



E-Book inside

Shelle Rose Charvet

# Wort sei Dank

Von der Anwendung und Wirkung  
effektiver Sprachmuster

Überarbeitete und erweiterte Neuauflage

REIHE KOMMUNIKATION • Sprachmuster

 Junfermann

Shelle Rose Charvet

**Wort sei Dank**

Von der Anwendung und Wirkung effektiver Sprachmuster

# Über dieses Buch

---

## **Sprach- und Motivationsmuster erkennen und anwenden**

Wenn Sie verstehen wollen, wie jemand „gestrickt“ ist und was ihn motiviert, müssen Sie seine Sprache kennen. Sie gibt Ihnen entscheidende Hinweise darauf, ob jemand z. B. viele Einzelheiten zu einer Sache wissen möchte oder lieber den großen Überblick hat. Oder ob jemand eine lückenlose Schritt-für-Schritt-Anleitung bevorzugt oder lieber verschiedene Wahlmöglichkeiten hat.

Zur Analyse solcher Muster gibt es ein Instrument: Language and Behaviour (LAB) Profile. Sie geben Ihnen die Möglichkeit, sprachliche Botschaften nicht nur richtig zu deuten, sondern sie in der Anwendung auch passgenau auf spezifische Personen und Gruppen zuzuschneiden. Wenn Sie leicht erkennen können, was Menschen motiviert, wie sie denken und wie sie ihre Entscheidungen fällen, dann können Sie dadurch

- Konflikte und Missverständnisse reduzieren,
- wirksame Marketing- und Werbekampagnen entwerfen und
- die richtigen Mitarbeiter\*innen einstellen, die in Ihr Umfeld passen.

Die Fähigkeit dazu vermittelt Ihnen dieses Buch anhand einer Vielzahl von Methoden und Beispielen. Diese Neuauflage wurde umfassend überarbeitet, enthält viele neue Anwendungen und wurde um ein Kapitel erweitert.

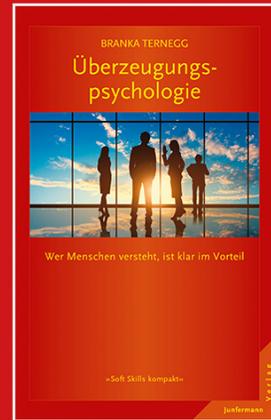


***Shelle Rose Charvet*** ist international anerkannte Expertin für Kommunikationsprozesse. Sie arbeitet mit Gruppen, führt Trainingsprogramme durch und löst weltweit Kommunikationsprobleme. □  
<https://wordsthatchangeminds.com>

Weitere Titel zum  
Thema im Programm:



[www.junfermann.de](http://www.junfermann.de)



SHELLE ROSE CHARVET

# WORT SEI DANK

VON DER ANWENDUNG UND WIRKUNG EFFEKTIVER SPRACHMUSTER

Aus dem Englischen von Christa Broermann

7., überarbeitete und erweiterte Neuauflage

Junfermann Verlag  
Paderborn  
2022





Copyright © der deutschen Ausgabe: 7. Auflage, Junfermann Verlag, Paderborn  
2022  
1. Auflage 1998

Copyright © der Originalausgabe: 1995, 1997, 2019 by Shelle Rose Charvet,  
Institute for Influence.

Die Originalausgabe erschien in dritter Auflage 2019 unter dem Titel *Words  
That Change Minds: The 14 Patterns For Mastering The Language Of Influence*.

Übersetzung: Christa Broermann, Stuttgart

Lektorat: Dunja Reulein, Bamberg

Coverfoto: © fona2 - istockphoto.com

Covergestaltung / Reihenentwurf: Junfermann Druck & Service GmbH & Co.  
KG, Paderborn

Satz, Layout & Digitalisierung: Junfermann Druck & Service GmbH & Co. KG,  
Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Erscheinungsjahr dieser E-Book-Ausgabe: 2022

ISBN der Printausgabe: 978-3-95571-949-4

*ISBN dieses E-Books: 978-3-7495-0199-1 (EPUB), 978-3-7495-0201-1 (PDF),  
978-3-7495-0200-4 (EPUB für Kindle).*

*Für meine Söhne, Jason und Sam,  
die mir viel Freude machen und mich ständig Neues  
lehren,  
und für meine Eltern, Betty und Frank Rose.  
Und für meinen Micha:  
für all deine Ermutigung,  
Liebe und Unterstützung.*

# Danksagung

---

Ich möchte meinem Geschäftspartner, Stefan Irimia, dafür danken, dass er in großen Dimensionen denkt, im Auge behält, was wichtig ist, das Team leitet und meine besten Seiten als Performerin und Autorin zur Geltung bringt. Außerdem möchte ich Ioana Ardelean dafür danken, dass sie die Geburtshelferin für dieses Buch und viele andere Elemente war, die diesem ganzen Projekt Flügel verliehen haben. Dank an Teo Calin, der das ganze bewegliche Räderwerk angetrieben und dafür gesorgt hat, dass alle Aufgaben erledigt wurden. Und an Silvia Truta für die Videobearbeitung und das tolle Make-up. Dank auch an Elena Ion, die dafür sorgte, dass ich prima aussah, und an Monica Ion für ihre hervorragenden Tipps zum Inhalt der Videos und vielen anderen Dingen.

