



MENSCHEN UND MUSTER

Das LAB-Profil in der Praxis

von Evelyne Maaß

Freudenausbrüche, stille Nachdenklichkeit, spontane Berührungen, kühle Distanz, Freude am Lob, Peinlichkeit und Rückzug, fürsorgliche Liebe – unser Verhalten ist komplex und hat viele Facetten. Ist es wirklich vorhersehbar? Sind wir einzigartig oder strukturiert? Ist es etwa möglich, mit einem Dutzend Fragen die Geheimnisse zu entschlüsseln, die Ethnologen, Psycho-

logen, Biologen, Neurologen und Soziologen seit langem beschäftigen?

Auch wenn es manchmal so erscheint: Menschliches Verhalten ist nicht zufällig. Es ist klassifizierbar und bis zu einem gewissen Grad vorhersagbar. Es gibt wiederkehrende Muster, so wie es individuelle Vorlieben und Präferenzen gibt. Wir verhalten und entscheiden

nach unseren Mustern – andere Menschen mit anderen Mustern entscheiden anders. Dieses „Anderssein“ ist oft der Schlüssel für misslungene oder gelungene Kommunikation, für Konflikte und deren Lösungen, für Abneigung und Verständnis. Unsere Muster sind in der Sprache erkennbar, und wir können mit Sprache gezielt darauf reagieren.

Das LAB-Profil (Language and Behaviour) als eine Weiterentwicklung der Meta-Programme, wie wir sie von Leslie Cameron-Bandler kennen, kommt als alltagstaugliche Methode daher, die uns Trainern und Coaches diese Orientierung zu erleichtern verspricht.

Wie man mit dem falschen LAB-Muster einen Klienten einige Jahre aufhalten kann

Wer als Coach erfolgreich sein will, kann sich einen Namen und einen Ruf schaffen, indem er respektvoll die Landkarte des Coachees ergründet, wertfrei Störendes aufzeigt und im Handumdrehen sichtbare und erlebbare Resultate erschafft. Es geht um Genauigkeit, Effektivität und Schnelligkeit. Verglichen mit dem Coaching ist selbst in einer Kurzzeit-Therapie behutsames, langsames Arbeiten möglich. Fürs Coaching braucht man also eine Art Turbo, der Veränderungen enorm beschleunigen und treffsicher anregen kann.

Was aber, wenn genau diese Schnelligkeit durch den Coach verhindert wird?

Zwei Jahre arbeitet der Therapeut im Roman „Die Rote Couch“¹ mit seinem Klienten daran, dass dieser seine unglückliche Ehe beendet und seine schreckliche Frau verlässt. Immer wieder führt er ihm vor Augen, wie entwürdigend das Leben in dieser Beziehung geworden ist und wie es in der Zukunft noch schrecklicher werden kann. Nach zwei erfolglosen Jahren mit dreimal wöchentlicher Therapie trifft der Klient eine Frau, die mit ihm ein neues Leben beginnen will. In den schönsten Farben malt sie mit ihm eine Zukunft aus, in der ein Leben in Liebe und Freiheit mit Toleranz und Wertschätzung möglich ist. Der Klient verlässt seine Frau, ohne zu zögern, und zieht sofort bei der anderen ein. Und anstatt sich darüber zu freuen, dass sein Klient diesen wichtigen Schritt in ein würdevolles, glücklicheres Leben endlich gewagt hat, ist der Therapeut zutiefst gekränkt.

Nicht nur im NLP wissen wir: Wenn wir mit der Welt kommunizieren, wenden wir Filter an. Sie formen und gestalten unsere Wahrnehmung von der Welt, und nur wenn Informationen durch unseren Filter passen, kommen sie in unser System hinein. Es ist wie eine Tür zur Welt, die entweder offen oder geschlossen ist: Sie bestimmt, was wir in einer bestimmten Situation durchlassen.

Diese Filter nennen wir im NLP Meta-Programme. Sie beschreiben grundlegende Organisationsprinzipien, wie eine Person wahrnimmt und wie sie denkt. Sie heißen Meta-Programme, weil sie Programme über Programme sind und sie die Struktur des Denkens beschreiben und nicht den Inhalt. Und nicht nur, was wir an Informationen hineinlassen, wird durch die Tür bestimmt, sondern auch, was wir als Informationen mittels Sprache hinauslassen. Diese Musterbildung ist besonders intensiv in den ersten Lebensjahren. Später interagieren wir mit der Welt so, wie wir es gelernt haben.

