

Haltung entscheidet

**Führung & Unternehmenskultur
zukunftsfähig gestalten**

Martin Permantier

VAHLEN

ISBN Print: 978-3-8006-6063-6
ISBN E-Book: 978-3-8006-6064-3

Martin Permantier
Haltung entscheidet
www.haltung-entscheidet.de
1. Auflage 2019
© 2019, Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Redaktionsanschrift:
SHORT CUTS GmbH, Mehringdamm 55, 10961 Berlin
Telefon: (030) 253 912-10
Telefax: (030) 253 912-20
E-Mail: mail@short-cuts.de
www.short-cuts.de
Produktmanagement: Julia Barz

Kontakt des Verfassers: Martin Permantier
hello@martin-permantier.de
www.martin-permantier.de

Lektorat: Karin Schnappauf, Sabine Neumann, Thomas Ammon
Satz und Gestaltung: Nancy Jerz, SHORT CUTS GmbH, 10961 Berlin
Illustration: Ahmad Ataya, SHORT CUTS GmbH, 10961 Berlin
Umschlag: Nancy Jerz, SHORT CUTS GmbH, 10961 Berlin
Druck und Bindung: Neografija a.s. Ul. Sučiaska 39A, 03861 Martin Priekopa,
Slowenische Republik

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnlicher Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsangabe

Einleitung	06
01 Führung und Kultur im Wandel	16
02 Führen bedeutet Kommunizieren	24
03 Evolutionäre Modelle zu Führung und Unternehmenskultur	36
04 Das Modell der sechs Haltungen	52
4.1 Die selbstorientiert-impulsive Haltung	64
4.2 Die gemeinschaftsbestimmt-konformistische Haltung	72
4.3 Die rationalistisch-funktionale Haltung	82
4.4 Die eigenbestimmt-souveräne Haltung	88
4.5 Die relativierend-individualistische Haltung	96
4.6 Die systemisch-autonome Haltung	106
05 Die sechs Haltungen im Überblick	114
06 Weltbild und Führung	130
07 Die evolutionäre Denkweise	154
08 Die eigene Haltung erkennen	164
09 Haltung und Selbstentwicklung	208
10 Haltung und Teamentwicklung	246
11 Haltung und Werteentwicklung	284
12 Die kulturhistorische Entwicklung	316
13 Haltungen in der jüngeren deutschen Geschichte	330
14 Die vier Entwicklungsperspektiven	344
15 Nachwort	356
Der Autor	359
Literaturempfehlungen	360
Personenverzeichnis	362
Sachwortregister	364
Bildverzeichnis	372

Vorwort von Jens Corssen

In vielen Unternehmen stehen die Themen Führung und Veränderungsbe-
reitschaft ganz oben auf der Agenda. Die Frage, wie sie in der Zeit des großen
Wandels eine Kultur schaffen können, welche die Potenziale der Mitarbeiter
fördert, beschäftigt zu Recht immer mehr Arbeitgeber. Denn schon heute
macht es den entscheidenden Unterschied, wie entwicklungsorientiert
das Unternehmen agiert und über welches Mindset die Mitarbeiter und
insbesondere die Führungskräfte verfügen.

Vor einigen Jahren lernte ich Martin Permantier kennen und wir merkten,
dass unsere Philosophien auf dem gleichen Fundament stehen und sich
mein Ansatz zu Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung und seine
Methoden zur Entwicklung von Führung, Unternehmenskultur und Marken
perfekt ergänzen. Beide folgen wir dem Ansatz der stärkenorientierten
Positiven Psychologie und nutzen die neuesten Erkenntnisse der Bewusst-
seinsentwicklung. Die sich daraus ergebenden praxisnahen Methoden
bieten jedem, unabhängig wo er sich auf seinem Entwicklungsweg befindet,
Reifungsmöglichkeiten. Sie stärken den eigenmotivierten Veränderungs-
willen.

Martins Ansatz der sechs Haltungen empfinde ich als eine ideale Fortsetzung
und Erweiterung meiner Philosophie des Selbstentwicklers. Sein Buch
erweitert die Praxis der individuellen Selbstentwicklung auf die Kultur- und
Organisationsentwicklung im Kontext der neuen Zeit. Das vorgestellte
Konzept liefert erhellende Einsichten und erzielt eine nachhaltige Wirkung,
weil es Team, Organisation und Gesellschaft gesamtheitlich betrachtet.

Die sechs Haltungen zeigen anschaulich, welches Potenzial wir als
Menschen haben und wofür es sich lohnt, sich persönlich, im Team und
in der Organisation auf den Weg zu machen. Wir Menschen müssen unser
Bewusstsein weiterentwickeln, um in der Transformation zu bestehen.
In einer Welt, die immer komplexer, vieldeutiger und unsicherer wird, brau-
chen Führungskräfte ein neues Bewusstsein und ganz andere Fähigkeiten,
um sicher zu navigieren und sich selbst und andere zu führen. Denkmuster,
die dualistisch sowie ursachen-wirkungs-orientiert geprägt sind, führen
langfristig immer weniger zum Erfolg.

Wir sind gefordert, das Potenzial unserer innewohnenden Weisheit zu
entfalten. Die besondere Stärke des Buches ist, komplexe Zusammen-
hänge anschaulich darzustellen und damit Klarheit und Sinn zu stiften.



Der Autor Martin Permantier (links) und Jens Corssen

Ich freue mich, dass ihm mit „Haltung entscheidet“ nun ein wegweisendes
Buch gelungen ist, in dem seine Erfahrung für ein breiteres Publikum zugäng-
lich wird. Dieses Werk inspiriert Unternehmer, Führungskräfte und alle,
die an Entwicklung interessiert sind, ihre Perspektive zu erweitern und
sich selbst, ihr Team und die Organisation auf eine neue zukunftsadäquate
Ebene zu führen. Es ist ein lehrreiches Buch für all diejenigen, die wissen
oder auch nur ahnen, dass der Wandel immer bei einem selbst und mit einer
Einstellungs- und Haltungsänderung beginnt. Erst dann kann die Ent-
wicklung des Teams und der Organisation insgesamt von Erfolg gekrönt sein.

Ich erhoffe mir, dass es möglichst vielen Lesern gelingt, diese erkenntnis-
reichen und inspirierenden Inhalte wirksam in die Praxis umzusetzen.

Jens Corssen

Diplom-Psychologe und Coach für Deutschlands Top-Führungskräfte

02

Führen bedeutet Kommunizieren

Die Kultur eines modernen Leaderships braucht reife Persönlichkeiten. Die Führungskraft von morgen ist eine reflektierte Persönlichkeit, wertschätzender Allrounder, empathischer Kommunikator, Komplexitätsbewältiger und Generationencoach. Führung definiert sich damit größtenteils als kommunikative Fähigkeit.

„Die Wertschöpfung wird in Zukunft davon bestimmt sein, ob es Führungskräften gelingt, komplexe Kommunikation zu gestalten.“

Matthias Horx

Nicht Technik, sondern Kommunikation ist die Basis für Innovation

Der aktuelle Wandel durch die Digitalisierung wird vorwiegend als rein technischer Wandel gesehen, in dem wir Menschen die Getriebenen sind, die sich anzupassen und zu funktionieren haben. In allererster Linie braucht der Wandel ein neues Verständnis von Führung und Unternehmenskultur. Diese drückt sich dadurch aus, wie wir miteinander kommunizieren. Wir brauchen keine neuen fachlichen, sondern kommunikative Kompetenzen. Die erlernen wir, indem wir ganzheitlicher und hierarchiefreier kommunizieren.

