gleiche Richtung.

Ungleichheit: konzentriert sich auf die Unterschiede; Werte haben nichts miteinander zu tun bzw. kann nicht vergleichen.

Metaprogramm 9 Zeitorientierung		
Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
sensibel, mache mir Sorgen über Fehler die geschehen sind, die Vergangenheit berührt mich, ja aber damals, usw.	spontan, 90% des Lebens sind jetzt, jetzt ist mir wichtig, aktuell bin ich, usw.	man muss an die Zukunft denken, immer nach vorne schauen, zuvorkommen um zu verhindern, phantasie reich, plane meine Zukunft, usw.

Die beiden Metaprogramme „1“ und „9“ sind hauptsächlich Zugangshinweise und dienen im Gespräch dazu, den Rapport, zum Gegenüber zu verstärken.

Natürlich erkennt man nun seine eigenen Aussagen und somit auch seine eigenen Metaprogramme. Mit dem Wissen um diese, ist es auch leichter darauf zu achten, um sie dann beim Gegenüber zu erkennen.

Wichtig im Gespräch mit dem Gegenüber ist die Würdigung der Person. Ganz egal ob der Mitarbeiter z.B. im Metaprogramm 9 Zeitorientierung, in der Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft angesiedelt ist. Dies sagt absolut nichts über seine Fähigkeiten aus, es beschreibt und erklärt mir als Führungskraft nur wie er handelt bzw. handeln wird. Es ist die Aufgabe der Führungskraft dies zu erkennen und damit zu agieren.

Das könnte im konkreten Fall bedeuten: Wenn ein Mitarbeiter im „Metaprogramm 2 Primäre Interessen“ Menschen an letzter Stelle hat, wird er sicherlich Probleme haben, wenn er auf Menschen zugehen soll bzw. im Außendienst tätig werden müsste. Wird er jedoch im Innendienst mit der Ausarbeitung von Leistungsverzeichnissen beauftragt, so ist das genau sein Ding, da er im „Metaprogramm 5 Aktionsfilter“ ganz klar eine Tendenz zu Prozeduren zeigt und zusätzlich im „Metaprogramm 6 Chunkgröße“, das Detail bevorzugt.

Um jedoch schneller an das Wissen über Metaprogramme zu gelangen dient der Fragebogen im Anhang.

2.3 Praxisteil

2.3.1 Fragebogen

Der in dieser Diplomarbeit vorgestellte Fragebogen, der im Anhang zu finden ist, nimmt auf neun Metaprogramme Bezug.

Hier eine Übersicht über diese neun Metaprogramme:

- Metaprogramm 1 = Sinnessysteme
- Metaprogramm 2 = Primäre Interessen
- Metaprogramm 3 = Orientierung
- Metaprogramm 4 = Referenzen
- Metaprogramm 5 = Aktionsfilter
- Metaprogramm 6 = Chunkgröße
- Metaprogramm 7 = Aktivität
- Metaprogramm 8 = Vergleich
- Metaprogramm 9 = Zeitorientierung

Für jedes Metaprogramm gibt es neun zu beantwortende Fragen. Jede Frage hat zwischen zwei und fünf mögliche Antworten. Jede Frage ist ausschließlich nur mit einer Antwort zu beantworten und es sollte jede Frage beantwortet werden!

Die Anzahl der Antworten spiegelt die Anzahl der Ausprägungen innerhalb eines Metaprogrammes wieder.

Z.B.: Metaprogramm 3 = Orientierung, hier gibt es eine Orientierung auf, weg von oder hin zu. Daher zwei Antwortmöglichkeiten je Frage.

Um ein gutes Ergebnis zu erhalten ist es notwendig, dass der Mitarbeiter oder der Bewerber diese Fragen sehr zügig und ohne langes Überlegen beantwortet. Daher ist es vor dem Ausfüllen, aus meiner eigenen Erfahrung mit diesem Test, nicht notwendig diesen ausführlich zu erklären. Hier hat sich die Variante den Metaprogrammtest zu den allgemeinen Bewerbungsunterlagen beizulegen, als sehr praktikabel erwiesen. Beim Mitarbeitergespräch, zu dem sich der Mitarbeiter ja ohne

hin vorbereitet, kann man den Metaprogrammtest zu den Vorbereitungsunterlagen legen, um diesen dann im Gespräch zu besprechen.

2.3.2 Fragestellung

Die Fragen in den einzelnen Metaprogrammen sind bewusst sehr einfach gehalten und sind auch an keinen spezifischen Kontext gebunden. Weshalb dieser Fragebogen sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Bereich verwendet werden kann. Dabei wird es mit ziemlich großer Wahrscheinlichkeit zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen.

Im Metaprogramm 1 „Sinnessysteme“ geht es, wie es bereits der Name sagt um unsere Sinne.

- Sehen
- Hören
- Gefühle/Körper
- Riechen/Schmecken
- Abstraktes Denken

Hier wird gezielt abgefragt, welches der Sinnessysteme bei unserem Mitarbeiter das ausgeprägteste Sinnessystem ist.

Im Metaprogramm 2 „Primäre Interessen“ geht es um Interessen/Neigungen.

- Menschen
- Orte
- Aktivitäten
- Informationen
- Dinge

Bei diesem Frageblock wird sehr schnell erkennbar wo unser Mitarbeiter seine Interessen/Neigungen hat. Sind es Menschen als Beispiel, wird sich unser Mitarbeiter in der Zusammenarbeit mit Kunden wohlfühlen.

Im Metaprogramm 3 „Orientierung“ fragen wir nach

- weg von
- hin zu

Bei dieser Frage geht es darum zu erkennen, ob ein Mitarbeiter „weg von“ Problemen orientiert ist, oder ob er „hin zu“ Lösungen orientiert ist. Es wird auch Aufgrund der Fragestellungen im Fragebogen ersichtlich, ob ein Mitarbeiter bereit ist, seinen geschützten Bereich (Komfortzone) zu verlassen oder ob er lieber auf Nummer sicher geht.