Außerdem bin ich allen dankbar, mit denen ich im Lauf der Jahre anregende Gespräche führen konnte.

# TEIL I: EINLEITUNG

---

## 1. Einleitung

---

### Einleitung zur Neuauflage

Eine Investmentgesellschaft generierte Leads für zahlungskräftige neue Kunden aus ihrem Fernsehprogramm zur Anlageberatung, war aber nicht mit der Anzahl ihrer Geschäftsabschlüsse zufrieden.

Die potenziellen hochkarätigen Kunden (Personen, die zwei Millionen Dollar oder mehr investieren konnten) schauten sich das Fernsehprogramm an, in dem der CEO live telefonische Anfragen zu Investitionen beantwortete, und nachdem sie das einige Monate lang getan hatten, riefen sie häufig selbst an, um sich nach Investitionsmöglichkeiten bei der Gesellschaft zu erkundigen. Da diese jedoch keinen klar strukturierten Verkaufsprozess entwickelt hatte, gingen die Interessenten am Ende dennoch auf halbem Wege wieder verloren, sodass die Verkaufschancen vertan wurden.

Daraufhin wurde ich als Beraterin engagiert. Ich führte eine LAB-Profil-Marktanalyse durch und interviewte potenzielle Kunden, die die Gesellschaft anriefen und dann auch eine Investition tätigten, und solche, die ebenfalls anriefen, bei denen das Gespräch aber im Sande verlief. Mithilfe dieser Interviews konnte ich die wichtigsten LAB-

Profil-Motivations- und Arbeitsmuster der beiden Gruppen aufdecken. Aus den gewonnenen Informationen entwickelte ich dann einen Verkaufsprozess und schlug der Gesellschaft eine Reihe von Schlüsselwörtern für die Website und das Fernsehprogramm vor, die sie noch heute - 15 Jahre später - verwenden.

Und das Ergebnis? Ihre Abschlussquote stieg um 50 Prozent. Das wiederum führte dazu, dass der CEO beschloss, eine Schulung bei mir zu machen, weil er verstehen wollte, was genau zu dem Unterschied zwischen vorher und nachher geführt hatte.

Er buchte das zehntägige LAB Profile Consultant / Trainer Certification Program bei mir, wollte sich aber nicht darauf festlegen, am gesamten Programm teilzunehmen (obwohl er die Gebühr für den ganzen Kurs bezahlt hatte). Am Ende eines jeden Tages überlegte er, ob er am nächsten Tag wiederkommen sollte. Schließlich blieb er die ganzen zehn Tage, weil er wirklich etwas lernen wollte.

## **Spannende und beängstigende Zeiten**

Seit der ersten und zweiten Auflage von *Wort sei Dank* hat man eine Menge Neues darüber herausgefunden, wie Menschen denken, was sie motiviert und wie sie Entscheidungen fällen. Viele Forschungsarbeiten zu verschiedenen Aspekten des menschlichen Verhaltens zeigen die LAB-Profil-Muster in Aktion. Die Ergebnisse der Neurowissenschaften (die unter anderem verfolgen, wie sich Lebensveränderungen auf das Gehirn auswirken)

zeigen auch, wie sich die Motivations- und Arbeitsmuster der Menschen verändern, je nachdem, worüber jemand nachdenkt. Die Beratungstätigkeit und die Arbeit an Problemlösungen, die ich und meine Schüler schon in über 30 Ländern durchgeführt haben, demonstrieren, wie effektiv es ist, die Motivation von Menschen in Kombinationssequenzen von LAB-Profil-Mustern aufzugliedern.

Doch es bleibt noch sehr viel darüber zu lernen und zu erarbeiten, wie sich diese Muster in unterschiedlichen Kontexten zeigen. Deshalb habe ich mein zweites Buch geschrieben, *Words That Change Customers' Minds* (Worte, die Kunden zum Umdenken bringen), und das *Institute for Influence* gegründet, das weiblichen Führungskräften und Managerinnen Online-Trainings anbietet, und außerdem die *SalesTrainerPlatform* mit einem digitalen LAB Profile für Verkaufstraining.