Ein Beispiel: Vor ein paar Jahren plante ein großer Konzern mit uns eine Tagesveranstaltung mit über 200 Leuten zum Thema Innovation. Die Konzernleitung wollte die Mitarbeiter dem Wandel gegenüber aufgeschlossener stimmen. Sie sollten innovativer und kreativer werden. Als Vorschlag bekamen wir eine Agenda, die aus sechs Vorträgen bestand. Drei Stunden waren am Nachmittag für die Schulung der Mitarbeiter in Design Thinking vorgesehen. Die Agenda las sich, als wollte die Führung mit einer Druckbetankung an den Rädchen in den Gehirnen der Mitarbeiter drehen, damit sie danach besser funktionieren. Eine sehr mechanistische Sicht. Wir glauben, wir gießen oben ein paar Vorträge mit ein wenig Design Thinking rein, schulen agile Arbeitsmethoden wie Kanban oder Scrum und unten kommt dann mehr Innovation und Agilität raus. Menschen lassen sich nicht mal so eben umprogrammieren, man kann ihnen auch kein Update einspielen. Mitarbeiter werden immer eigenbestimmter und wollen sich nicht funktionalisieren lassen. Besonders den Hochqualifizierten liegt daran, mehr als ein Rad im Getriebe zu sein. Menschen an Stellenprofile anpassen zu wollen ist eine Denkweise aus dem Industriezeitalter. Im neuen Denken passen sich vermehrt Stellen und Organisationen den Bedürfnissen der Menschen an. Bei Vorgesprächen mit den Teilnehmern der Veranstaltung wurde deutlich, wie sie die Dinge sahen. Alle waren motiviert und brachten viele Gedanken ein, wie sie das Unternehmen mit kreativen und innovativen Ideen weiterbringen könnten. Ihr Hauptproblem waren die massiven Controlling-Strukturen im Unternehmen. Die Vorgaben der IT-Sicherheit machten es ihnen unmöglich, Internet und Social Media, so wie im Privatleben gewohnt, zu nutzen. Der Betriebsrat untersagte, Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. Sicher wohlmeinend, um die Mitarbeiter vor potenzieller Ausbeutung zu schützen. Für jede Reisekostenabrechnung verlangte das Controlling, seitenlang Formulare auszufüllen. Die Compliance-Regeln waren so komplex, dass niemand sie wirklich kannte. Jeder lief mit der Grundangst herum, etwas falsch zu machen. „Dann lieber nichts ändern und auf der sicheren Seite bleiben“, lautete die Devise. Der Konzern hatte sich ein strammes Korsett verpasst.

Das Ergebnis aus langjährigen Machtkämpfen durchzog unangreifbar die Strukturen und das Denken. Unsere Idee, im Vorfeld der Veranstaltung eine Befragung unter den Mitarbeitern durchzuführen, wurde untersagt, weil Befragungen nur vom bzw. mit der Genehmigung des Betriebsrats durchgeführt werden dürften. Ferner wurde uns mitgeteilt, „Wir wollen nicht, dass die Mitarbeiter sich über die Strukturen äußern oder diese gar infrage stellen. Die sind gesetzt.“ So hatten die innovativen Ideen der Mitarbeiter, die man ja eigentlich stärken und fördern wollte, keine Chance, sichtbar zu werden. Es fehlte die geeignete Kommunikationsebene. Echter Dialog war nicht vorgesehen. Mitarbeiter wollen „echte“ Arbeit machen, die etwas bewirkt, und nicht nur das Organisationssystem bedienen.

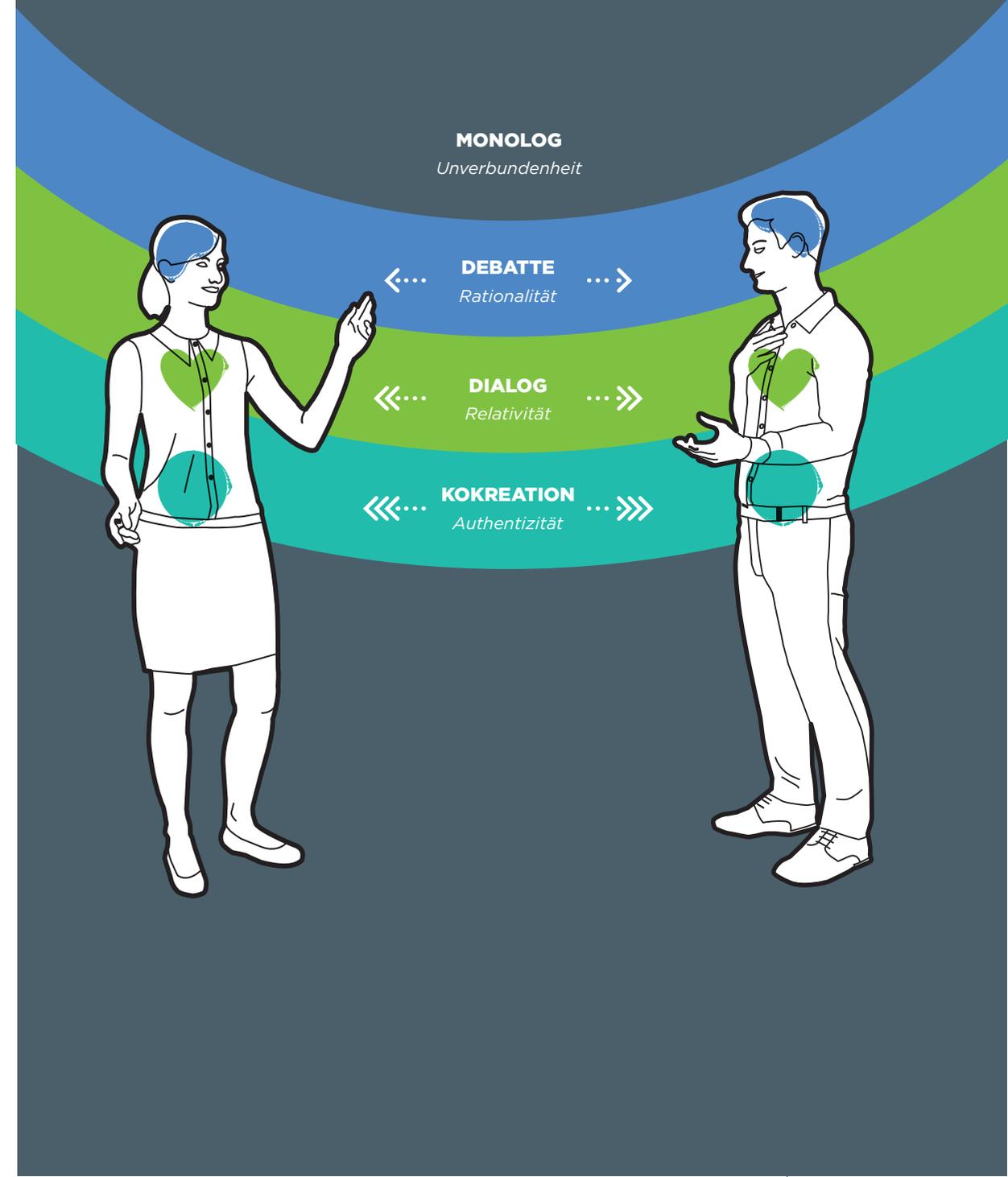
Hört sich das bekannt an? In der einen oder anderen Variation finden sich diese Umstände in vielen Unternehmen. Die Kultur unterdrückt disruptive Kräfte und macht sich dadurch dümmer als notwendig. Gerade in Konzernen liegt der Fokus sehr stark auf Strukturen und Prozessen. Menschen werden als potenziell austauschbar gesehen. Das Bild vom perfekten Unternehmen entspricht dem einer gut geölten Maschine. Maschinen können komplizierte Vorgänge ausführen, bei Komplexität, wie wir sie immer dann vorfinden, wenn Menschen beteiligt sind, ist eine mechanistische Denkweise ungeeignet. Bleibt es beim mechanistischen Blick, wird das Verhalten der Mitarbeiter thematisiert und nicht die Haltung der Führung, die Strukturen und Prozesse sowie die hinderlichen Glaubenssätze in der Unternehmenskultur. Der Schlüssel liegt darin, eine Kommunikationsform zu finden, die auch mit Komplexität umgehen kann.

Komplexe Kommunikation gestalten

Grundsätzlich lassen sich Kommunikationsstile in vier Ebenen einteilen, je nachdem, wie viele ihrer Intelligenzsysteme eine Führungskraft nutzt. Unsere menschlichen Intelligenzsysteme sind das Gehirn, unser Herz und unser Bauchgefühl. Ist einer Führungskraft egal, was andere denken oder fühlen, führt sie Monologe und ist mit den Intelligenzsystemen der Mitarbeiter unverbunden. Auf der Debattenebene ist sie am intellektuellen Austausch von Gehirn zu Gehirn interessiert. Die Dialogebene eröffnet der Führungskraft, auch zu berücksichtigen, was sie selber und ihr Gegenüber fühlen. Das macht es möglich, auch diese Ressource zu nutzen. Auf der Ebene der Kokreation tauschen wir uns intellektuell und emotional aus. Unsere Intuition kommt ins Spiel. Um die Intelligenz aller Ebenen in den Wandel einbeziehen zu können, sind Führungskräfte gut beraten, zu lernen, sich entsprechend zu öffnen.

Die vier Ebenen der Kommunikation

Mit jeder neuen Kommunikationsebene lernen wir, mehr von unseren Intelligenzsystemen (Kopf, Herz, Bauch) einzubringen.



Die Monologebene – Appelle und feste Urteile

Besteht die Kommunikation der Führung aus von oben ausgegebenen Appellen, bewegt sie sich auf der unverbundenen Monologebene. Die Denkweise ist geprägt von Vorurteilen oder festgefahrenen Annahmen, die für Fakten gehalten werden, weil kein intellektueller Austausch von Argumenten stattfindet.