Im Metaprogramm 4 „Referenzen“ fragen wir nach

- Intern
- Extern

Das Metaprogramm „Referenzen“ gibt uns Aufschluss über die Art und Weise woher unser Mitarbeiter sich die Bestätigung dafür holt, ob seine Arbeit gut oder schlecht ist. Holt er sich diese Information von außen, spricht extern, oder ist er in der Lage seine Arbeit für sich selbst zu bewerten, nämlich intern. Diese Frage hängt sehr stark mit dem Thema Motivation zusammen. Ein Mitarbeiter, der in der Lage ist, seine Arbeit selbst zu bewerten und nicht ständig auf Lob und Anerkennung von außen wartet, kann und wird sich selbst motivieren.

Im Metaprogramm 5 „Aktionsfilter“ fragen wir nach

- Optionen
- Prozeduren

Beim Metaprogramm „Aktionsfilter“ hinterfragen wir, ob der Mitarbeiter eher klare Strukturen/Prozesse benötigt, oder ob er in der Lage ist, sich auch verschiedenen Situationen anzupassen. Sowohl das Eine als auch das Andere wird, abhängig vom Betätigungsfeld, benötigt. Ein Buchhalter wird eher in Prozessen denken, als ein Störungsmonteur für Waschmaschinen.

Im Metaprogramm 6 „Chunkgröße“ fragen wir nach

- Überblick
- Detail

Dieses Metaprogramm zeigt uns ob ein Mitarbeiter, der eine Aufgabe gestellt bekommt, sich einen Überblick verschafft, oder sich von Anfang an in den Details vergeht.

Im Metaprogramm 7 „Aktivität“ fragen wir nach

- Proaktiv
- Reflektiv

Dieses Metaprogramm gibt uns Auskunft, ob der Mitarbeiter permanent etwas tun muss, oder ob er in der Lage ist, über das bereits Erledigte nachzudenken.

Im Metaprogramm 8 „Vergleich“ fragen wir nach

- Gleichheit
- Ungleichheit

Hier erhalten wir darüber Aufschluss ob unser Mitarbeiter bereit ist neue Aufgaben/Betätigungsfelder anzugehen, oder ob er lieber auf Nummer sicher geht und in seinem angestammten Bereich tätig bleibt.

Im Metaprogramm 9 „Zeitorientierung“ fragen wir nach

- Vergangenheit
- Gegenwart
- Zukunft

Im letzten der neun Metaprogramme erfahren wir etwas über die zeitliche Orientierung unseres Mitarbeiters. Ist er jemand der nur an Altem festhält, oder erkennt er, dass im Heute andere Lösungen anzuwenden sind. Er kann aber auch der sein, der nur an Zukünftiges denkt.

Eines haben alle neun Metaprogramme gleich, ganz egal wo ein Mitarbeiter seine Schwerpunkte hat, sie sagen nichts über die Art und Weise seiner Arbeit und die Qualität seiner Arbeit aus.

Die Metaprogramme geben nur Auskunft wo ein Mitarbeiter in seinen spezifischen Wahrnehmungsfiltren zu Hause ist. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, den Mitarbeiter entsprechend dieser Filter, so gut es geht, einzusetzen.

2.3.3 Auswertung

Nachdem der zukünftige Mitarbeiter oder der schon in Beschäftigung stehende Mitarbeiter den Fragebogen ausgefüllt hat, geht es an die Auswertung des Fragebogens.

Dazu werden je Metaprogramm die Anzahl der angekreuzten Buchstaben adiert und in den Auswertungsbogen, siehe Abbildung 11, eingetragen.

Metaprogramm 1 Sinnessysteme				
Sehen	Hören	Körper	Riechen/ Schmecken	Abstraktes Denken
a.	b.	c.	d.	e
Metaprogramm 2 Primäre Interessen				
Menschen	Orte	Aktivitäten	Informationen	Dinge
a.	b.	c.	d.	e
Metaprogramm 3 Orientierung			Metaprogramm 4 Referenzen	
Weg von	Hin zu		Intern	Extern
a.	b.		a.	b.
Metaprogramm 5 Aktionsfilter			Metaprogramm 6 Chunkgröße	
Optionen	Prozeduren	Überblick	Detail	
a.	b.	a.	b.	
Metaprogramm 7 Aktivität		Metaprogramm 8 Vergleich		
Proaktiv	Reflektiv	Gleichheit	Ungleichheit	
a.	b.	a.	b.	
Metaprogramm 9 Zeitorientierung				
Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft		
a.	b.	c.		

Abbildung 11

Anschließend wird dieses Ergebnis in eine weitere Liste, Abbildung 12, übertragen und zwar in absteigender Reihenfolge.

Z.B.

Der Mitarbeiter hat bei „Menschen“ 9 Punkte, bei „Gegenwart“ 8 Punkte und bei „Extern“ 7 Punkte.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	Metaprogramme
									Menschen
									Gegenwart
									Extern

Abbildung 12

Für alle weiteren Metaprogramme ist diese Liste analog dazu fortzusetzen.

Ein wichtiger Punkt an dieser Stelle:

Dieses Ergebnis ist keine Wertung im Sinne von gut oder schlecht! Es zeigt nur die Wertigkeit der Metaprogramme beim Gegenüber und damit erhalten wir einen Blick auf die Landkarte unseres Gesprächspartners bzw. erhalten wir auch die Legende zur Landkarte. Ohne Legende ist ein „Lesen“ der Karte nicht möglich. Dies verhält sich analog zu einer konventionellen Straßenkarte.

Mit der ausgefüllten Liste aus Abbildung 12 besteht nun die Möglichkeit des Erkennens wie die Metaprogramme unseres neuen Mitarbeiters zusammengesetzt sind, da diese, von z. B. beim Metaprogramm Orientierung, von 100% „Weg von“ bis zu 0% „Hin zu“ reichen kann. Die Metaprogramme bilden in der Praxis bei jedem Menschen ein Kontinuum bzw. eine Mischung aus den unterschiedlichsten Ausprägungsdimensionen²⁸.