Sie können fast jede menschliche Einstellung, Eigenschaft oder Verhaltensweise nehmen, ihre Komponenten entschlüsseln und herausfinden, wie Sie Einfluss nehmen können. Und das ist beängstigend. Seit der Veröffentlichung der früheren Auflagen dieses Buches wurden viele Entdeckungen gemacht, die eine Menge über die Menschen offenbaren, sowohl aufgrund ihres Online-Verhaltens als auch aufgrund ihres Handelns in der realen Welt. Diese Informationen wurden leider dafür genutzt zu manipulieren und letztlich mehr Unfrieden zu stiften. Wie wir gesehen haben, wurden Wahlen von Organisationen beeinflusst, die Wähler unter Druck setzten, indem sie ihre Glaubenssysteme und ihre tiefsten Ängste ausgenutzt haben. Das Ergebnis ist, dass die Menschen noch viel

misstrauischer gegenüber Institutionen, Journalisten, Regierungschefs und anderen geworden sind, und zwar oft zu Recht.

Aber das ist nicht der einzige Weg, etwas zu bewirken. Wenn Sie andere wirklich verstehen können, sie dort abholen können, wo sie stehen, wo sie psychisch und motivational gerade sind, und sie zum Mitkommen einladen, ist es viel wahrscheinlicher, dass Sie eine positive Wirkung sowohl für sie als auch für sich erzielen.

Ich verfasse diese neue Auflage mit der Absicht, Ihnen zu zeigen, wie Sie in Ihrer Welt eine positive Wirkung hervorrufen können, indem Sie verstehen, was andere motiviert, wie sie denken und wie sie Entscheidungen fällen. Dabei hoffe ich, dass Sie dieses Wissen nutzen werden, um eine bessere, ethischere Kommunikation zu erreichen.

## **Einleitung zur vorigen Auflage**

Cheryl hatte einen Termin bei mir, und als sie in mein Büro stürmte, sah sie frustriert und wütend aus. Sie war eine gut gekleidete Frau von professioneller Eleganz, verschwendete jedoch keine Sekunde auf die Höflichkeiten, die man bei der ersten Begegnung üblicherweise austauscht.

„Ich brauche auf der Stelle einen neuen Job“, erklärte sie. „Ich kann meinen Chef nicht ausstehen, und ich habe gehört, dass Sie Berufsprofile erstellen.“ Nachdem wir

besprochen hatten, was sie sich wünschte und was ihr wichtig war, beschlossen wir, ein Berufsprofil für sie anzulegen. Als ich ihr die Ergebnisse etwa zur Hälfte erläutert hatte, unterbrach sie mich. „Mein Gott“, sagte sie, „mein Chef und ich sind auf genau dieselbe Art und Weise dickköpfig! Wir streiten uns ständig. Keiner von uns rückt einen Millimeter von seiner Position ab. Kein Wunder, dass wir nicht miteinander klarkommen! Können Sie mir sagen, wie ich vernünftig mit ihm kommunizieren kann?“ Ich nahm mir ein paar Minuten Zeit für ihre Zwischenfrage und brachte ihr bei, was genau sie zu ihm sagen und was sie unbedingt vermeiden sollte. Knapp zwei Monate später rief sie mich an und erzählte mir, sie sei soeben in eine wichtige Position befördert worden. Heute ist sie auf ihrem Gebiet eine der ranghöchsten Frauen im Land.

Schlechte Kommunikation (oder gleich gar keine) ist in der heutigen Zeit ein riesiges Problem: bei der Arbeit, zu Hause und in der Welt allgemein. Missklänge zwischen den Menschen sind an der Tagesordnung, und sie reichen von kleinen Ärgernissen, wie 20 Minuten langen Mailbox-Nachrichten, über lebenslangen Groll zwischen Eltern und Kindern bis hin zu immer komplexeren Konflikten zwischen Völkern und Nationen. Lösungen für Kommunikationsprobleme zu finden war schon das zentrale Anliegen bei vielen Studien und der Entwicklung vielfältiger Modelle.

Zahlreiche psychometrische Testverfahren wurden zu dem Zweck geschaffen, die Unterschiede zwischen den Menschen zu erklären, die zu den Kommunikationsproblemen führen. Bei vielen werden die Leute in Schubladen mit einem Etikett gesteckt, oft genug

wie runde Pflöcke in eckige Löcher. Häufig berücksichtigen sie nicht die den Menschen eigene Flexibilität, die ihnen erlaubt, ihr Denken und Verhalten zu ändern, wenn sich Situationen verändern. Es überrascht nicht, dass viele zwar von den Fragebogen und Methoden für die Profilerstellung fasziniert sind, dann aber die pauschalen Verallgemeinerungen ablehnen, zu denen diese Instrumente führen. Stattdessen verlassen sich manche Menschen lieber ausschließlich auf ihre Intuition oder ihr Bauchgefühl, wenn sie wichtige Entscheidungen treffen, etwa Mitarbeiter einstellen oder einen Ehepartner, eine Ehepartnerin wählen. Ich habe einmal einem CEO gesagt, wenn er jemanden zum stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden ernennen würde, weil er ihn sympathisch fände, dann bekäme er ein großes Problem. Jemanden einzustellen, der genauso denke wie er, sei das Letzte, was er brauchen könne.