Ein Beispiel: Ein Unternehmen fragte uns an, es bei der Entwicklung seiner Unternehmenswerte zu unterstützen. Beim ersten Treffen wurde uns eine Liste mit acht Werten vorgelegt. Die hatte sich der nicht anwesende Chef ausgedacht. Sie sollten an die Mitarbeiter kommuniziert werden, damit diese die Werte Leistungsbereitschaft, Qualität, Flexibilität, Zuverlässigkeit, Innovation, Loyalität, Freundlichkeit und Tradition „leben“. Ein solches Vorgehen endet in der Regel damit, dass die Werte irgendwo an der Wand hängen und keine Auswirkung auf Kultur und Verhalten haben. Abgesehen davon, dass der Chef sie bei passender Gelegenheit zitiert, um Verhalten zu sanktionieren.

Fragt man in einem derartigen Fall die Mitarbeiter nach den Unternehmenswerten, wissen sie zwar, dass es welche gibt, können zwei bis drei von ihnen aufsagen und sich an die anderen nicht mehr erinnern. Sie werden dann irgendwo herausgesucht, als hätte man nach dem Ausweis gefragt, nach dem jetzt mühsam gekramt werden muss. Werte sind eine lästige Pflichtübung, mehr nicht. Die Kommunikation ist auf dieser Ebene eher manipulativ. Sie beschränkt sich auf Smalltalk und Höflichkeits-Blabla. Eine Führung, die so agiert, hat meist feste Urteile über die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter im Kopf und sieht sich in der Rolle des Erziehers. Mitarbeiter werden eher wie Kinder behandelt und entmündigt. Dass diese sich dann unter Umständen genauso verhalten, führt zu einer Selbstbestätigung der Führung und hält das System, in dem sich alle im Unternehmen miteinander befinden, in dieser Haltung aufrecht. Um in der Debattenebene kommunizieren und einen offenen intellektuellen Austausch nutzen zu können, müssen Führungskräfte lernen, ihre Urteile und ihre Selbstgerechtigkeit loszulassen. Das ist die erste Herausforderung an Führung.

Die Debattenebene – Urteile loslassen

Die Ebene der Debatte stellt schon eine höhere Kommunikations- und Führungsreife dar. Hier darf offen diskutiert werden. Dafür lassen wir unsere Urteile fallen und ein intellektueller Diskurs wird möglich. Auf der Debattenebene haben wir ein Interesse daran, Argumente gegenseitig auszutauschen. Debatten sind geprägt von rationaler, faktenorientierter Kommunikation. Differenzierte Konfrontation ist möglich, allerdings noch begleitet von diversen Tabus. Bestimmte Aspekte dürfen nicht angesprochen werden. So darf oftmals über vieles geredet werden, aber die Punkte Führung, Hierarchien, Vorgehensweisen und Kennzahlen sind nicht verhandelbar.



Ein Beispiel: In einem großen Verlagshaus hat es einen Führungswechsel gegeben. Entgegen der vorherigen Strategie, Online und Print miteinander zu verzahnen, gab die neue Chefetage die Parole aus, beide Bereiche wieder strikt zu trennen. Viele konnten diesen Strategiewechsel nicht nachvollziehen, obwohl er mit Zahlen, Daten, Fakten unterlegt worden war. Vor diesem Hintergrund wurden allerlei sinnvolle Anstrengungen unternommen, das Unternehmen agil und moderner zu machen. Viele Workshops und Fortbildungsmaßnahmen fanden statt, neue Recruiting-Initiativen wurden erfolgreich umgesetzt. Bei allen Aktivitäten stand immer das große Fragezeichen im Raum, über das nicht geredet werden durfte. „Warum gehen wir in diese Richtung, die sich falsch anfühlt?“ Jeder hatte ein ungutes Gefühl bei der ganzen Sache. Es quälte, die eigene, ganz persönliche Weisheit nicht wirklich beitragen zu dürfen. Denn es wurde kein Raum geschaffen, dieser inneren Wahrnehmung Ausdruck zu verleihen. Das hätte bedeutet, den Chef womöglich infrage zu stellen, und das war ein unausgesprochenes Tabu.

Wenn wir etwas im Herzen erkennen, aber nicht danach handeln oder das Gefühl haben, nicht danach handeln zu dürfen, erzeugt das Zynismus. Zynismus ist die Krankheit der Schlaunen. Um die eigene Ohnmacht zu kompensieren, werden Menschen latent spöttisch. Viele Unternehmenskulturen sind in diesem Sinne von Zynismus infiziert. Um dem zu entkommen, braucht es die Erweiterung des gemeinsamen Kommunikationsraumes und unserer Haltung. Möglich wird diese Erweiterung durch mehr Ehrlichkeit und Offenheit sowie die Fähigkeit, seine eigenen Fehler zu sehen. Das Loslassen von Zynismus ist die zweite Herausforderung für Führungskräfte bei der Reifung ihres Kommunikationsverhaltens.

Die Dialogebene – Zynismus loslassen

Kennzeichen der Dialogebene ist die Bereitschaft zur offenen Kommunikation. Hier ist es der Führung möglich, die Perspektive zu wechseln und sich tatsächlich empathisch in das Gegenüber zu versetzen. Auf dieser Ebene kommen wir durch gemeinsames reflektierendes Erkunden zu Zielen. Ein echter Austausch auf Augenhöhe wird möglich. Ist die Führungsetage nur mit der Debattenebene vertraut, sagt sie sich: „Nicht noch mehr Meetings. Da regiere ich doch lieber durch.“ Meetings, in denen echter Dialog gepflegt, zugehört und Verbindung geschaffen wird, sind nicht nur wesentlich kurzweiliger als von Monolog und Debatten geprägte Veranstaltungen. Das Entscheidende ist, dass sie viel effektiver sind.



Nehmen wir die Werte als Beispiel. Wenn sich Führung und Mitarbeiter im Dialog darauf geeinigt haben, dass „Offenheit“ ein wichtiger Wert für das Unternehmen ist, und wenn jeder sagen kann, was er persönlich da-runter versteht, welche Erwartungshaltungen er an sich, das Team und die Organisation hat, welche Bedenken da sind, wie er diesen Wert umsetzen möchte und welche Art von Unterstützung er braucht, wird das wesentlich mehr Wirkung zeigen als alle Werteplakate und Rundschreiben zusammen. Denn im Dialog berücksichtigen wir auch die emotionale Ebene. Wenn wir in einem wirklich offenen Dialog beschließen „Wir wollen das Wir stärken“, kann das echte Kraft entfalten. Dann sind wir auch bereit, uns Tabubereiche anzuschauen. In unseren Workshops legen wir großen Wert auf viele Gespräche in Kleingruppen über alle Hierarchieebenen hinweg. Immer wieder erstaunlich ist, für wie viele Teilnehmer es das erste Mal ist, dass sie sich eins zu eins mit einem Vorgesetzten zu einem Thema austauschen. Sich auf diese offene Haltung einzulassen bedeutet für beide Seiten, den Mut zu haben, ihre Komfortzone zu verlassen. Um diesen Raum zu betreten, ist es gut, mit seinen eigenen Gefühlen in Kontakt zu sein. Das ist die dritte Herausforderung für Führungskräfte.

Die Ebene der Kokreation – Angst loslassen

In der Haltung des Dialogs ist das möglich, was wir uns letztendlich erhoffen und was in der Herausforderung des Wandels die größten Chancen bietet: gemeinsam Möglichkeiten zu erkennen und kollektive Kreativität zu fördern. Hier ist ein freier Austausch von Gedanken über alle Hierarchieebenen erlaubt, emotionale Wahrnehmungen sind erwünscht und unkonventionelle neue Denkansätze sind willkommen. Was uns häufig davon abhält, so zu kooperieren, ist unsere Angst und unsere Sorge vor Kontrollverlust. Das ist noch verständlich, denn es mangelt uns oft an Erfahrung, in dieser Weise miteinander zu arbeiten. Man stelle sich vor, die Ingenieure der Autokonzerne hätten in einem offenen Rahmen andere Mitarbeiter gefragt, was sie davon halten würden, die wirklichen Emissionen der Autos zu verschleiern, indem sie mithilfe einer Software unter Testbedingungen niedrigere Werte vorgaukeln. Wahrscheinlich hätten deren Erkenntnisse aus Herz und Bauchgefühl gereicht, um zu dem Schluss zu kommen, dass Betrug, gerade wenn es um die Gesundheit geht, keine gute Idee ist. Die Konzerne hätten mit nur einem offenen Dialog Milliarden Euro gespart.