Anhand der Liste aus Abbildung 12 ist es möglich die Ausprägung abzulesen und in 10er Schritten zu bewerten.

²⁸ (Vgl.) Ralp Köbler, Neue Wege im Recruiting. Mehr Effektivität mit Gravesmodell und Metaprogrammen, Junfermann Verlag, Paderborn 2009

Welches Metaprogramm passt nun am ehesten zu welcher Tätigkeit bzw. zu welchem Beruf?

Im Metaprogramm 2 Primäre Interessen und seinen beiden Gruppen sieht es folgendermaßen aus.

Gruppe eins:

- Coach, Trainer
- Empfangsbereich
- Kreative Berufe
- und Führungskräfte benötigen einen personenorientierten Anteil

Gruppe zwei:

- Verkäufer
- Berater
- Projektmanager

Metaprogramm 3 Orientierung „Hin zu.“

- die meisten Führungspositionen
- Projektmanagement
- Position mit Ergebnisverantwortung
- Kreative Aufbauarbeit
- Tätigkeit mit starkem Zukunftsfokus wie Strategie und Planung
- die meisten Verkaufstätigkeiten

Metaprogramm 3 Orientierung „Weg von.“

- Alles was mit Sicherheit und Qualität zu tun hat z.B. Produktionsleiter.
- Buchhaltung
- Reinigungskraft
- Aufgaben wie Korrekturlesen, Testen
- Versicherungsbranche hat z. B. einen starken Bezug zu „Weg von“

Im Metaprogramm 4 Referenzen gelten für „Intern“:

- Management und Führung
- Selbstständige Tätigkeiten
- Recruiting
- Controlling

Für Metaprogramm 4 Referenzen „Extern“ gelten:

- Verkauf
- Kundendienst
- Rezeption
- Backoffice
- Positionen ohne Führungsverantwortung

Bei dem Metaprogramm 5 Aktionsfilter gilt für „Optionen“:

- Beratungstätigkeit (intern und extern)
- Marketing
- Anwälte
- Entwicklungstätigkeit
- Aufbau von Neugeschäft

Für die „Prozeduren“ im Metaprogramm 5 Aktionsfilter gilt:

- Verkauf
- alles was mit Sicherheit zu tun hat: Bewachung, Pilot usw.
- technische Positionen
- Ergebnisse verwirklichen

Im Metaprogramm 6 Chunkgröße gilt für „Detail“:

- Qualitätskontrolle
- Reinigungskraft
- Event Manager
- Lohnverrechnung, Buchhaltung

Für „Überblick“ im Metaprogramm 6 Chunkgröße gilt:

- Führung, Management, Gebietsleitung
- Politiker
- Strategieberatung
- langfristige Entwicklungstätigkeit und Personalentwicklung

Im Metaprogramm 7 Aktivität gilt für „Proaktiv“:

- Verkauf
- Projektleiter
- PR- und Pressearbeit
- Unternehmerische Verantwortung

Für „Reflektiv“ im Metaprogramm 7 Aktivität gilt:

- Kundendienst
- Reklamationsbearbeitung
- Vertriebsinnendienst
- für Aufgaben, bei denen auf Anfragen reagiert werden soll
- Position in Analyse und Forschung

Für das Metaprogramm 8 Vergleich gilt für „Gleichheit“:

- alle Positionen mit hoher Kundenorientierung
- wichtig für alle Verkaufspositionen da der Rapportaufbau unterstützt wird
- wichtig für Management-Funktion in Bezug auf Kommunikation und Organisationsfähigkeiten
- Teambuilding-Aspekt der Führungskraft

Für „Ungleichheit“ im Metaprogramm 8 Vergleich gilt:

- Buchhaltung
- Korrekturlesen
- Rechtsanwalt
- Qualität und Sicherung

Die beiden Verbleibenden Metaprogramme „1“ und „9“ dienen in der Hauptsache als Zugangshinweise, um im sprachlichen Umgang mit dem Mitarbeiter besser zu interagieren.

Anzumerken ist noch folgender Punkt, dass alle hier angesprochenen Metaprogramme auch durch die Gehirnforschung der letzten 10 bis 15 Jahre, speziell durch bildgebende Verfahren, bestätigt wurden²⁹.

²⁹ (Vgl.) Ralp Köbler, Neue Wege im Recruiting. Mehr Effektivität mit Gravesmodell und Metaprogrammen, Junfermann Verlag, Paderborn 2009, Seite 25

3 Zusammenfassung

3.1 Ergebnis

Das Ergebnis dieser Diplomarbeit ist ein Fragebogen, welcher Führungskräften / Personalverantwortlichen die Möglichkeit gibt Mitarbeiter, egal ob neu einzustellende oder bereits im Unternehmen tätige Mitarbeiter, auf deren Metaprogramme zu testen.

Dieser Test findet sich auch in der nach A. H. Maslow benannten Pyramide, siehe Abbildung 13³⁰, wieder.