Wie man weiß, kommunizieren die Menschen mithilfe einer Reihe von Filtern, die durch ihre Geschichte, ihr Identitätsgefühl, ihre Überzeugungen und Werte ebenso geprägt werden wie durch ihre Wahrnehmung und Interpretation dessen, was gerade geschieht. Wenn jemand mit uns kommuniziert, lassen wir die Botschaft durch unser ganz persönliches Filtersystem laufen, um ihn zu verstehen. Natürlich haben Menschen, die derselben ethnischen, kulturellen, nationalen oder geografischen Gruppe angehören oder das gleiche Geschlecht haben, teilweise eine gemeinsame Geschichte und ähnliche Überzeugungen. Das macht die Kommunikation innerhalb dieser Gruppen leichter als die zwischen Menschen mit verschiedenartigem Hintergrund.

Über die allgemeinen Unterschiede hinaus hat jeder auch eine einzigartige Weise, zu denken und Dinge zu verarbeiten. Wir schenken unterschiedlichen Aspekten der Realität Aufmerksamkeit, je nachdem, wie wir unser Gehirn ganz individuell nutzen. Manche denken in detaillierten, linearen Sequenzen, während sich andere lieber ein größeres Ganzes vorstellen. Manche fühlen sich zu dem hingezogen, was anders und neu ist, andere finden das anziehend, was gleich (oder zumindest ähnlich) wie das ist, das sie bereits kennen.

Aber wie wäre es, wenn wir wirklich *verstehen* könnten, was jemand meint, wenn er mit uns spricht? Und noch besser: Wie wäre es, wenn wir sogar das Verhalten eines Menschen vorhersagen könnten, einfach aufgrund dessen, was er sagt? Und am allerbesten: Wie wäre es, wenn wir durch unsere Reaktion dieses Verhalten auch noch *beeinflussen* könnten?

Ich habe in diesem Bereich ausführlich recherchiert, um Antworten auf die komplexen Fragen des Verstehens, Kommunizierens und Beeinflussens zu finden. Dabei wollte ich simple Lösungen vermeiden. Jede gute Theorie muss eine solide Basis haben und durch die persönliche Erfahrung der Menschen verifizierbar sein. Sie muss auch auf ein breites Spektrum menschlichen Handelns anwendbar sein, Individuen und ihre Unterschiede respektieren und erlernbar sein, ohne dass man dafür einen Dokortitel oder ein Ingenieursdiplom braucht. Und vor allem muss sie die Kommunikation zwischen den Menschen verbessern.

Als ich 1983 in Europa Seminare über Kommunikation gab, hörte ich erstmals von einem interessanten Verfahren, das (wieder einmal) aus Kalifornien kam. Ich begann mich mit dieser Methode zu beschäftigen, die „Neurolinguistisches Programmieren“ (NLP) hieß. Trotz ihres hochgestochenen, technisch klingenden Namens sollte sie offenbar einfach das Denken der Menschen ergründen und entdecken, auf welche spezifische Weise jeder Mensch einzigartig ist. Der Ansatz beruhte auf der Untersuchung der Arbeit mehrerer Therapeuten jener Zeit, die begnadet zu kommunizieren verstanden. Er untersuchte, *wie* diese Therapeuten so erfolgreich arbeiten konnten, ohne wie üblich nachzuforschen, *warum* Menschen Probleme haben. Es ging um Lernstrategien, die funktionieren, nicht darum, die Misserfolge der Menschen unter die Lupe zu nehmen.

Ich wollte herausfinden, ob diese Leute auf einer heißen Spur waren. Also nahm ich an mehreren Intensivkursen teil und begann, die Techniken in meiner Arbeit zu testen. Die Ergebnisse waren erstaunlich. Ich lernte, wie ich zu jedem Menschen Rapport herstellen konnte, wie ich Überzeugungen ändern konnte, die mich eingeschränkt hatten, und anderen helfen konnte, das ebenfalls zu tun. Da ich aber ein ungläubiger Thomas war und zweifelte, gefiel mir die Forderung, dass jede Intervention auf mögliche negative Folgen getestet werden musste, ehe man sie bei einer Person durchführte. Sollte etwa jemand die Überzeugung ablegen, dass Regenwetter ihn krank mache, musste ein NLP-Anwender erst einmal prüfen, ob es für die betreffende Person irgendwelche Vorteile hatte, an Regentagen krank zu sein, in deren Genuss sie dann auf eine andere, gesündere Art und Weise kommen musste, *ehe* man diese Überzeugung durch eine andere ersetzte.