Eine Methode, die hilft, diesen Raum der Kokreativität zu erschließen, ist Design Thinking. Dabei stellt sich ein interdisziplinäres Team aus ca. sechs bis acht Leuten einem Problem. Anstatt sofort nach Lösungen zu suchen, wird der Design-Thinking-Prozess in sechs Phasen aufgeteilt. Die ersten drei widmen sich ausschließlich dem Problemverständnis. Danach geht es in den Phasen vier bis sechs um Ideenfindung, Prototypenbau und das Testen. Kennzeichen des gesamten Prozesses ist, dass er ergebnisoffen und hierarchiefrei ist. Die Teams setzen sich interdisziplinär zusammen. So wird Silodenken vermieden. In dieser Haltung geht es darum, möglichst viele Perspektiven wahrzunehmen und diese möglichst schnell mit den Bedürfnissen der Zielgruppe durch Tests abzugleichen.

Führungskräfte, die kokreativ führen wollen, stehen vor der Herausforderung, Urteile, Zynismus und Angst loszulassen, um eine wirklich kokreative, agile Haltung der Zusammenarbeit zu etablieren.

Entwicklungspsychologische Modelle, die unserem Modell der sechs Haltungen zugrundeliegen

In allen Modellen finden wir eine natürliche Reihenfolge von Stufen und Phasen. Dass so viele Forscher auf unterschiedlichen Wegen zu gleichen Schlüssen gekommen sind, erhöht die Relevanz der Erkenntnisse. Das Besondere bei den Forschungen von Graves und Loevinger war, dass erst die Ergebnisse da waren, dann kam die Theorie.

	Vorkonventionell			Konventionell			Postkonventionell			Transpersonell	
	WIR	ICH		WIR		ICH		WIR		ICH	
Abraham Maslow Bedürfnisse	Physiologisch		Sicherheit	Sozial	Individuell	Kognitiv	Ästhetisch	Selbstverwirklichung		Selbsttranszendenz	
	Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4		Stadium 5	Stadium 6	Stadium 7	Stadium 8		
Erik H. Erikson Psychoziale Entwicklung	Ur-Vertrauen vs. Ur-Miss-trauen	Autonomie vs. Scham und Zweifel	Initiative vs. Schuldgefühl	Werksinn vs. Minderwertigkeitsgefühl		Ich-Identität vs. Ich-Identitätsdif-fusion	Intimität und Solidari-tät vs. Isolation	Generativität vs. Stagnation und Selbstabsorption	Ich-Integrität vs. Verzweiflung		
	(1. Lebensjahr)	(2. bis 3. Lebensjahr)	(4. bis 6. Lebensjahr)	(6. Lebensjahr bis Pubertät)		(Jugendalter)	(frühes Erwachsenenalter)	(Erwachsenenalter)	(reifes Erwachsenenalter)		
Jean Piaget Kognition	Sensorimotor	Preoperational		Concrete Operational	Formal Operational						
Jane Loevinger Ich-Entwicklung	Symbiotice	Impulsive	Self-protective	Conformist	Self-Aware	Conscientious	Individualistic	Autonomous	Construct-Aware Integrated	Ego-Aware	Transpersonal
Susanne Cook-Greuter Ich-Entwicklung			Self-Centric	Group-Centric	Skill-Centric	Self-Determining	Self-Questioning	Self-Actualizing	Construct-Aware	Unitive	
Dr. Thomas Binder Ich-Entwicklung			Impulsgesteuerte Stufe	Selbstorientierte Stufe	Gemeinschaftsbe-stimmte Stufe	Rationalistische Stufe	Eigenbestimmte Stufe	Relativierende Stufe	Systemische Stufe	Integrierte Stufe	Fließende Stufe
			5%	12%	38%	30%	10%	4%	1%		
Clare W. Graves Werte	Magic Animistic		Egocentric	Absolutistic	Multiplistic		Relativistic	Systemic			
	1st Tier Personal - Subsistence						2nd Tier Transpersonal - Being			3rd Tier	
Ken Wilber Integraler Ansatz	Instinctive Self (0-1 Jahre)	Magic/Animistic Self (1-3 Jahre)	Impulsive Self (3-6 Jahre)	Rule/Role Self (7-8 Jahre)	Achiever Self (9-14 Jahre)		Sensitive Self (15-21 Jahre)	Integral Self	Holistic Self	Transcendent	
Don Edward Beck Spiral Dynamics	Survival Sense	Kin Spirits	Power Gods	Truth Force	Strive Drive		Human Bond	Flex Flow	Global View		
Frederic Laloux Reinventing Organizations			Tribal impulsiv	Traditionell konformistisch	Modern leistungsorientiert		Postmodern pluralistisch	Integral evolutionär			
Martin Permantier Haltungen			Selbstorientiert-Impulsive Haltung	Gemeinschaftsbe-stimmt-Konformistische Haltung	Rationalistisch-Funktionale Haltung	Eigenbestimmt-Souveräne Haltung	Relativierend-Individualistische Haltung	Systemisch-Autonome Haltung			

LESEPROBE
„Haltung entscheidet“
ISBN 978-3-8006-6063-6
Vahlen Verlag

Was ist Wahrheit?

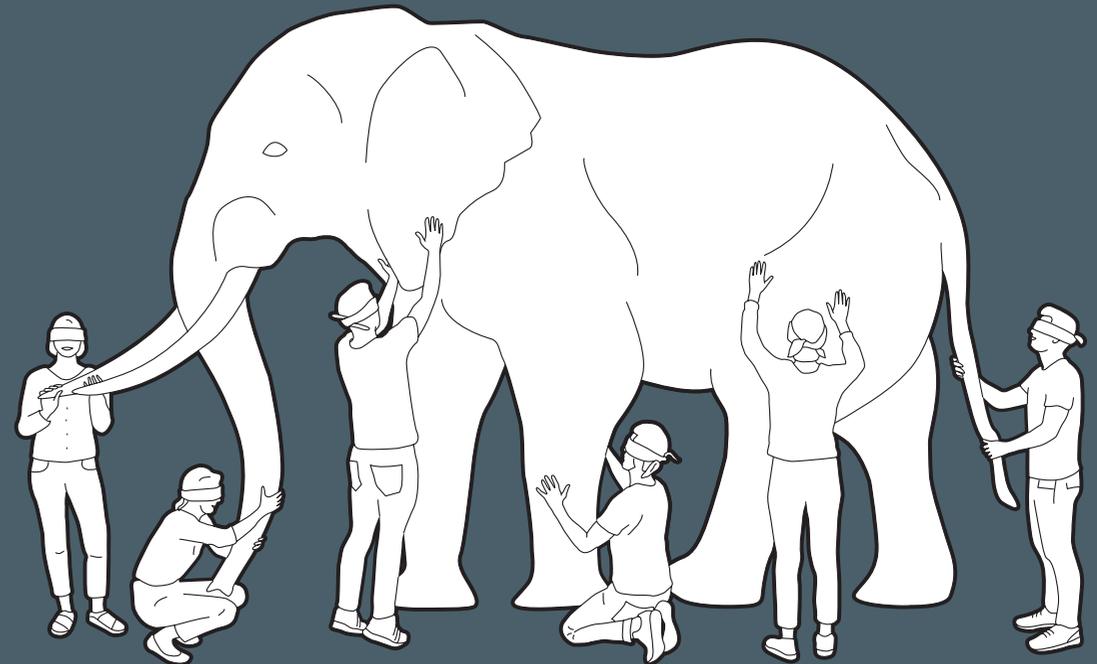
Es war einmal ein König in einem fernen Land. Er hatte ein wunderschönes Königreich, in dem sich alle seine Untertanen wohlfühlten. Doch er war verzweifelt. Immer wenn er einen Rat bei seinen sechs Beratern suchte, wusste er nicht, wem er folgen sollte. Sie alle widersprachen sich permanent. Gleichzeitig schienen die Argumente der jeweiligen Berater in sich nachvollziehbar. Eines Tages hörte der König von einem weisen Sufi aus dem fernen Ajmer, der in der Stadt zu Besuch weilte. Dem Sufi wurde nachgesagt, dass er einen besonders klaren Geist habe und auch bei den widersprüchlichsten Sachverhalten immer eine weise Lösung finde.

Er ließ ihn herbeirufen und war voller Hoffnung, nun eine Lösung für sein Problem zu finden. Höflich richtete sich der König an den Sufi und fragte: „Mein gütiger Sheikh vom Orden der Chisti, bitte sag mir, was ist Wahrheit?“

Der Sufi war mit einer Karawane von weither gekommen. Im Tross mit unterwegs war ein Elefant. Ein Tier, das kaum jemand in dem Königreich kannte. Der Sufi ordnete an, dass der Elefant geholt werden sollte. Und er ließ die sechs Berater des Königs kommen, die noch nie zuvor einen Elefanten gesehen hatten. Ihnen ließ er die Augen verbinden und sie sollten den Elefanten untersuchen und ihn dem König beschreiben.