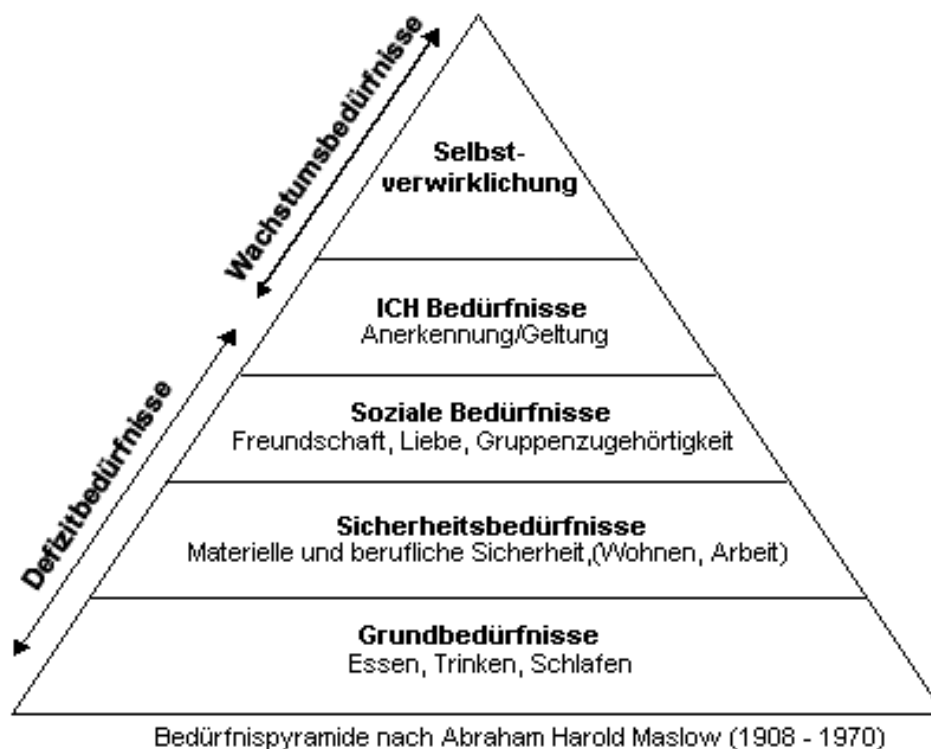


Abbildung 13

Diese Pyramide baut von unten nach oben auf, zuerst sind die Defizitbedürfnisse, auch Grundbedürfnisse genannt, zu befriedigen und erst danach die Wachstumsbedürfnisse. Als erster findet sich der Test in den Sicherheitsbedürfnissen später in den Ich-Bedürfnissen wieder.

³⁰ <http://dialogmarketing.anarcho-versand.de/2011/03/13/das-modell-der-bedürfnispyramide-nach-maslow-erläuterung-und-kritik-an-der-anwendbarkeit/>

Nach Herzberg³¹ gibt es sogenannte Hygienefaktoren und Motivatoren, hier ist der Fragebogen nicht so leicht den beiden Faktoren zuzurechnen.

Zum Einen handelt es sich um einen Hygienefaktor, da Personalpolitik und Führungsstil, dorthin gehören. Zum Anderen gehören Anerkennung und Wachstum, beides wird beim Mitarbeitergespräch erarbeitet bzw. besprochen, zu den Motivationsfaktoren.

Durch das Mitarbeitergespräch und den Metaprogrammtest fühlt sich der Mitarbeiter als Individuum wahrgenommen und nicht nur als eine Nummer in der Personalverrechnung.

Als Ergebnis, stehen sowohl der Fragebogen als auch die Auswertungstabelle, welche sich beide im Anhang befinden, zur Verfügung.

³¹ (Vgl.) Jens Rosenow, Von der Motivationstheorie zur Motivationspraxis mit Schwerpunkt auf der Zweifaktoren-Theorie nach Herzberg, GRIN Verlag, 2006

3.2 Maßnahmen

Es bedarf keiner großartigen Maßnahmen um den Fragebogen in ein bestehendes Aufnahmeverfahren zu implementieren bzw. in ein bestehendes Verfahren für Mitarbeitergespräche aufzunehmen. Vielmehr geht es darum sich permanent mit den Mitarbeitern und mit deren Themen auseinander zu setzen, da natürlich jeder Mitarbeiter auch seine privaten Themen mit ins Unternehmen bringt. Je besser ich meine Mitarbeiter und deren Landkarte kenne, umso besser bin ich als Führungskraft vorbereitet und kann agieren anstatt zu reagieren.

In diesem Zusammenhang fällt mir der Vergleich von Paul Watzlawick³² ein, der in einem seiner Werke die Geschichte eines Mannes erzählt, der seinen Schlüssel verloren hat und diesen, da es finster ist, unter der Straßenlaterne sucht. Verloren hat er den Schlüssel jedoch weiter hinten in der finsternen Ecke. Auf die Frage warum er nicht dort sucht antwortet dieser: „Dort ist es zu finster und hier so schön hell.“

Oft erlebt man genau diese Situation im Umgang mit Mitarbeitern, anstatt etwas Neues zu versuchen wird am Alten festgehalten. Watzlawick nennt diesen Vorgang: „Immer mehr vom selben.“

Es geht darum, Mitarbeiter als Menschen mit Gefühlen und Fähigkeiten zu sehen und als solche zu behandeln.

In meiner Tätigkeit als Vertriebsleiter im Elektrogroßhandel, habe ich diesen Fragenkatalog sowohl bei neuen Mitarbeitern als auch bei alt gedienten Mitarbeitern eingesetzt. In beiden Fällen waren die Mitarbeiter sehr stark an den Ergebnissen interessiert und fanden auch für den privaten Bereich einige Übereinstimmungen bzw. wollten Sie den Test noch einmal machen mit Hinblick auf den privaten Kontext.

³²(Vgl.) Seite 27, Paul Watzlawick, Anleitung zum Unglücklichsein, Piper Verlag, Auflage 4 Juli 2006

Abschließend kann man sagen: Metaprogramme helfen, sich und andere besser zu verstehen. Der Metaprogrammfragebogen ist kein Test und keine Prüfung, sondern er hilft,

- Tendenzen und Potentiale aufzuzeigen.
- Arbeitsstile und Teamdynamik zu verstehen.
- Konfliktbereiche zu erkennen und zu entschärfen.
- Ein Umfeld zu schaffen, das den Erfolg fördert.

3.3 Konsequenzen

Wenn wir uns noch einmal die Situation aus dem Kapitel Problemstellung in Erinnerung rufen und jetzt diesem neuen Mitarbeiter mit dem Metaprogrammtester konfrontieren, werden wir ein Ergebnis erhalten, welches seinem Naturell entspricht.