Im obigen Beispiel zeigt sich: Der Therapeut hat die Meta-Programme seines Klienten nicht beachtet. Durch die Tür des Klienten passen Angebote, die sich auf etwas zu bewegen; er braucht ein Ziel, eine Vorstellung, wie es anders sein wird (ein Hin-zu-Muster). Dieser Therapeut jedoch bietet nur Informationen an, wie das Schrecklichste vermieden, die Entwürdigung vermindert werden kann (ein Weg-von-Muster). Diese Informationen kommen nicht durch die Tür des Klienten, und so bleibt die erwartete Motivation aus, endlich etwas zu verändern.

Alter Wein in neuen Schläuchen?

Im Coaching sind es manchmal gar nicht die schwierigen, komplexen Inhalte, die ein Vorwärtkommen verhindern, sondern die Kommunikationsstrukturen.

Coaching

Ein professioneller Coach, der das LAB-Profil kennt, kann die Meta-Programme im Gespräch erkennen und die aufdeckenden Fragen anwenden. Er kann auf diese Muster eingehen und Angebote machen, die „durch die Tür“ des Kunden passen. Er ist fähig, die beeinflussende Sprache zu nutzen, um Feedback und Anregungen so einzupacken, dass sie auf Antrieb verstanden werden. Gegebenenfalls kann er, sofern er die NLP-Interventionen beherrscht, die Meta-Programme verändern. Er versteht es, seine eigenen Muster flexibel einzusetzen und achtsam zu sein mit dem Zusammenspiel der Muster. Damit hat er ein vielseitiges Werkzeug, um in seiner Aufgabe als Coach Veränderungen mit großer Wirkung und Nachhaltigkeit anzuregen.

Alter Wein in neuen Schläuchen? Schon in den 80er Jahren hatte Rodger Bailey das Konzept von Cameron-Bandler für die Wirtschaft aufbereitet, es alltagstauglich gemacht und LAB-Profil genannt. Sein „Language and Behaviour“-Profile erlaubt es, die Meta-Programme zu erfragen und gezielt zu erkennen, was Menschen über ihre Realität mitteilen, wenn sie reden. Shelle Rose Charvet hat dieses Programm erweitert, indem sie mit vielen Beispielen eine „Übersetzung“ in Verhalten ermöglicht hat, nachzulesen in ihrem Buch „Wort sei Dank“². Die Neuerung, die das LAB-Profil gebracht hat, ist nicht nur eine übersichtliche Struktur, sondern eine Weiterführung der ursprünglichen Idee und ihren Anwendungsmöglichkeiten.

Risiken und Nebenwirkungen

Die Arbeit mit dem LAB-Profil wird in den USA und Kanada unter anderem damit beworben, man könne „es auf natürliche Art und Weise in jedes normale Gespräch mit einfließen lassen und unwiderstehliche Sprachmuster entwerfen, um Menschen zu motivieren“.

Die Vorhersagbarkeit des Verhaltens einer Person und die Vorstellung, eine

„beeinflussende Sprache“ nutzen zu können, werden in Deutschland eher Skepsis hervorrufen – das riecht nach Manipulation, und da sind wir ja besonders sensibel. Und bei „man kann es auf natürliche Art und Weise in jedes normale Gespräch mit einfließen lassen“ steigen die Befürchtungen ins Uferlose. Kann man ein Profil erstellen, und der andere merkt es gar nicht? Kann man denn die beeinflussende Sprache anwenden, und der Partner hat gar keine Ahnung? Ja! Ist dann das LAB-Profil in seiner einfachen Anwendung und schnellen Erlernbarkeit und seiner – durchaus möglichen – unauffälligen, heimlichen Anwendung nicht eine Methode, die missbraucht werden kann?