Im Jahr 1985 stieß ich auf ein spezifisches Verfahren, das auf der Grundlage des NLP entwickelt wurde und das meine Art zu kommunizieren vollständig verändert hat. Es ist exakt und flexibel zugleich. Es kann ganz natürlich in normale Gespräche eingeflochten werden. Seitdem habe ich seine Anwendungsmöglichkeiten in vielfältigen Kontexten erkundet und es eingesetzt, um

- wirkungsvolle Präsentationen für ein großes Publikum zu erstellen;
- Marketing- und Verkaufsprozesse neu zu konzipieren, um Firmen dabei zu helfen, ihre wichtigsten Kunden erfolgreich zu erreichen;
- ausschließlich die richtigen Kandidaten für Schlüsselpositionen in der Führungsetage anzulocken und zu wählen;
- den Klienten zu helfen, die ich coache;
- *unwiderstehliche* effektive Sprachmuster für Teenager zu entwickeln;
- Unternehmen dabei zu helfen, die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern über interne Veränderungen durchschlagend zu verbessern.

Während dieses Verfahren bereits vielfach gelehrt und gelernt wurde, fand ich immer wieder neue Wege, es anzuwenden und damit frappierende Ergebnisse zu erzielen. Ich fragte mich, warum niemand ein Buch darüber geschrieben hatte, was man alles damit tun konnte, wenn man sich die Zeit nahm, das dafür nötige Rüstzeug zu erwerben. Dieses Buch ist das Ergebnis meiner Erprobungsversuche an mir selbst und an meinen Klienten.

In den Jahren 1995 und 1996 assistierte ich bei der Betreuung zweier Arbeiten zur Erlangung eines *Master of*

*Education.* Eine dieser Masterarbeiten konnte die Stichhaltigkeit dieses Verfahrens nachweisen, die andere untersuchte, ob es vorhersagbare Muster gab, die Menschen, denen eine Berufswahl leichtfiel, von jenen unterschied, die es schwierig oder unmöglich fanden, sich für einen Beruf zu entscheiden. Die Zusammenfassung dieser Arbeiten habe ich in den Anhang aufgenommen. Seither wurde noch sehr viel mehr geforscht und geschrieben.

## **Das Language and Behavior Profile (LAB-Profile)**

Dieses Verfahren heißt **Language and Behavior Profile** (LAB Profile, im Folgenden LAB-Profil). Es ist ein Denkansatz, der einem ermöglicht, im Umgang mit Einzelnen und Gruppen wahrzunehmen, was sie motiviert, wie sie Information verarbeiten und Entscheidungen treffen, und dann darauf zu reagieren.

Das LAB-Profil beruht auf ungefähr einem Dutzend Fragen, die man in eine zwanglose Unterhaltung einflechten oder auch für eine formelle Befragung von Gruppen einsetzen kann. Dabei achtet man mehr darauf, *wie* Menschen sprechen, wenn sie antworten, als auf das, *was* sie sagen. Selbst wenn jemand eine Frage nicht direkt beantwortet, wird er sein Muster durch die Art und Weise offenbaren, wie er antwortet (oder auch nicht).

Wenn Sie mit den Fragen und Antwortvarianten der Menschen nach und nach vertraut werden, werden Sie

feststellen, dass Sie ihre Muster wahrnehmen und heraushören können, ohne die entsprechenden Fragen direkt stellen zu müssen. Sie können unmittelbar die effektiven Sprachmuster anwenden, die für die Situation genau richtig sind. Menschen kommunizieren beim Sprechen ganz natürlich mithilfe ihrer Muster, mit Worten ebenso wie mit ihrer Körpersprache, und sie reagieren augenblicklich, wenn Sie *ihre* Sprache benutzen.

Da das LAB-Profil informell im Gespräch eingesetzt werden kann, habe ich viele Gesprächsbeispiele in dieses Buch aufgenommen. Um die Betonung und den Tonfall zu illustrieren, die wir beim Sprechen typischerweise anwenden, habe ich großzügig von **fett gedruckten** und *kursiv gestellten* Buchstaben Gebrauch gemacht.

Gleichen Sie beim Lesen dieses Buches den Inhalt mit Ihrer eigenen Erfahrung ab, setzen Sie ihn in Beziehung zu Menschen, die Sie kennen, und erkennen Sie sich selbst und andere darin. Ich hoffe, Sie werden einige Lösungen für die Schwierigkeiten entdecken, auf die Sie in der Alltagskommunikation mit Menschen stoßen. Und selbst wenn Sie keine spezifischen Kommunikationsprobleme haben, wird Ihnen dieses Buch nützliche und bedenkenswerte Informationen liefern und auch ein Vokabular für die Beschreibung dessen, was Sie – möglicherweise unbewusst – bereits tun.

Ich gewinne immer wieder neue Einsichten und entdecke neue Anwendungsmöglichkeiten für diese Methode, im Privatleben ebenso wie im Berufsleben. Ich lade Sie ein, mit mir zusammen die möglichen Einsatzbereiche des LAB-Profiles zu erkunden.