Wir werden ihn nicht als Verkaufsleiter einstellen, da wir aber unseren langjährigen Mitarbeiter ebenfalls getestet haben, werden wir ihm diesen Job vorschlagen und der neu einzustellende Mitarbeiter wird seine Stelle übernehmen, da dieser ja Prozeduren und klare Anweisungen braucht.

So betrachtet, nichts Großartiges.

Betrachtet man es jedoch von der Imageseite aus, ist ein riesiger Gewinn entstanden, ein neuer Mitarbeiter der bleibt und ein bereits gut eingearbeiteter Mitarbeiter der im Unternehmen aufsteigt.

Hier finden wir die Hygienefaktoren von Herzberg wieder, weil diese unmittelbar auf die intrinsische³³ Motivation der Mitarbeiter wirken die sich über Erfolgserlebnisse, Anerkennung für geleistete Arbeit, Verantwortung und Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung, ergeben.

Abschließend möchte ich darauf hinweisen, dass Motivation, egal ob extrinsisch oder intrinsisch immer angemessen sein muss. Menschen sollte man mit Achtung, Wertschätzung und Respekt begegnen und sie auch entsprechend behandeln. Ein Mitarbeiter, der sich ausgebeutet fühlt, wird sich auf kurz oder lang rächen. Nicht

³³ Motivation die von innen kommt, z.B. ein Studierender empfindet den zu lernenden Stoff als so interessant, daß er nicht genug drüber wissen kann. Da Gegenteil dazu ist die extrinsische Motivation, welche von außen zugeführt wird.

auf einmal, sondern in kleinen, kaum spürbaren Aktionen. Es beginnt mit einer gefälschten Reisekostenabrechnung oder vielleicht mit ein paar Tagen „krankfeiern“, aber dieses Verhalten kann kontinuierlich ansteigen. Dies ist auf jeden Fall zu vermeiden, wenn eine Führungskraft an einer dauerhaften und kooperativen Arbeitsbeziehung interessiert ist. Motivation darf niemals mit Manipulation verwechselt werden. Manipulationsaufforderungen, wie etwa das berühmte Zitat von Dwight D. Eisenhower: *„Motivation ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will und wie man will – weil er selbst es will.“* sind menschenverachtend und geschmacklos.

LITERATURVERZEICHNIS

Alexa Mohl, Der Meisterschüler, Paderborn 2002, Junfermann Verlag.

Hutzschenreuter Thomas. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3 Auflage, Gabler Wiesbaden 2009, S. 267.

Jens Rosenow, Von der Motivationstheorie zur Motivationspraxis mit Schwerpunkt auf der Zweifaktoren-Theorie nach Herzberg, GRIN Verlag, 2006.

Olfert, K., Personalwirtschaft, 13 Auflage, Ludwigshafen/Rein 2008, S. 128ff.

O`Conner, Joseph und Seymour, John, Gelungene Kommunikation und Entfaltung, 6 Auflage, Freiburg 1990 VAK.

Paul Watzlawick, Anleitung zum Unglücklichsein, Piper Verlag, Auflage 4 Juli 2006.

R. Dilts, Die Veränderung der Glaubenssätze, Paderborn, Junfermann 1993.

Ralp Köbler, Neue Wege im Recruiting. Mehr Effektivität mit Gravesmodell und Metaprogrammen, Junfermann Verlag, Paderborn 2009.

Richard Bandler & John Grinder, Reframing, , Paderborn 2005, Junfermann Verlag.

Roman Braun, Die Coaching Fibel. Vom Ratgeber zum High Performance Coach, Linde Verlag, 2004.

Roman Braun, NLP eine Einführung, Redline Wirtschaft, Frankfurt 2004.

Shelle Rose Charvet, Wort sei Dank. Von der Anwendung und Wirkung effektiver Sprachmuster. 1995.

Wolfgang Mentzel, Mitarbeitergespräche, 4 Auflage 2006, Rudolf Haufe Verlag München.

Internetquellenverzeichnis

<http://nlportal.org/nlpedia/wiki/Metaprogramm> .Abgerufen am 01.07.2011.

<http://blog.reif.org/2010/01/studie-recruiting-trends-2010-von-prof-dr-tim-weitzel/> .

http://de.wikipedia.org/wiki/Neurolinguistische_Programmierung. Abgerufen am 29.06.2011.

http://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Mitarbeiterrekrutierung-Finden-und-binden,92342. (kein Datum). Abgerufen am 19. 7 2011

<http://www.zitate.de/autor/Pisani,+Edgar/>. Abgerufen am 7 2011

www.mitarbeiter-rekrutierung.de. Abgerufen am 15.7.2011

www.trinergy.at

<http://dialogmarketing.anarcho-versand.de/2011/03/13/das-modell-der-bedarfnispyramide-nach-maslow-erlauterung-und-kritik-an-der-anwendbarkeit/>

ERKLÄRUNG

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Bearbeitungsort, Datum

Unterschrift

FRAGEBOGEN

Metaprogramm 1 = Sinnessysteme

- In meiner Freizeit
 - a. schaue ich TV, gehe ins Kino oder in eine Ausstellung.
 - b. höre ich Musik oder musiziere selbst.
 - c. mache ich Sport, bewege mich oder mache etwas Handwerkliches.
 - d. koche oder esse ich gerne.
 - e. beschäftige ich mich mit dem Computer oder Büchern.

- Ich achte bei Menschen am ehesten
 - a. auf Aussehen oder darauf, wie sie gekleidet sind.
 - b. auf den Klang der Stimme.
 - c. auf ihre Bewegungen.
 - d. auf Körper- oder Mundgeruch.
 - e. darauf, ob sie sich vernünftig verhalten

- Ich lerne am leichtesten, wenn
 - a. es mir gezeigt wird.
 - b. es mir gesagt wird.
 - c. ich es selber mache.
 - d. ich dabei esse oder eine Duftlampe verwende.
 - e. ich es analysiere.