Immer, wenn etwas hoch wirksam ist, kann es auch missbraucht werden. Und gerade weil dieser Gedanke so brisant war, hat es mich gereizt, herauszufinden, was dran ist an diesem LAB-Profil. Verfahren, die Menschen in kleine Schubladen einsortieren, haben mich schon immer nachdenklich gestimmt. Auf der einen Seite kann ich diesen Wunsch nach Vorhersagbarkeit gut verstehen – gerade als Profi will ich präzise arbeiten, und der Wunsch, mein Werkzeug als wirkungsvoll zu kennen und eine klare, übersichtliche Struktur zu haben, ist mir gut bekannt. Die andere Seite bereitet mir Unbehagen – ein Mensch, der kategorisiert und damit durchschaubar gemacht werden soll, fühlt sich beengt, nicht wahrgenommen, nicht ernst genommen und protestiert: So einfach ist es nicht, und so einfach bin ich nicht! Wo bleibt da der Respekt vor der Einzigartigkeit?

Das Seminar

Solche – und andere – Fragen veranlassen mich, in diesem Sommer in England an einem 10-tägigen Seminar über das LAB-Profil mit Shelle Rose Charvet teilzunehmen.

Wir beginnen am ersten Tag sofort mit dem Thema, das mich neben meiner

Neugier hierher geführt hat und mich sehr beschäftigt: Ethik. Ethik ist im NLP ein eher unterbelichtetes Kapitel – auf der Suche nach der Nützlichkeit bleibt oft die Frage nach der wünschenswerten Anwendung auf der Strecke. Nicht so bei Shelle – schon im allerersten Fragebogen taucht sie auf, die Frage: „Was wirst du mit diesem Werkzeug machen?“ Es werden noch viermal ähnliche Fragen gestellt im Verlauf des Trainings, und die Antworten werden nicht nur fotokopiert und von den Coaches gelesen, sondern im Plenum angesprochen und bearbeitet.



Shelle Rose Charvet

Shelle sagt dazu: „Es ist mir wichtig, dass die Menschen, die ein Zertifikat von mir haben, nicht nur sauber mit ihrem Werkzeug umgehen können, sondern ein Wissen über die Macht und eine Einstellung zu der Mächtigkeit dieses Werkzeuges haben. Wenn die Antworten auf die Frage „Wozu willst du es gebrauchen“ mich irritieren, dann suche ich das Gespräch. Ich scheue mich auch nicht, Teilnehmern ein Zertifikat zu verweigern.“ Das dürfte in der NLP-Welt eher eine Rarität sein.

Zuallererst soll das LAB-Profil der Selbsterkenntnis dienen, denn wir sind uns selbst oft genug rätselhaft und wissen nicht, was uns steuert. Mit der Erforschung der eigenen Muster können wir beginnen, das Geheimnis zu lüften. Wie viele andere Konzepte im NLP hilft auch dieses zu begreifen, dass andere

Coaching

anders sind als wir und die größten Missverständnisse da entstehen, wo Menschen meinen, der andere erlebe die Wirklichkeit genauso wie man selber. Alles, was diese Illusion aufdeckt, hilft. Alles, was darüber hinaus Orientierung bietet, kann dazu beitragen, sich gegenseitig besser zu verstehen. Das Vorherbestimmen des Verhaltens und die beeinflussende Sprache dienen hier der Unterstützung und Begleitung des Klienten.

Im Verlauf des Seminars ermitteln wir Musterkombinationen für Gruppen und Einzelne, üben Coaching in einer Konversation, Mustererweiterungen „im Vorbeigehen“ und Anwendungen, Anwendungen für Trainer und Coaches. Auch die notwendigen Meta-Programme für Integrität und die wünschenswerten für Coaches werden ermittelt: Was braucht ein guter Coach wann und wozu?

Die 10 Tage mit Shelle waren bemerkenswert. Es gibt wenige Trainerinnen, die mit soviel Herz, Engagement, Professionalität, Ernsthaftigkeit und Humor lehren. Seitdem begegnen mir überall Beispiele für geniale Anwendungsmöglichkeiten des LAB – und genauso oft Beispiele für verpasste Chancen. In vielen Momenten meines Lebens finde ich es noch immer wunderbar, nicht zu wissen, was der Andere als nächstes tun wird. Und es liegt ein großer Reiz darin, eben *nicht* zu wissen: Werde ich die richtigen Worte finden und die passenden Argumente, um meine Ziele zu erreichen?