## Die Geschichte des LAB-Profiles

*Wort sei Dank* ist eine Weiterentwicklung des *Language and Behavior Profile (LAB Profile)*, das Rodger Bailey erarbeitet hat. Das LAB-Profil beruht auf spezifischen Anwendungen des Neurolinguistischen Programmierens, einer seit Mitte der Siebzigerjahre von Richard Bandler, John Grinder und anderen in den USA entwickelten Methode. Sie schufen die ursprünglichen Modelle des Neurolinguistischen Programmierens (NLP), nachdem sie die Arbeitsweise einiger Therapeuten untersucht und begriffen hatten, die Meister der Kommunikationskunst waren.

Das Feld des Neurolinguistischen Programmierens hat sich seitdem exponentiell erweitert und ist Gegenstand umfangreicher Forschung: Auf der ganzen Welt wurden schon Hunderte von Büchern darüber geschrieben. Die Methode wird inzwischen in mehreren Dutzend Ländern auf allen fünf Kontinenten gelehrt.

Beginnen wir mit dem Programmieren. Einem jeden Menschen ist es gelungen, sich aufgrund von genetischer Ausstattung, Umwelteinflüssen und individueller Biochemie dazu zu *programmieren*, in einer Reihe von Dingen hervorragend zu sein, in anderen Dingen mittelmäßig und auf manchen Gebieten einfach lausig schlecht.

Wenn wir aufmerksam beobachten und hören, wie ein Mensch sich *linguistisch* verhält und kommuniziert, können wir eine Ahnung davon bekommen, wie er seine Erfahrung *neurologisch* zusammenfügt, um in den Dingen, die er tut,

hervorragend, mittelmäßig oder lausig zu sein. Daher wird das Ganze Neurolinguistisches Programmieren genannt.

Die Anwendungsmöglichkeiten sind enorm, weil NLP bedeutet: Wenn jemand ein Gebiet ausgezeichnet beherrscht, kann ihn ein anderer, der in bestimmten NLP-Verfahren ausgebildet ist, *modellieren*. Modellieren heißt hier, herausfinden, wie es diesem Menschen möglich ist, so gut zu sein. Derjenige, der modelliert, sucht nach Antworten auf Fragen wie: „Was ist hier absolut essenziell?“ oder „Worauf richtet dieser Mensch seine Aufmerksamkeit und was ignoriert er, sequenziell und / oder simultan, um das tun zu können?“ Hat man die Antworten auf diese und andere Fragen gefunden, wird es möglich, diese Fertigkeiten auch anderen Menschen beizubringen oder sie sogar selbst zu erlernen.

Das Language and Behavior Profile ist ein von Rodger Bailey geschaffenes Modell, der mit großem Eifer Neues auf dem Gebiet des NLP entwickelt hat. Er entwarf das LAB-Profil Anfang der Achtzigerjahre. Es beruht auf einer Reihe von NLP-Mustern, die damals *Meta-Programme* genannt wurden. Diese Meta-Programme basieren auf den Filtern, die wir benutzen, um unser *Modell der Welt* zu erschaffen.

## **Wie wir unser Modell der Welt erschaffen**

Jeder Mensch hat eine gewisse Anzahl von Filtern, durch die er bestimmte Teile der wirklichen Welt hereinlässt.

Noam Chomsky schrieb in seiner 1955 verfassten Doktorarbeit *Transformational Analysis*, es gebe drei Prozesse, mit deren Hilfe Menschen die Filter ihres individuellen Modells der Welt erzeugen:

## ***Tilgung***

Den ersten Prozess nennt man *Tilgung*. Wir tilgen eine Menge Informationen aus der Umgebung ebenso wie aus unserem Inneren. Der amerikanische Psychologe George Miller schrieb in einem bahnbrechenden Aufsatz aus dem Jahr 1956 mit dem Titel „The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information“, wir könnten jeweils nur sieben plus minus zwei Informationseinheiten gleichzeitig in unserem Arbeitsgedächtnis halten, den Rest würden wir tilgen. Das heißt, an einem guten Tag können wir neun Einheiten aufnehmen und an einem schlechten Tag vielleicht nur fünf.

Das erklärt, warum die meisten Telefonnummern maximal sieben Ziffern lang sind. Als ich in den 1980er-Jahren in Paris lebte, wurden die Telefonnummern jedoch auf acht Ziffern umgestellt. Daraufhin musste jeder entscheiden, ob er sich die Telefonnummern in Zweiergruppen oder in Vierergruppen merken wollte oder ob er einfach die neue Vorwahl für Paris – die Zahl vier – vor die alte Nummer setzen wollte. Niemandem fiel es leicht, acht Ziffern gleichzeitig im Kopf zu behalten. Jeder musste seinen eigenen Weg finden, sie zu gliedern. Zudem teilten einem die Leute die neue Telefonnummer auf ihre je eigene Weise mit. Das führte zu einer Menge Verwirrung.