- Wenn ich mich in einer mir unbekanntem Stadt aufhalte,
 - a. verwende ich einen Stadtplan.
 - b. frage ich mich durch.
 - c. lass ich mich von meiner Intuition führen.
 - d. koste ich mich durch die landesüblichen Spezialitäten.
 - e. interessiere ich mich für historische oder aktuelle Fakten.

- Ich mag Bücher oder Zeitschriften, die
 - a. viele Bilder beinhalten.
 - b. mit Musik zu tun haben.
 - c. über Sport, Aktivitäten oder Fertigkeiten berichten.
 - d. mit Kochen oder Essen zu tun haben.
 - e. sich mit Technik oder wissenschaftlichen Fakten beschäftigen.

- Wenn ich viel zu erledigen habe,
 - a. male ich mir aus, wie ich die Dinge erledige.
 - b. sage ich mir, was ich zu tun habe.
 - c. fühle ich mich rastlos, bis ich es erledigt habe.
 - d. belohne ich mich dabei mit Naschereien.
 - e. mache ich einen Plan mit klaren Prioritäten.

- Wenn ich mit jemanden spreche,
 - O a. versuche ich mir ein Bild zu machen von dem, was er sagt.
 - O b. lausche ich sehr genau, um zu hören, was er zu sagen hat.
 - O c. versuche ich, ein Gefühl zu bekommen für das, was er sagt.
 - O d. achte ich auf das, was mir meine Nase sagt.
 - O e. versuche ich, Sinn zu machen aus dem, was er mir sagt.

- Wenn ich Probleme löse,
 - O a. versuche ich mich nach Alternativen umzuschauen, bis die Teile zusammenpassen
 - O b. spreche ich über andere Auffassungen, bis es plötzlich passt.
 - O c. füge ich unterschiedliche Möglichkeiten zusammen, bis ich ein Gefühl von Balance habe.
 - O d. versuche ich, einen Riecher für die Lösung zu bekommen.
 - O e. sammle ich Fakten, bis sie logisch zusammenpassen.

- Ich mag Plätze, wo
 - O a. es Vieles zu sehen gibt und wo man Menschen beobachten kann.
 - O b. es Musik, Umweltgeräusche oder Ruhe gibt.
 - O c. man sich bewegen kann.
 - O d. es gut riecht oder es etwas Kulinarisches gibt.
 - O e. man lesen oder sich unterhalten kann.

Metaprogramm 2 = Primäre Interessen

- Die Zeitschriften oder Bücher, die ich am liebsten lese, handeln von
 - a. Menschen (Biographien, Leute, etc.).
 - b. Plätzen (Geographie)
 - c. Aktivitäten (Sportzeitschriften, Segeln, Nähen, etc.).
 - d. Handel oder Technik, oder beinhalten berufliche Informationen.
 - e. Lebensart (Vogue, Gusto, Playboy, etc.).

- Wen ich ausgehe, um es mir gut gehen zu lassen, dann
 - a. besuche ich Leute, die ich kenne, oder gehe mit ihnen weg
 - b. besuche ich Plätze, die ich sehr gerne habe.
 - c. gehe ich tanzen, besuche Sportveranstaltungen oder unternehme etwas.
 - d. besuche Veranstaltungen, wo ich Neues lernen kann.
 - e. gehe ich einkaufen auf Flohmärkten oder Einkaufspromenaden.

- Wenn ich entspanne, dann
 - a. unternehme ich etwas mit Freunden oder mit der Familie.
 - b. besuche ich interessante Plätze oder mache etwas zu Hause.
 - c. betreibe ich Sport oder andere Aktivitäten.
 - d. lerne ich über Menschen, Plätze oder Sachen.
 - e. verbringe ich Zeit in Kaufhäusern, um mich nach Neuem umzusehen.

- Ein wichtiger Umstand, warum ich hier lebe,
 - a. sind Freunde oder die Familie, die in der Nähe leben.
 - b. ist der Ort.
 - c. sind die Dinge, die ich hier machen kann.
 - d. sind die Möglichkeiten zur Weiterbildung und zum Sammeln neuer Ideen.
 - e. ist die Annehmlichkeit, alles zu bekommen, das ich möchte oder brauche.

- Im Urlaub möchte ich
 - a. Zeit mit meiner Familie verbringen.
 - b. zu Hause oder an einem bestimmten Ort entspannen.
 - c. etwas Fröhliches machen - kochen dekorieren, etc.
 - d. lesen, denken.
 - e. das Haus neu ausstatten und jedem kleine Geschenk machen.

- Ich nehme meine Mahlzeiten gerne
 - a. mit der Familie, mit Freunden oder irgendwo, wo ich Menschen beobachten kann ein.
 - b. zu Hause oder in meinem Lieblingsrestaurant.
 - c. nach getaner Arbeit.
 - d. während ich Zeitung lese, TV schaue oder am Schreibtisch arbeite.
 - e. im Speisezimmer von meinem Lieblingsgeschirr oder in einem feinen Restaurant.

- Wenn ich reise,
 - a. treffe ich gerne Menschen.
 - b. erforsche ich das Land und erkunde den Platz.
 - c. mache ich alles, was für ein bestimmtes Gebiet typisch ist.
 - d. besuche ich alle Museen und studiere die Lokalgeschichte.
 - e. schaue ich mich nach etwas Neuem um, das ich meiner Sammlung hinzufügen kann.

- Die mir am liebsten Dinge an der Schule waren,
 - a. die Freunde und Lehrer
 - b. wo ich zur Schule ging.
 - c. die körperlichen Aktivitäten oder Basteln, Kochen oder Mechanik
 - d. die Gegenstände, die ich lernte.
 - e. sich nach dem letzten Schrei zu kleiden.

- Der ideale Job für mich beinhaltet,
 - a. wundervolle und interessante Menschen kennenzulernen.
 - b. sich an einem Ort nach meinem Geschmack oder Wunsch aufzuhalten.
 - c. interessante und erfreuliche Aufgabengebiete.
 - d. die Möglichkeit zur Weiterbildung und vorankommen.
 - e. genug Verdienst, um mir das zu kaufen, was ich will

Metaprogramm 3 = Orientierung

- Wenn ich mir Zeit nehme, um zu entspannen
 - a. mache ich etwas Sicheres in vertrautem Kreis.
 - b. mache ich etwas, das neu und interessant ist.