In vielen andere Situationen ist das LAB-Profil ein wünschenswertes Werkzeug mit einem großen Repertoire, das mir meine Arbeit nicht nur erleichtert, sondern sie erst professionell macht.

Das Lab-Profil in der Praxis – Beispiel Motivation

Das LAB-Profil für die Motivation befasst sich mit der Frage: Was motiviert und was demotiviert Menschen? Wich-

tig ist, zu beachten, das die genannten Verhaltensmuster kontext- und situationsabhängig sind und keine pauschalen Festschreibungen sind.

1. Proaktiv – Reaktiv

Proaktiv: Ein proaktiver Mensch zeigt viel Initiative, handelt manchmal ohne Überlegung, stürzt sich hinein, ohne nachzudenken oder gar zu analysieren, tut gerne ohne Umschweife das, was zu tun ist und wartet nicht darauf, dass andere beginnen.

Motivierende Sprache: „Lassen Sie uns sofort beginnen. Legen Sie los. Wozu warten? Machen Sie einfach, was zu tun ist. Übernehmen Sie die Verantwortung.“

Reaktiv: Ein reaktiver Mensch analysiert, wartet ab, dass andere die Initiative ergreifen, überlegt manchmal ohne zu handeln, möchte die Situation vollständig verstehen und beurteilen, be-

vor er anfängt, erwartet, dass andere die Initiative ergreifen, reagiert lieber.

Motivierende Sprache: „Lassen Sie uns vorher ausführlich darüber nachdenken. Analysieren Sie die Situation genau. Bedenken Sie genau, was zu tun ist. Nachdem Sie genügend darüber nachgedacht haben, können Sie jetzt beginnen. Die Zeit ist reif fürs Handeln.“

2. Kriterien

Kriterien sind Worte oder Werte, die sofort eine emotionale Reaktion hervorrufen: z.B. Erfolg, Freiheit, Anerkennung. Diese Schlüsselworte sind ein Hinweis darauf, welche Merkmale eine Person, eine Beziehung, ein Produkt haben muss, damit ein Mensch sich dafür entscheidet.

Motivierende Sprache: „Nutzen Sie die genannten Worte, wenn Sie das Interesse einer Person gewinnen und be-

halten wollen. Diese Worte sind mit einer Fülle an Assoziationen und Gefühlen für diese Person verbunden.“

3. Hin zu – Weg von

Hin zu: Diese Menschen wollen Ziele erreichen, sie reden davon, etwas zu haben oder etwas zu bekommen, lieben Prioritäten, mögen gerne klassisches Zeitmanagement; sie haben Schwierigkeiten, ein Problem zu erkennen oder die Stolpersteine im Projekt vorherzusehen; wenn Zielvorgaben fehlen, sind sie schnell demotiviert und gelangweilt.

Motivierende Sprache: „*Sie können schnell Resultate erreichen. Hier können Sie etwas gewinnen. Sie bekommen mehr Bewegungsspielraum. Sorgen Sie für den Nutzen im Alltag. Diese Art, das Ziel zu erreichen, bietet Vorteile. Achten Sie auch auf das Ergebnis. Welche zusätzlichen Gewinne sehen Sie?*“

Weg von: Diese Menschen erkennen mit Leichtigkeit, was vermieden werden muss; sie werden motiviert, wenn sie etwas loswerden wollen; sie lieben es, Probleme zu lösen und sind sofort bei der Sache, wenn es Schwierigkeiten gibt, die behoben werden sollen; sie haben manchmal Schwierigkeiten, ihre Ziele im Auge zu behalten, arbeiten ungern mit Prioritäten und haben Schwierigkeiten mit dem klassischen Zeitmanagement.

Motivierende Sprache: „*Lassen Sie uns verhindern, dass Ihr Konkurrent gewinnt. Beginnen Sie das Problem sofort zu lösen. Vermeiden Sie die Fußangeln. Finden Sie heraus, was nicht stimmt. Sorgen Sie dafür, dass es keine Probleme mehr gibt. Sehen Sie zu, wie wir den Zeitdruck loswerden können.*“

4. Internal – External

Internal: Eine Person mit einem internalen Muster findet ihre Motivation in sich selbst. Sie beurteilt ihre Arbeit zuerst selbst und mag es nicht, wenn andere ihre Arbeit beurteilen, denen

sie nicht die Erlaubnis und die Kompetenz zugeschrieben hat. Sie mag keine Anweisungen, und es bereitet ihr oft Schwierigkeiten, die Meinungen anderer zu akzeptieren. Sie braucht kein Lob und gibt selten Feedback.