Der erste Berater hatte den Elefanten bei einem Stoßzahn gepackt und sagte: „Ein Elefant ist wie eine Spitzhacke!“ Der zweite wiederum hielt den Rüssel in seinen Händen und sagte: „Er ist wie ein Schlauch.“ Der dritte, der die Ohren ertastete, sagte: „Nein, er ist wie ein großes Ledertuch.“ Am Bein des Elefanten hockte der vierte Berater und sagte: „Er ist wie ein Baumstamm, ich kann es genau fühlen.“ Der fünfte tätschelte den mächtigen Bauch des Elefanten und sagte: „Nein, er ist wie ein großes Fass.“ Am Ende stand der sechste Berater. Dieser war schon ganz verunsichert und sagte dann: „Wie könnt ihr nur so falsch liegen, ein Elefant ist wie ein dickes Seil.“

Da sagte der weise Sufi zu dem König: „Das ist Wahrheit!“



04

Das Modell der sechs Haltungen

Die Entwicklung unserer inneren Haltung wird geprägt durch unser Elternhaus, das soziale Umfeld, die Kultur, in der wir leben, und unseren eigenen Wunsch nach Selbstentwicklung. Wir alle fangen bei null an und erweitern schrittweise unser Kompetenzspektrum. Jede neue Haltung vergrößert den Raum der inneren Freiheit und erweitert unser Handlungsspektrum.

„Wir sehen die Dinge nicht, wie sie sind, sondern wie wir sind.“

Anais Nim

Haltung hat mit Reife zu tun

Jede Haltung hat ihre eigenen Wahlmöglichkeiten. Diese können einfach und dualistisch sein oder sehr differenziert. Je mehr Gewahrsein wir haben, desto mehr Handlungsoptionen haben wir. Welche Haltungen uns zur Verfügung stehen, hängt von unseren Ressourcen ab und davon, welche Kompetenzen wir schon trainieren und erleben konnten. Neue Haltungen verändern die Wirklichkeitswahrnehmung. Der Wandel ist immer ein innerer Wandel. Die innere Freiheit nimmt zu. Am Anfang entsteht der Druck, unsere Haltung zu erweitern, aus dem Erkennen eigener innerer Widersprüche oder aufgrund äußerer Ansprüche. Später wird er ergänzt um den Wunsch, sich selbst zu entwickeln.

Ein Beispiel: Stellen wir uns drei gleich gut qualifizierte Fachkräfte vor. Kommt ein neues Projekt ins Haus, das eine Herausforderung darstellt, wird der Erste sagen, dass er keine Lust auf neue Sachen hat und dass das nicht zu seinem Gebiet gehört. Der Nächste wird darüber klagen, dass man das ja noch nie gemacht hat und nicht wirklich beherrscht und unbedingt externe Experten dazugeholt werden sollten. Der Dritte freut sich, endlich etwas Neues zu lernen, und kniet sich voller Elan rein. Was für die einen ein großer Spaß ist, wird von anderen als Belastung erlebt.

Eine Haltung repräsentiert eine Stufe der Wirklichkeitsbewältigung, die jeweils bestimmte Bedürfnisse erfüllt. Mit den neuen Verarbeitungsstufen, die wir uns erschließen, erweitern sich unsere Kompetenzen. Alle Menschen besitzen das Potenzial, alle Haltungen einzunehmen. Nur hat nicht jeder Mensch die späteren Haltungen schon in dem Ausmaß erlernen können, dass sie Teil seiner Persönlichkeit geworden sind. Die Haltungen werden nacheinander gelernt und bauen aufeinander auf.

In unterschiedlichen Rollen können wir unterschiedliche Haltungen und Reifegrade entwickelt haben. Meist bildet eine bestimmte Haltung den Schwerpunkt in unserer aktuellen Wirklichkeitsinterpretation. Das heißt noch lange nicht, dass wir sie überall nutzen. Die Haltungen, die wir privat oder beruflich einnehmen, können sich unterscheiden. Mit unseren Kindern verhalten wir uns empathisch, reif und umsichtig, sind tolerant und erlauben eine ausgeprägte Fehlerkultur. Wir gehen auf sie ein, fragen, was sie brauchen, finden gemeinsam Ressourcen und etablieren realistische Ziele. In der Rolle als Führungskraft verlangen wir, dass die Leute zu funktionieren haben, und wollen uns nicht um deren Befindlichkeiten kümmern. „Wir sind schließlich nicht im Kindergarten.“

Haltung bestimmt den Grad unserer inneren Freiheit

Haltungen drücken sich in unserem Körper, in unseren Gefühlen und Glaubenssätzen aus. An der Körperhaltung lässt sich innere Haltung wahrnehmen. Ein erhobener Zeigefinger und der Verweis auf Autoritäten deutet auf die gemeinschaftsbestimmt-konformistische Haltung hin. Bei aggressiver Körperhaltung mit geballter Faust ist eine selbstorientiert-impulsive Haltung wahrscheinlich. Jede Haltung hat ihren eigenen Sprachraum mit eigenen Wörtern. Wir können nur das ausdrücken, wofür wir Sprache haben, und wir drücken nur das aus, was zu unserer aktuellen Realitätskonstruktion passt. Die Wörter, die wir nutzen, sind ein Spiegel unserer Innenwelten. Jeder, der sich einen Vortrag von einem Finanzvorstand mit endlosen Excel-Tabellen und kryptischen Begriffen anhören durfte, kennt das Gefühl, in einer rationalistischen Weltkonstruktion unterwegs zu sein. Unsere Haltung erzeugt die Vorstellung von dem Menschen, der wir zu sein glauben. Haltungen machen deutlich, wie wir die Realität interpretieren und uns dabei in Balance fühlen. Besonders hartnäckig sind Muster, die wir als Kinder erlernt haben, als unser reflektierendes Selbst noch nicht aktiv wahr. Diese Muster können sich in unbewussten inneren Abwertungen und negativen Glaubenssätzen äußern, die verhindern, dass wir in unsere Kraft kommen. Wem als Kind immer wieder gesagt worden ist, dass er nichts ist und nichts kann, der wird erst selbstbewusster leben können, nachdem er sich diese Sätze bewusst gemacht und sie durch sinnvolle, stärkende innere Botschaften ersetzt hat. Innere Haltungen und damit verbundene Glaubenssätze erzeugen in uns immer wieder Autoritäten, denen gegenüber wir uns ohnmächtig fühlen. Typische Aussagen in einer opferorientierten Haltung sind: „Die da oben machen eh, was sie wollen. Auf uns hört ja keiner.“ Wer noch an seine eigene Wertlosigkeit glaubt, der braucht diese Haltung für seine Existenzbewältigung. Für andere gelten Konzepte von „denen da oben“ oder „Schuld“ nicht mehr.

Wir ändern das Narrativ über uns

Mit der Zeit verändern wir die Art und Weise, wie wir uns selber bedeutungserzeugende Geschichten über unser Leben erzählen. Die Ankergeschichten, die jemand über sich preisgibt, verraten viel über seine Haltung zu seinem Leben. Werden wir bei einem Bewerbungsgespräch aufgefordert, von uns zu erzählen, wählt jeder den Bedeutungsrahmen, den er aus seiner subjektiven Sicht für wichtig hält. Einer erzählt von seinem Ausbildungsweg und warum die Dinge nicht so verlaufen sind, wie gedacht, und dass er dafür nichts kann. Der Nächste zeigt seine Referenzen und redet lange und ausführlich über die Projekte und seine Fachkenntnisse, ohne persönlich zu werden. Wieder ein anderer Bewerber sagt, wo er hinwill, wo er seine Talente sieht und warum er glaubt, der Richtige für das Unternehmen zu sein. Drei unterschiedliche Haltungen, auf das eigene Leben zu schauen und es zu interpretieren.

Das eigene Lebensgefühl wird generalisiert. Wir glauben, unsere Haltung, unsere Denkweise sei die „richtige“. Erst aus der späteren entwicklungsorientierten, systemischen Perspektive sehen wir die evolutionäre Bewegung, dessen Teilabschnitt eine jede Haltung ist.