- Wenn ich etwas Unangenehmes erledigen muss, dann
 - a. schiebe ich es bis zur letzten Minute hinaus.
 - b. erledige ich es, um mich dann mit angenehmeren Dingen zu beschäftigen.

- Bei diversen Aktivitäten neige ich eher dazu,
 - a. die Teilnahm zu vermeiden, um möglichen Konsequenzen aus dem Weg zu gehen.
 - b. mitzumachen und Spaß dabei zu haben.

- Bei Jobs und Beziehungen
 - a. bleibe ich so lange, bis ich es nicht mehr akzeptieren kann.
 - b. schaue ich mich nach Richtigen/dem Richtigen um, um meine Ziele zu erreichen.

- Ich denke an Geld (,)
 - a. weil ich vielleicht nicht genug haben könnte, um meine Rechnungen zu bezahlen.
 - b. im Hinblick auf Erhöhung meines Einkommens und meiner Kaufkraft.

- Wenn ich Auto fahre,
 - a. dann achte ich auf die Geschwindigkeitsbegrenzung, um keine Strafe zu bekommen.
 - b. denke ich an das, was ich an meinem Zielort machen werde.

- Wenn ich daran denke, etwas zu kaufen,
 - a. denke ich daran, wie ich es vermeide, dass man mir etwas verkauft, das ich gar nicht will.
 - b. denke ich an die Freude, die ich daran haben werde.

- Wenn sich die Situation ergibt,
 - a. versuche ich, neuen Leuten aus dem Weg zu gehen, bis sie auf mich zukommen.
 - b. genieße ich es, neue Leute kennenzulernen.

- Andere beschreiben mich manchmal
 - a. als des Teufels Advokat
 - b. als jemanden, der immer über alle Möglichkeiten nachdenkt.

Metaprogramm 4 = Referenz

- Ich
 - a. komme gut mit mir selbst aus.
 - b. wäre gerne dauernd mit anderen zusammen.

- Bei Entscheidungen, wohin man geht, was man macht oder kauft,
 - a. entscheide ich.
 - b. verlasse ich mich auf andere.

- In der Arbeit
 - a. tendiere ich dazu zu entscheiden, was zu tun ist und mache das auch.
 - b. verlasse ich mich darauf, dass andere mir Anweisungen geben.

- Wenn ich mich ankleide,
 - a. entscheide ich mich, was am besten aussieht
 - b. überlege ich, was die anderen über meine Kleidung denken.

- Wenn ich mit Freunden esse gehe,
 - a. versuche ich, sie von meinem Lieblingsrestaurant zu überzeugen.
 - b. gehe ich dorthin, wohin sie wollen.

- Wenn Menschen über mein Verhalten reden, dann
 - a. höre ich zu und mache mir meine eigenen Gedanken.
 - b. glaube ich ihnen und versuche, mich danach zu richten.

- Wenn es darum geht, die Zeit einzuteilen,
 - a. dann mach ich, was ich will.
 - b. richte ich mich nach meiner Familie, Freunden oder Mitarbeitern.

- Wenn ich an die Arbeit denke, dann bin ich stolz,
 - a. dass ich es auf meine Art mache.
 - b. dass ich es allen recht mache.

- Bei Gruppenaktivitäten
 - a. achte ich darauf, nicht zu kurz zu kommen.
 - b. mache ich mit den anderen mit

Metaprogramme 5 = Aktionsfilter

- Ich möchte eher in einem Job arbeiten,
 - a. bei dem jeder Tag eine neue Herausforderung ist.
 - b. der gleichmäßig abläuft und bei dem ich weiß, was mich erwartet.

- Wenn ich Entscheidungen treffen muß,
 - a. überlege ich mir sämtliche Alternativen
 - b. dann entschieße ich mich für eine und bleibe dabei.

- Wenn ich eine Wahl treffen muss,
 - a. dann versuche ich es auch auf eine andere Art.
 - b. gehe ich den Weg, bei dem ich weiß, dass er funktioniert.

- Ich
 - a. bin spontan.
 - b. plane meine Handlungen.

- Ich genieße
 - a. eine sich verändernde Umgebung.
 - b. den Status quo.

- Ich habe gerne
 - a. ein schnelles Tempo.
 - b. Routine und gleichmäßige Arbeit.

- Ich fühle mich angezogen von dem, was
 - a. möglich ist.
 - b. machbar ist.

- Ich mache gerne
 - a. viele Dinge auf einmal.
 - b. eines nach dem anderen.

- Ich bin gerne
 - a. anpassungsfähig.
 - b. systemisch, überlegt.

Metaprogramm 6 = Chunkgröße

- Ich bin
 - a. eher ein Phantast.
 - b. mit beiden Füßen auf der Erde.

- Ich
 - a. sehe gerne das ganze Bild.
 - b. gehe gerne ins Detail.

- Ich lerne, indem
 - a. ich mir zuerst einen Überblick verschaffe.
 - b. ich mir zuerst kleine Teile erarbeite.

- Wenn ich ein mir fremdes Land besuche,
 - a. versuche ich, die Lage des Landes zu erfassen.
 - b. suche ich mir besonders interessante Punkte aus.

- Ich bin eher ein
 - a. Träumer.
 - b. Praktiker.

- Ich tendiere dazu,
 - a. für die große Auswahl aller Möglichkeiten offen zu sein.
 - b. sachlich darüber nachzudenken, was gemacht werden kann.

- Wenn ich einiges zu erledigen habe, dann
 - a. verschaffe ich mir einen Überblick über alles, was gemacht werden muss.
 - b. mache ich mir gerne eine Liste von dem, was zu tun ist.