Motivierende Sprache: „*Sie wissen am besten, was zu tun ist. Das können Sie selbst entscheiden. Ich schlage Ihnen vor, Sie wählen. Hier sind ein paar Informationen, die Ihnen vielleicht nützlich sein könnten. Was halten Sie davon? Welche Informationen brauchen Sie noch? Darf ich Ihnen vorschlagen, über ... nachzudenken?*“

External: Eine Person mit einem externalen Muster braucht Anleitung und Feedback von außen, um motiviert zu bleiben. Sie ist an der Meinung anderer Personen interessiert, mag es, wenn andere Entscheidungen treffen, mag und braucht Lob, um am Ball zu bleiben. Sie fasst Informationen als Anweisungen auf.

Motivierende Sprache: „*Damit können Sie Aufsehen erregen. Ihr Chef wird begeistert sein. Darüber wird man noch lange in der Firma reden. Experten meinen dazu: ... Herr C denkt darüber genauso. Das hat sich bewährt und ist schon von anderen getestet worden. Diese Art, die Dinge zu tun, wird hoch geschätzt.*“

5. Optional – Prozedural

Optional: Optionsorientierte Personen sind motiviert, wenn sie viele Möglichkeiten haben, aus denen sie wählen können. Sie mögen es, Dinge auf eine neue Art und Weise zu machen. Sie mögen die Entwicklung von Methoden und Systemen, brechen gerne die Regeln und lieben Ausnahmen. Diese Personen sind lieber Pioniere als Siedler und haben Schwierigkeiten mit Routine und „am Ball zu bleiben“, wenn es um die Wahrung und Wiederholung bestehender Abläufe geht.

Motivierende Sprache: „*Lassen Sie uns in diesem Fall die Regeln umgehen. Finden Sie einen neuen Weg.*“

Dieses Problem hat unbegrenzte Möglichkeiten. Das gibt Ihnen Gelegenheit, etwas ganz Neues zu machen. Wählen Sie, was ein besserer Weg ist. Finden Sie eine Alternative. Hier liegen Chancen ohne Ende. Entdecken Sie die Vielfalt, wie Sie es noch machen können.“

Prozedural: Prozedural orientierte Menschen lieben vorgegebene Abläufe und den richtigen Weg. Sie sind sehr daran interessiert, genau zu wissen, wie etwas gemacht wird und befolgen gern die einzelnen Schritte vom Anfang bis zum Ende. Was sie einmal begonnen haben, wollen Sie auch zu Ende führen. Sie hassen es, Regeln zu brechen und fühlen sich verloren, wenn sie keine genauen Schritte und Anweisungen für Prozeduren bekommen.

Motivierende Sprache: „*Lassen Sie uns Schritt für Schritt vorgehen: 1 ..., 2 ..., 3 ... Es hat sich bewährt, diesen Weg zu gehen. Zuerst ..., dann ..., und danach ... Halten Sie sich einfach an dieses Verfahren. Wir finden genau die Möglichkeit, es richtig zu machen. Wenn Sie sich daran halten, wird es gelingen.*“

6. Gleichheit – Unterschiede

Gleichheit: Ein Mensch, der durch Gleichheit motiviert wird, mag keine Veränderungen – oder nur ganz, ganz langsam. Wenn sich etwas verändert, ist er eher bereit zu gehen, als sich anzupassen. Er akzeptiert eine Veränderung alle 10-15 Jahre. Der treue Mitarbeiter der alten Zeit – Kandidat für die „goldene Uhr“. Er liebt es, wenn alles beim Alten bleibt.