Am einfachsten einzunehmen ist diese evolutionäre Perspektive bei unseren Kindern. Wir begreifen sie als sich entwickelnde Wesen. Wenn ich den Beschwerden meiner pubertierenden Tochter zuhöre über die Schule, die Lehrer oder die anderen Schüler, nehme ich noch die Opferphase wahr. Sie fühlt sich funktionalisiert und nicht selbstbestimmt. Sie leidet an den Umständen und der Fremdbestimmung. In ein paar Jahren wird sich das ändern. Höre ich ein ähnliches Klagelied über das Wetter, die Politiker und die Baustellen auf der Autobahn, kommt die gleiche Haltung zum Ausdruck, nur dass sie jetzt ein Erwachsener mit anderen Themen einnimmt. Wir vergessen, dass Reifung nicht aufhört, nur weil wir plötzlich 18 Jahre alt sind.

„Als ich aus der Zelle durch die Tür in Richtung Freiheit ging, wusste ich, dass ich meine Verbitterung und meinen Hass zurücklassen musste, oder ich würde mein Leben lang gefangen bleiben.“

Nelson Mandela

Entsprechend unseren Haltungen erzeugen wir unser Erleben von innen heraus. Realität ist das, was wir als Reaktion auf äußere Umstände in uns konstruieren. Wir geben den Dingen ihre Bedeutung. In den reiferen Haltungen ist das Gewahrsein für unsere Innenwelten größer geworden und damit vergrößern wir auch die mögliche bewusste Einflussnahme auf unser Reaktionsspektrum. Zwar können wir die äußere Welt und ihren Einfluss auf unser Leben nicht steuern, doch können wir mit unserer Haltung unser inneres Erleben beeinflussen. Gibt es berechtigte Kritik eines Kunden, wird der eine Mitarbeiter in Selbstzweifel verfallen und sich schuldig fühlen, der Nächste wird die Schuld beim Kunden suchen und ein Dritter ruft den Kunden an und sucht gemeinsam mit ihm eine Lösung. Das Stimulus ist das gleiche. Bedingt durch die jeweilige innere Haltung ist die Reaktion höchst unterschiedlich. Je mehr die Haltung gereift ist, desto größer wird das Gefühl der inneren Freiheit.

Die sechs Haltungen und ihre Entwicklungsphasen in der Kurzübersicht

Die Entwicklung der Haltungen ist sehr individuell, ihre Reihenfolge nicht. Sie ist für jeden Menschen gleich. Bedingt durch äußere Umstände, Erziehung und Umfeld unterscheidet sich das Repertoire an Haltungen, das jedem Einzelnen zur Verfügung steht. Oftmals sind unsere Reifespünge unvollständig und wir reifen erst durch Selbstentwicklung nach.

Selbstorientiert-Impulsiv

In der selbstorientiert-impulsiven Haltung sind wir stark in uns und unseren Bedürfnissen gefangen. Reflektierendes Denken und das Erfassen längerer Zeiträume ist in dieser Haltung noch nicht möglich. Feedback wird zurückgewiesen und wir bleiben im stereotypen Denken, das sich vor allem auf Konkretes und wenig auf Abstraktes bezieht. Unser eigenes emotionales Erleben können wir noch nicht erfassen oder steuern. Es fehlt die Kompetenz, anderen Menschen empathisch zu begegnen. Die Denkweisen sind eher simpel, die anderen sind immer schuld. Wir sind tendenziell in einer Verteidigungshaltung, weil es an innerer Sicherheit und echtem Selbstbewusstsein fehlt. In unserer Entwicklung durchlaufen wir diese Lernphase im Alter von ca. zwei bis fünf Jahren.



SICHERHEIT 2-5 JAHRE

Ich sage ICH und bin noch in Impulsen gefangen

Gemeinschaftsbestimmt-Konformistisch

In der gemeinschaftsbestimmt-konformistischen Haltung lernen wir Regeln und Normen, die sich an unserem Umfeld ausrichten. Unsere Identität wird stark durch die Zugehörigkeit zu einem Wir definiert und weniger durch unsere Individualität. Gehorsam und Unterordnung sind in dieser Haltung vorherrschend. Damit verbunden sind starke Schuldgefühle, wenn wir den Konventionen nicht entsprechen. Wir stehen unter einem hohen Anpassungsdruck, der uns Konflikte vermeiden lässt. Lieber umschiffen wir Auseinandersetzungen und verstummen. Unsere eigenen Gefühle und unser Innenleben sind für uns noch schlecht greifbar. Kritik wird akzeptiert, wenn sie sich auf Prinzipien bezieht, die extern festgelegt wurden.



ORDNUNG 6-10 JAHRE

Ich rede vom WIR und passe mich an

Rationalistisch-Funktional

Die rationalistisch-funktionale Haltung ist die nächste Kompetenzerweiterung und der Beginn des psychologischen Ich. Die beginnende Selbstwahrnehmung erlaubt uns einen differenzierten Blick auf uns selbst. Jetzt können wir verschiedene Perspektiven sehen und werden urteilsfreier. Der Wunsch nach mehr eigener Meinung und nach Abgrenzung entsteht. Wir entwickeln eigene Ansichten darüber, was richtig und falsch ist. Von langen Debatten halten wir wenig. Uns selbst erleben wir noch von externen Anforderungen getrieben, innerhalb deren wir glauben, funktionieren zu müssen. In unserer eigenen Entwicklung durchlaufen wir diese Haltung in der Regel mit Beginn der Pubertät.



EFFIZIENZ AB 10 JAHRE

Ich reflektiere und vergleiche mich

Eigenbestimmt-Souverän

Mit der eigenbestimmt-souveränen Haltung erwerben wir eigene Werte und Vorstellungen. Wir entwickeln eine starke Zielorientierung und uns treibt der Wunsch nach Selbstoptimierung. Es entfaltet sich ein vielfältigeres Innenleben, das die Komplexität von Situationen akzeptiert und Respekt vor individuellen Unterschieden hat. Die eigenen blinden Flecken und die eigene Subjektivität werden häufig noch nicht gesehen. Das „Ego“ ist in dieser Haltung am größten. Es entspricht dem eines späten Teenagers, der vieles weiß und kompetent ist, aber dessen Empathievermögen sich noch nicht ganz entfaltet hat.



STATUS AB 14 JAHRE

Ich weiß, was ich will, und habe eigene Ziele

Relativierend-Individualistisch

Die relativierend-individualistische Haltung macht uns bewusst, wie die eigene Wahrnehmung die Sicht auf die Welt prägt. Wir fangen an, unsere und die Sichtweise anderer zu relativieren und zu hinterfragen. Mit dieser Kompetenz entwickelt sich unser Empathievermögen weiter. Wir sehen, dass jeder Mensch geprägt ist durch seine grundlegenden Eigenschaften, seine Kultur und seine eigene Geschichte. Wir lernen, dies in unserer Kommunikation zu berücksichtigen. In dieser Haltung wird uns unser emotionales Innenleben bewusster und wir entdecken es als zusätzliche relevante Wahrnehmungsressource.



WERTE

Ich nehme meine Gefühle bewusster wahr

Systemisch-Autonom

Mit der systemisch-autonomen Haltung erweitern sich unsere Kompetenzen um die Fähigkeit zur voll ausgebildeten Multiperspektivität. In dieser Haltung sind wir offen für die kreative Auseinandersetzung mit Konflikten und können mit Mehrdeutigkeit umgehen. Wir respektieren die Individualität und Autonomie unseres Gegenübers und sind bereit, die volle Verantwortung für uns selbst, unser Denken, Fühlen und Handeln zu übernehmen. Wir können unsere Gedanken und Gefühle als subjektiv erkennen und haben mehr kooperative Handlungsoptionen. Es entsteht ein Konstruktgewahrsein über die eigenen subjektiven Deutungsmuster.



SINN

Ich erkenne meine innere Vielheit und Subjektivität

LESEPROBE
„Haltung entscheidet“
ISBN 978-3-8006-6063-6
Vahlen Verlag

05

Die sechs Haltungen im Überblick

Die Haltungen bauen aufeinander auf. Deswegen sprechen wir von vertikaler Entwicklung. Wir verstehen die reiferen Haltungen erst, wenn wir eigene Referenzerfahrung machen konnten. Da unser eigener Erfahrungsraum von unserer aktuellen Gewohnheitshaltung durchdrungen ist, fällt es uns schwer, unsere eigene Haltung zu objektivieren und sie im Kontext eines Entwicklungsweges wahrzunehmen.

„Es hat nichts Edles, wenn man seinen Mitmenschen überlegen ist. Wahre Größe liegt darin, seinem früheren Selbst überlegen zu sein.“

Ernest Hemingway

Wir konstruieren durch unsere Haltung unser Weltbild

Jede Haltung ist Ausdruck grundsätzlich wertvoller Bedürfnisse, die es zu würdigen gilt. Wenn die Bedürfnisse weitgehend befriedigt sind, haben wir eine Haltung „durchlebt“ und gehen in die nächste über. Die vorherigen Haltungen hören nicht auf, in uns aktiv zu sein. In Abhängigkeit von unseren aktuellen Bedürfnissen (Sicherheit, Ordnung, Effizienz, Anerkennung, Selbsterfahrung, reifes, sinnerfülltes Handeln) werden unterschiedliche Haltungen angeregt.