- Ich habe gerne
 - a. einen weiten Überblick über die Situation.
 - b. eine realistische Einschätzung von dem, was zu tun ist.

- Ich genieße es, zu lernen
- a. von Konzepten und Ideen.
- b. von spezifischen Themen oder Kenntnissen.

Metaprogramm 7 = Aktivitäten

- Ich fühle mich wohler, wenn
- a. ich etwas zu tun habe.
- b. ich mich ausruhen kann.

- Wenn ein neuer Plan entworfen wird,
- a. dann bin ich gerne dabei.
- b. warte ich ab und sehe zu, wie es sich entwickelt.

- Wenn eine Wahl getroffen wird, dann
- a. nehme ich daran teil.
- b. schaue ich den anderen zu.

- Wenn ich Freizeit habe, dann
- a. mache ich etwas Produktives oder habe Spaß an der Zeit.
- b. schaue ich TV oder höre Radio, Musik, etc.

- Ich lerne am besten,
- a. wenn ich es selber mache.
- b. wenn ich anderen zusehe.

- Mit anderen Menschen zu kommunizieren, ist
 - a. anregend.
 - b. anstrengend.

- Auf einer Party
 - a. treffe ich gerne Leute.
 - b. warte ich darauf, dass andere auf mich zukommen.

- Ich ziehe es vor,
 - a. die Dinge am Schopf zu packen.
 - b. die Dinge passieren zu lassen.

- Ich bin
 - a. tatkräftig.
 - b. zurückhaltend.

Metaprogramm 8 = Vergleich

- Die Arbeit, der ich zuletzt nachging, gleicht meiner Arbeit vor drei Jahren.
 - a. Stimmt.
 - b. Stimmt nicht.

- Mein Kleidungsstil ist in den letzten drei Jahren gleich geblieben.
 - a. Stimmt.
 - b. Stimmt nicht.

- Ich tendiere dazu, anderen zuzustimmen.

a. Stimmt.

b. Stimmt nicht.

- „Es gibt nichts Neues unter der Sonne“

a. Stimmt.

b. Stimmt nicht.

- Bei der Wahl meines Urlaubsortes

a. wähle ich oft das Bewährte.

b. suche ich meist etwas Neues.

- Es fällt mir leicht zu erkennen

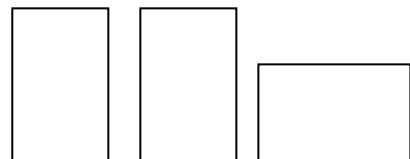
a. welche Teile zusammen gehören.

b. was irgendwo nicht in Ordnung ist.

- Die drei Rechtecke sind hauptsächlich

a. gleich.

b. Ungleich.



- „... ja aber...“ kommt in meinem Sprachgebrauch

a. praktisch nicht vor.

b. manchmal bis häufig vor.

- „... im Gegenteil ...“ vermeide ich in meinem Sprachgebrauch.
- a. Stimmt.
- b. Stimmt nicht.

Metaprogramm 9 = Zeitorientierung

- Ich habe gerne Geschichten über
- a. geschichtliche Ereignisse.
- b. gegenwärtige Geschehnisse.
- c. Zukunftsvisionen.
-
- Ich bin eher
- a. sensibel.
- b. spontan.
- c. phantasie reich.
-
- Ich tendiere dazu,
- a. mein Geld an einem sicheren Ort aufzubewahren.
- b. aktuelle finanzielle Angelegenheiten zu verfolgen.
- c. einen langfristigen Finanzplan aufzustellen.
-
- Fehler passieren.
- a. Ich mache mir Sorgen über Fehler, die mir passiert sind.
- b. Ich reagiere schnell und versuche, Fehler auszumerzen.
- c. Ich komme dem zuvor und verhindere, dass es passiert.

- Wenn ich mich entscheiden muss, dann
 - a. verlasse ich mich auf meine Erfahrung.
 - b. reagiere ich spontan.
 - c. wirkt sich mein Sinn für die Zukunft auf jede Entscheidung aus.

- Wenn ich über mein Leben nachdenke, dann
 - a. berühren mich einige Erlebnisse der Vergangenheit immer noch.
 - b. lebe ich hauptsächlich im Hier und Jetzt.
 - c. kann ich gar nicht erwarten, was in der Zukunft auf mich zukommt.

- Wenn ich über mein Leben nachdenke, dann tendiere ich dazu,
 - a. in der Vergangenheit zu schwelgen.
 - b. im Hier und Jetzt zu sein.
 - c. meine Zukunft zu planen.

- Menschen, die mich kennen, empfinden mich eher als
 - a. sentimental.
 - b. " im Hier und Jetzt" stehend.
 - c. immer nach vorne schauend.

- Ich stimme Folgendem zu:
 - a. Die, die nicht aus der Vergangenheit lernen, sind dazu verdammt, sie zu wiederholen.
 - b. 90% des Lebens spielt sich jetzt ab.
 - c. Man muss vorwiegend an die Zukunft denken.

Auswertungstabellen (Abbildung 11 und 12)

Metaprogramm 1 Sinnessysteme				
Sehen	Hören	Körper	Riechen/ Schmecken	Abstraktes Denken
a.	b.	c.	d.	e.
Metaprogramm 2 Primäre Interessen				
Menschen	Orte	Aktivitäten	Informationen	Dinge
a.	b.	c.	d.	e.
Metaprogramm 3 Orientierung			Metaprogramm 4 Referenzen	
Weg von	Hin zu		Intern	Extern
a.	b.		a.	b.
Metaprogramm 5 Aktionsfilter			Metaprogramm 6 Chunkgröße	
Optionen	Prozeduren		Überblick	Detail
a.	b.		a.	b.
Metaprogramm 7 Aktivität			Metaprogramm 8 Vergleich	
Proaktiv	Reflektiv		Gleichheit	Ungleichheit
a.	b.		a.	b.
			Metaprogramm 9 Zeitorientierung	
Vergangenheit		Gegenwart	Zukunft	
a.		b.	c.	