Motivierende Sprache: „*Lassen Sie es uns genauso machen, wie wir es immer gemacht haben. Es wird unverändert ... geben. Auch beim Neuen werden wir Bewährtes beibehalten. Dieses Problem hat folgende Gemeinsamkeiten mit dem Vorhergehenden. Auch wenn es erst einmal anders klingt, so ist es doch das Gleiche, fast identisch. Vielleicht können es genauso lösen wie beim letzten Mal.*“

Gleichheit mit Unterschieden: Ein Mensch, der durch Gleichheit mit Ausnahmen motiviert wird, akzeptiert Veränderungen, wenn sie nicht zu drastisch sind und einige Grunddeckdaten erhalten bleiben. Er mag evolutionäre Veränderungen, und große Veränderungen sollten schrittweise vollzogen werden. Von sich aus würde er eine Veränderung alle 5-7 Jahre anstreben.

Motivierende Sprache: *„Lassen Sie uns diese Version weiterentwickeln. Es erscheint mir ähnlich – ist aber noch besser. Mit dieser Strategie werden Sie wachsen und sich verbessern. Es wird mehr Fortschritt geben; lassen Sie uns das Bestehende erweitern.“*

Unterschiede: Ein Mensch, der durch Unterschiedlichkeit motiviert wird, liebt drastische Veränderungen. Er mag Neues und lehnt statische unveränderbare Situationen ab. Alle 2 Jahre tickt bei ihm die Veränderungsuhr, und er hat Lust auf etwas ganz Neues. Ein solcher Mensch liebt tiefgreifende Veränderungen.

Motivierende Sprache: *„Lassen Sie uns die Sache diesmal ganz anders anfangen. Das Verfahren ist neu und unterscheidet sich von allen anderen. Sie könnten Ihre einzigartigen Ideen umsetzen und das Alte völlig austauschen. Der Ansatz ist brandneu, noch nie dagewesen, und Sie werden sich und Ihren Arbeitsalltag nicht wiedererkennen.“*

7. Global – Detail

Global: Menschen mit einem global orientierten Muster brauchen nur einige wenige Informationen, um sich einen Überblick zu verschaffen. Es ist nicht wichtig, Informationen in einem Zusammenhang zu präsentieren, sie können auch aus einigen Daten einen Gesamtzusammenhang konstruieren. Sie reden lieber in Schlagworten und Überbegriffen und haben wenig Geduld, wenn es zu detailliert wird.

Motivierende Sprache: *„Ich gebe hier einen Überblick. Stellen Sie mir nur*

die Kerngedanken heraus. Am wichtigsten ist, dass Sie einen Überblick bekommen. Im Allgemeinen gilt diese Regel, wenn nichts anderes vereinbart wird. Achten Sie darauf, dass Sie das Ganze erfassen und in Zusammenhang stellen.“

Detail: Menschen, die detailorientiert sind, brauchen viele kleine präzise Informationseinheiten – vorzugsweise behandeln sie Informationen in Sequenzen. Wenn sie in einer Sequenz unterbrochen werden, beginnen sie wieder am Anfang. Wenn die Unterbrechung nur kurz ist, beginnen sie exakt da, wo sie unterbrochen wurden, als hätte die Unterbrechung nie stattgefunden, wenn sie länger dauert, beginnen sie wieder von vorne. Detailorientierte Menschen können sich in Kleinigkeiten verlieren und nicht zum Ende kommen. Manchmal fällt es ihnen schwer, das große Ziel im Auge zu behalten und im Zusammenhang zu sehen. Sie eignen sich besonders gut für Arbeiten, die größtmögliche Genauigkeit erfordern.

Motivierende Sprache: *„Lassen Sie uns die Details vereinbaren. Ich gebe Ihnen jetzt präzise die Abläufe, die zum Erfolg führen werden. Achten Sie darauf, dass Sie alle spezifischen Daten haben. Ich sage Ihnen jetzt noch einmal genau und im Einzelnen, wie wir vorgehen werden.“* ■

Anmerkungen:

- 1 Irvin D. Yalom: Die rote Couch. Goldmann, München 1998.
- 2 Shelle Rose Charvet: Wort sei Dank. Junfermann, Paderborn 1998.

Über die Autorin:



Evelyne Maaß (*evelyne@nlp-spectrum.de*) ist Diplom-Soziologin, NLP-Lehrtrainerin, Lehr-Coach und Mitautorin zahlreicher NLP-Bücher. Sie leitet zusammen mit Karsten Ritschl ein Trainings-

institut in Berlin und ist die erste anerkannte LAB-Profil-Trainerin in Deutschland.