Sieben plus minus zwei Informationseinheiten können wir also bequem gleichzeitig im Arbeitsgedächtnis halten. Durch den Prozess der Tilgung filtern wir eine Menge Dinge heraus, entweder ohne es überhaupt zu merken oder aufgrund einer bewussten Entscheidung.

## ***Verzerrung***

Den zweiten Prozess nennt man *Verzerrung*. Wir verzerren unsere Wahrnehmung. Sind Sie je in eine neue Wohnung gezogen und vorher einmal ins Wohnzimmer gegangen, in dem noch nichts stand, und haben sich vorgestellt, wie es eingerichtet aussehen würde? Dann haben Sie halluziniert. Schließlich waren Ihre Möbel ja noch gar nicht *wirklich* im Raum. Sie haben also die Wirklichkeit verzerrt.

Zwei Beispiele für Verzerrung sind Halluzination und Kreativität. Sie ähneln sich darin, dass bei beidem die äußeren Informationen in etwas anderes verwandelt werden. Genau darum geht es beim Prozess der Verzerrung.

## ***Generalisierung***

Chomskys dritten mentalen Filterprozess nennt man *Generalisierung*. Das ist das Gegenteil von Aristotelischer Logik (in der man von einer allgemeinen Regel zu spezifischen Beispielen gelangt, aber nicht umgekehrt). Generalisierung ist, wenn man ein paar wenige Beispiele nimmt und daraus ein allgemeines Prinzip ableitet. So funktioniert Lernen. Ein Kleinkind lernt, eine, zwei oder

vielleicht drei Türen zu öffnen, und weiß dann, wie man alle öffnet. Das Kind entwickelt eine generalisierte Vorstellung davon, wie man Türen öffnet. Sie gilt, bis es eines Tages ein Hightech-Unternehmen betreten will und feststellt, dass man die Tür nur mit einer Magnetkarte öffnen kann, die auf eine bestimmte Weise durch einen Schlitz geführt werden muss. Dann muss das Kind noch einmal neu lernen, wie man Türen öffnet, um mit diesen Ausnahmen fertigzuwerden.

Bei der Generalisierung geht es darum, wie wir unbewusst Regeln, Überzeugungen und Prinzipien in Bezug auf das entwickeln, was wahr, falsch, möglich und unmöglich ist. So können zum Beispiel manche Frauen mehrmals schlechte Erfahrungen mit Männern gemacht und daraus den Schluss gezogen haben, dass man Männern (also *allen* Männern) nicht trauen kann. Sie stellen die Regel auf: *Traue niemals einem Mann*. Wenn Menschen eine gewisse Anzahl von Erfahrungen eines ähnlichen Typs machen, stellen sie eine Regel auf oder entwickeln eine bestimmte Überzeugung.

Mit diesen drei Filtern, Tilgung, Verzerrung und Generalisierung, erschafft sich jeder von uns sein eigenes Modell der Welt.

## **Meta-Programme**

Was verbindet diese drei Methoden: NLP, Meta-Programme und das LAB-Profil? Die Urheber des NLP benutzten Chomskys Modell der Tilgung, Verzerrung und

Generalisierung, um eine Landkarte zu entwickeln, mit deren Hilfe sie herausfinden und beeinflussen konnten, wie ein Mensch seine Erfahrungen wahrnimmt und interpretiert.

Leslie Cameron-Bandler (jetzt Leslie Lebeau) zog noch weitergehende Schlüsse aus Chomskys Arbeit. Sie postulierte, dass jeder Mensch ganz spezifische Arten von Tilgung, Verzerrung und Generalisierung vornimmt, die sich dann in seinem Verhalten zeigen. In ihrer therapeutischen Arbeit identifizierte sie ungefähr 60 verschiedene Muster, die sie Meta-Programme nannte.

Meta-Programme sind die spezifischen Filter, die wir im Umgang mit der Welt benutzen. Sie bearbeiten und formen das, was wir aus der Außenwelt hereinlassen. Sie beeinflussen auch das, was bei unserer Kommunikation und unserem Verhalten von innen herauskommt.

Meta-Programme sind wie eine Tür, durch die wir mit der Welt interagieren. Diese Tür hat eine bestimmte Form und die Macht, nur bestimmte Dinge herein- oder herauszulassen. Es kann so aussehen, als sei das Teil unseres individuellen Wesens, aber in Wirklichkeit kann sich die Form der Tür als Reaktion auf Veränderungen in uns selbst und in unserer Umgebung ändern.

Rodger Bailey, ein Schüler von Leslie Cameron-Bandler, adaptierte ihre Arbeit für die Arbeitswelt. Er hat das LAB-Profil als praktisches, leicht anwendbares Hilfsmittel entwickelt, damit Menschen verstehen lernen, was andere motiviert, wenn sie kommunizieren. Er bezeichnete diese Muster als Statusbericht darüber, wie jemand auf eine bestimmte Situation reagiert.