Stimmen die Zahlen nicht, wird unser Bedürfnis nach Effizienz getriggert und es ist gut möglich, dass unsere rationalistisch-funktionale Denkweise übernehmen will. Dann rufen die ersten Stimmen im Kopf: „Leute rauschmeißen, Kosten sparen!“ Wenn wir die weiteren Haltungen verinnerlicht haben, können wir zur ersten automatischen Reaktion weitere Überlegungen und Perspektiven hinzufügen. Mit der Perspektiverweiterung können wir den Zeithorizont vergrößern, andere Menschen einbeziehen, unterschiedliche Standpunkte einnehmen und neuartige Lösungen finden. Meist bewegen wir uns in bevorzugten gewohnten Haltungen, die wir mehrheitlich nutzen, und können andere, die wir noch wenig geübt haben, nur mit Anstrengung einnehmen.

Das „Ich“ verändert sich – das „Selbst“ bleibt

Betrachten wir das „Selbst“ im philosophischen Sinne als Atman, den Teil in uns, der unzerstörbare, ewige Essenz unseres Geistes ist, so ist dieser Teil die beobachtende Konstante, während sich unser „Ich“ im Laufe des Lebens immer wieder neu strukturiert. Da wir meist so mit dem aktuellen Konstrukt identifiziert sind und unser temporäres „Ich“ für unser „Selbst“ halten, ist es schwierig für uns, unser „Selbst“ zu erkennen. Jede Erweiterung vergrößert unseren Handlungsspielraum. Glücksempfinden, Zufriedenheit oder Erfolg sind unabhängig davon. Was der eine als Glück oder Erfolg wertet, mag für den anderen uninteressant sein. Manche Menschen leben in dualistischen Weltbildern und sind vollkommen zufrieden damit. Andere sind nur an äußerem Erfolg interessiert und wollen sich nicht mit ihren Gefühlen beschäftigen und können damit glücklich sein.

Unsere Haltung beschreibt die Art und Weise, wie wir die Realität deuten und unsere Wirklichkeit konstruieren. Vieles wird deutlich in den Sprachbildern, die wir benutzen. Jede Haltung hat ihre Sprache und interpretiert Begriffe im Sinne ihres Weltbildes. Fragen Sie Menschen: „Was ist Erfolg?“, drücken ihre Antworten ihre Art der Realitätskonstruktion aus.

Unsere Haltung ist unser Fenster, aus dem wir auf die Welt schauen

Wie ein Fluss sind wir ein Ich-Strom, der sich ständig bewegt und unterschiedliche Haltungen einnimmt. Aus unserer Haltung bestimmen wir, wie wir mit Einflüssen umgehen. Sokrates sagte, nachdem ihm seine Ehefrau Xanthippe den Inhalt des Nachttopfes über den Kopf gegossen hatte: „Seht ihr, wenn meine Frau donnert, spendet sie auch Regen!“ Der Stimulus ist das eine, die Reaktion liegt an unserer Haltung. Mit dem Modell der Haltungen können wir den inneren Ich-Strom besser differenzieren und es zeigt uns, welche Haltungen wir noch hinzuziehen können, die wir bisher noch wenig nutzen. Das ist ein längerer Prozess, da wir uns selbst gegenüber meist betriebsblind und gleichzeitig selbstgerecht sind.

„Ich lehne mich wirklich gegen diese Idee auf, dass Politik ein Ort voller Ego sein muss und wo Sie ständig darauf konzentriert sind, Treffer zu erzielen. Ja, wir brauchen eine robuste Demokratie, aber Sie können stark sein und Sie können freundlich sein.“

Jacinda Ardern

Die Haltungen zeigen modellhaft, wie sich unser Geist entfaltet. Der Punkt ist nicht, Etiketten für das Verhalten anderer zu finden. Das gelingt unserem eigenen formativen Geist sehr schnell. Worüber wir reden und was wir bei anderen bewerten, ist nicht so spannend wie das, was wir verinnerlicht haben und wirklich sind. Es geht darum, den eigenen Geist besser zu durchschauen, ein Konstruktgewahrsein zu entwickeln, das größere innere Freiheitsgrade zulässt. Die innere geistige Freiheit zu entfalten ist ein sich wiederholender Vorgang, der sich immer wieder in der gleichen Sequenz abspielt. Wir können den Vorgang in unserer Biografie im Großen und beim Erlernen neuer Rollen im Kleinen beobachten.

Ein Beispiel: Wie die Haltungen aufs Neue durchlaufen werden, erleben wir, wenn jemand das erste Mal Führungsaufgaben übertragen bekommt. Wir kennen das Teammitglied als besonnen und bei den anderen beliebt. Genau weil das Teammitglied so gut und selbstständig arbeitet, haben wir es als potenzielle neue Führungskraft ausgewählt. Dann wird es Führungskraft und ein seltsamer Vorgang tritt ein. Die Person, die wir vorher als teamorientiert und kollegial empfunden haben, wird plötzlich herrisch, anmaßend und kontrollfixiert. Wir trauen unseren Ohren nicht, wenn wir das Feedback von Kollegen hören. Was ist passiert? Es ist so, als würden wir in jeder neuen Rolle die Reise durch die Haltungen erneut antreten. Solange wir uns nicht sicher fühlen, ist die selbstorientiert-impulsive Haltung aktiv und wir agieren dominant. Danach kommt die Phase, in der wir uns verpflichtet fühlen, ein paar neue Regeln zu etablieren und für Ordnung zu sorgen. Die gemeinschaftsbestimmt-konformistische Haltung ist aktiv. Ist das vorbei, ist die neue Führungskraft womöglich immer noch nicht voll in ihrer Rolle gereift und fängt an, sich mit dem Controlling von Zahlen zu beschäftigen. Manche, die zur Führungskraft befördert wurden, kamen nach ein paar Wochen mit ausgetüftelten Excel-Listen zu mir. Ich dachte: „Ist das wirklich nötig?“ Ja, für die Reifung war es nötig, diese Phase zu inkludieren, sie voll in sich aufzunehmen und dann zu überwinden.

Manchmal geht dieser Prozess extrem schnell, innerhalb von Tagen, manchmal kann er sich über Monate hinziehen. Erst dann kommt die neue Führungskraft in die eigenbestimmt-souveräne Haltung. Wenn sie sich da fest etabliert hat, fällt es ihr auch leichter, empathisch in einer relativierend-individualistischen Haltung zu führen. Der Zyklus wird immer wieder mit jeder neuen Rolle durchlaufen. Wie kann es auch anders sein. Wir brauchen Sicherheit, Ordnung und Erfahrung, um wirklich souverän zu sein.

Entsprechend zeigen wir in unterschiedlichen Rollen unterschiedliche Reifegrade. Temporär regredieren wir und fallen in frühere Haltungen zurück. Das geschieht unter anderem durch Unsicherheiten oder Konflikte. Es gehört zu unserer Selbsttäuschung, wenn wir uns in regredierten Zuständen erleben, uns damit zu rechtfertigen, dass wir das absichtlich machen. Gerne behaupten wir auch, dass wir nur so gehandelt haben, weil die Situation es erfordert hat. In den allermeisten Fällen der Interaktion ist eine reifere Haltung die bessere Wahl. Ein Großteil der Konfliktlösungen besteht darin, in eine der späteren Haltungen zu wechseln.

Jede neue Haltung ist in ihrem Entstehen eine Form der Bewusstseinsweiterung – und eine Befreiung.

Alle Haltungen gehören zu unserer inneren Vielfalt. Mal ist unser Wahrnehmungsspektrum weiter, mal verengt. Mal verhaken wir uns hier, mal dort. Je mehr wir die innere eigene Vielheit sehen und inkludieren, desto stärker wird unsere Integrität.

Wir glauben, der Mittelpunkt der Erde zu sein. Getrieben von äußeren Einflüssen und inneren Impulsen. Reiz und Reaktion liegen nah beieinander.

Nicht mehr total in seinen Launen und Impulsen gefangen zu sein – welche Befreiung!

Regeln und Ordnung zu etablieren
ist der Helfer.

Nicht mehr die dualistischen Vereinfachungen verinnerlicht zu haben und zu glauben, sondern sich vollständig davon gelöst zu haben – welche Befreiung!

Der kritische Verstand
ist der Helfer.

Nicht mehr am berechnenden Ursache-Wirkung-Denken zu kleben und sich in eine mechanistische Welt der Sachzwänge eingebunden zu fühlen – welche Befreiung!