Die meisten Menschen würden der Aussage zustimmen, dass wir uns jeweils unterschiedlich verhalten, wenn wir mit verschiedenen Personen zusammen sind, etwa bei der Arbeit oder zu Hause bei unserer Familie. Diese Verhaltensweisen zeichnen daher kein Bild unserer *Persönlichkeit*, sondern zeigen nur, wie wir in unterschiedlichen Umgebungen oder Kontexten interagieren.

Das LAB-Profil beschreibt einfach die Form unserer Tür, das, was wir in einer bestimmten Situation oder in einem Kontext herein- oder herauslassen. Diese Anerkennung unserer Fähigkeit, unsere Motivationen und Verhaltensweisen zu ändern, unterscheidet dieses Instrument von den psychometrischen Profilen, die pauschale Generalisierungen über unsere Persönlichkeit vornehmen.

## **Sprach- und Verhaltensmuster**

Als ich zum ersten Mal etwas von den Meta-Programmen hörte, gab es ungefähr 60 Muster. Wir sollten mit den Menschen sprechen, die wir untersuchten, und *erraten*, welche Muster sie hatten. Ich verbrachte eineinhalb Jahre damit, die Meta-Programme von Menschen zu erraten, und war naturgemäß nicht besonders gut darin.

Um das Aufspüren dieser Muster und die Arbeit mit ihnen zu erleichtern, reduzierte Rodger Bailey sie klugerweise von 60 auf 14. (Muss man wirklich 60 Dinge über sich selbst oder andere wissen?) Er entwickelte auch einen

kleinen Satz spezifischer Fragen, die – ganz gleich, wie jemand antwortet – die unbewussten Muster eines Menschen *in der Struktur der Sprache* offenbaren, die er benutzt. Man achtet dabei mehr darauf, *wie* jemand antwortet, als darauf, *was* er sagt. Auf diese Weise können Sie nach wenigen einfachen Fragen feststellen, was die Motivation eines Menschen wecken und aufrechterhalten wird und wie er Informationen innerlich verarbeitet.

Bailey identifizierte bei der Entwicklung des LAB-Profiles zwei verschiedene Arten von Meta-Programmen. Die erste Kategorie nannte er Motivationsmerkmale, manchmal auch Motivationsmuster oder Motivationstrigger genannt. Diese Muster zeigen, was jemand braucht, um in einem bestimmten Kontext motiviert zu werden und zu bleiben oder was ihn umgekehrt demotivieren wird. Manchmal bezeichne ich sie als Motivationstrigger, weil sie offenbaren, was einen Menschen *dazu bringt*, etwas zu tun, oder ihn *davon abhält*, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten.

Rodger Bailey nannte die zweite Kategorie Arbeitsmuster, manchmal auch Arbeitsmerkmale oder Produktivitätsmuster genannt. Diese Merkmale beschreiben den geistigen Verarbeitungsprozess eines Menschen in einer bestimmten Situation. So können wir beispielsweise feststellen, ob jemand einen Überblick oder sequenzielle Einzelheiten bevorzugt, können erkennen, in welcher Umgebung er am produktivsten ist, ob er seine Aufmerksamkeit Menschen oder Aufgaben schenkt, wie er auf Stress reagiert und auf welchem Weg er dahin kommt, von etwas überzeugt zu sein.

All das zeigt sich daran, *wie* ein Mensch spricht.

Die folgende Tabelle zeigt die Unterschiede zwischen den ursprünglichen Meta-Programmen, die Leslie Cameron-Bandler entwickelt hat, und dem LAB-Profil:

Ursprüngliche Meta-Programme	Entwicklung	LAB-Profil	Vorteil des LAB-Profiles
60 Muster	Summarisch, Konzentration auf Essenzielles	14 praktische Kategorien	Leicht zu erlernen und zu behalten
Keine Methode	Strukturiertes Herangehen zum Aufspüren und Anwenden	Fragebogen zum Aufdecken von Mustern mit klaren Indikatoren	Leicht für Studien an Gruppen und für eine Wirkung im Gespräch anwendbar
Keine spezifische Sprache für die einzelnen Meta-Programme	Identifizierung von spezifischen Sprachmustern und Verhaltensweisen für jedes Muster	Effektive Sprachmuster für jedes Muster	Steigert die Fähigkeit, zu überzeugen, enorm, weil die Sprache an die geistige Struktur angepasst wird
Damals keine speziellen praktischen Anwendungen	Laufend weitere Forschung und Entwicklung	Anwendungen für Massenkommunikation und zwischenmenschliche Kommunikation, Selbsterkenntnis und psychometrische Profile	Unglaubliches Potenzial zum Erzeugen neuer Anwendungsmöglichkeiten (vgl. Kapitel über Ressourcen)

## ***Effektive Sprachmuster***