Selbstermächtigung
ist der Helfer.

Nicht mehr so von sich selbst und seinen Talenten berauscht zu sein und die Bestätigung im Außen zu suchen – welche Befreiung!

Mitgefühl
ist der Helfer.

Nicht mehr die Vielheit der Welt komplett zu relativieren und sich im Mitgefühl mit allen zu verlieren. Wir lassen uns von innen führen.

Der Wunsch nach innerer Autonomie
ist der Helfer.

„Je weiter die Entwicklung, desto mehr Aspekte werden beachtet, desto weiter reicht der Zeithorizont, desto differenzierter ist unser Innenleben, desto eigenständiger denken und handeln wir, desto mehr Komplexität kann verarbeitet werden.“

Christoph Burger

Haltungen in sich erkennen lernen

Selbstorientiert-Impulsiv

Fühlen wir uns bedroht, reagieren wir schneller aus der verengten Sicht der selbstorientiert-impulsiven Haltung. Ist das Adrenalin wieder aus dem System und haben wir die Haltung gewechselt, kann es etwas Demütigendes haben, sich so erlebt zu haben. Bleiben wir jedoch in der Haltung, können sich lange innere Rechtfertigungsselbstgespräche anschließen, bei denen die anderen immer die Schuld haben. Wutausbrüche und Trotzverhalten sind ein Indikator dafür, dass wir in dieser Haltung unterwegs sind. Nicht selten bedingen frühkindliche Verletzungen, dass die Haltung noch nicht voll integriert ist und wir leicht reizbar bleiben.



08:00 UHR
Kampfmodus
im Straßenverkehr

Gemeinschaftsbestimmt-Konformistisch

Der Konflikt mit Autoritäten, sei es der Chef, die Polizei oder das Finanzamt, triggert unsere Gehorsamsstrukturen und bringt uns in die gemeinschaftlich-konformistische Haltung. Wir fühlen uns in solchen Momenten wie ein Grundschulkind, das etwas Verbotenes gemacht hat und jetzt die Leviten gelesen bekommt. Meist sind wir in solchen Situationen kleinlaut und schalten auf Konfliktvermeidungsmodus und Anpassung. Alte Glaubenssätze halten die Haltung im Erwachsenenalter aktiv. Viele unserer inneren ungeprüften moralischen Überzeugungen und Glaubenssätze bringen uns in diese dualistische Sicht.



08:30 UHR
Gehorsam gegenüber
der Staatsgewalt

Rationalistisch-Funktional

Die rationalistisch-funktionale Haltung ist unser Normalprogramm, wenn es um Arbeit geht. Wenn wir in herkömmlichen Konzernstrukturen arbeiten, haben wir uns teilweise daran gewöhnt, rein nach äußeren Zielen zu arbeiten und keine Eigeninitiative oder Eigenverantwortung einzubringen. Wir hangeln uns entlang von To-do-Listen, hetzen von einem Termin zum nächsten und sind in einem Funktionsmodus. Eigene emotionale Wahrnehmungen werden eher ignoriert. Wir offenbaren nur einen Teil von uns. Die positive Seite der Haltung kann im Erleben unserer fachlichen Kompetenzen erfahren werden.



10:00 UHR
Effizient und rational
im Meeting

Eigenbestimmt-Souverän

Fühlen wir uns gut mit uns, mit unserem Tun und unserer Rolle verbunden, erleben wir uns in einer eigenbestimmt-souveränen Haltung. Wir finden uns toll und auch ein bisschen toller als die anderen. Äußerer Erfolg, Status und Anerkennung stärken unser Souveränitätsempfinden. Eine Portion Ego und Selbstgerechtigkeit schwingen als stille Begleiter mit. Es ist die Haltung, in der wir uns als Gestalter und Macher empfinden. Die lähmende Opferhaltung der vorherigen Phasen hat uns verlassen, wir fühlen uns selbstwirksam. Doch liegt der Aufmerksamkeitsfokus noch sehr stark bei uns selbst und es fehlt echte emotionale Verbundenheit.



14:00 UHR
Souverän und selbstbestimmt
auf der Bühne

Relativierend-Individualistisch

In der Kompetenzstufe der relativierend-individualistischen Haltung hinterfragen und reflektieren wir uns stärker. Wir behalten die Souveränität der vorherigen Haltung und erlauben uns, uns mehr in unserer Vielfalt und Widersprüchlichkeit zu erkennen. Das bedarf einer Offenheit und stärkeren emotionalen Verbundenheit. Ein gutes Gespräch mit uns nahen Menschen, bei dem wir von uns selbst erzählen, zuhören und ergänzend reden, kann ein Beispiel für diese Haltung in uns sein. Jede Haltung fühlt sich anders an, der innere Raum wird weiter und wir haben weniger Widerstand gegen das Leben. In dieser Haltung können wir leichter entspannen und authentisch sein.



18:00 UHR
Empathisch und
zugewandt

Systemisch-Autonom

Die Darstellung unten zeigt eine Situation, in der wir unsere Kinder begleiten und einen Konflikt lösen. In dem Fall gehen wir davon aus, dass wir den anderen in seiner Bedingtheit erkennen, uns der Situation und des Kontextes gewahr und uns unserer Rolle und Wirkung bewusst sind. Aus dieser inneren Freiheit und Autonomie können wir unser Verhalten bewusst empathisch modulieren und unterstützend handeln. Die Basis für die Selbstentwicklung ist die Selbstverantwortung. In dieser Haltung übernehmen wir Verantwortung für unsere Gedanken und unser Verhalten und werden zum Gestalter unseres Erlebens und Tuns.



20:00 UHR
Aufmerksam, ausgleichend
und liebend

Unsere Haltung wechselt. Im Laufe eines Tages erleben wir uns in unterschiedlichen Haltungen. Wenn wir uns nicht unserer Selbst bewusst sind, sind es oft äußere Stimuli, die unsere innere Haltung aktivieren. Anstatt nur die Haltung zu bewahren, können wir mit steigender Reife die Haltung wählen. Wenn wir Zeuge der unterschiedlichen Haltungen in uns sind, können wir sie in günstigeres Verhalten verwandeln, indem wir unsere Einstellungen ändern.

LESEPROBE
„Haltung entscheidet“
ISBN 978-3-8006-6063-6
Vahlen Verlag

Schritte der Regression



Reiferegression ist normal

Vielleicht kennen Sie das: Sie haben einen Bekannten, Verwandten oder Freund, den Sie als geschätztes Mitglied unserer Gesellschaft für eine besonnene, verantwortungsvolle Person halten. Man könnte sagen, Sie vertrauen dieser Person. Wenn man Sie fragen würde, „Würden Sie Ihr Haustier in die Obhut dieser Person geben, wenn Sie in den Urlaub fahren?“, würden Sie diese Frage bejahen.

Und dann sitzen Sie das erste Mal als Beifahrer im Auto neben dieser Person. Eine wundersame Transformation entfaltet sich. Es geht los und nach kurzer Zeit beginnen Sie, links neben sich ein leichtes Grummeln wahrzunehmen. Sie versuchen, ein Gespräch zu starten und merken, dass der Fahrer sehr konzentriert zu sein scheint und nicht abgelenkt werden möchte. Sie schweigen.

Das Grummeln wird hörbarer und erste laute Geräusche dringen aus dem Fahrer. Etwa ein stakkatoartiges „Eh“. Die Laute werden facettenreicher und länger, „Eh, der Arsch da“, „Eh, du Idiot, pass doch auf!“. Sie selber nehmen den Verkehr als völlig normal wahr. Ab und zu will einer links rüber, hier und da steckt jemand die Nase von rechts kommend in die Straße, um sich einen Überblick zu verschaffen. Alles Business as usual. Ihr Fahrer scheint sich jedoch in einem Kampf zu befinden. Flüche werden verteilt, Lücken schnell geschlossen, wilde Handzeichen gegeben. Sie merken – er ist in einer anderen Welt. Schweigend steigen Sie am Ende aus.

Meist sagen wir nichts und sorgen bei nächster Gelegenheit für eine andere Mitfahrgelegenheit. Gedanklich streichen wir die Person von der Liste der möglichen Haustier-Sitter.

Je nach Situation verändert sich unser Reifegrad, unsere Haltung und wie wir der Welt begegnen. In vielen Menschen, die innerlich Unsicherheit im Straßenverkehr spüren, wird ein Überlebensmechanismus aktiviert, der sie in einen selbstorientierten Tunnelblick führt. Einmal ausgestiegen, sind alle meist nach ein paar Minuten wieder relativ normal. Wir können regredieren und tun es recht oft.

06

Unser Weltbild und unser Führungsverhalten

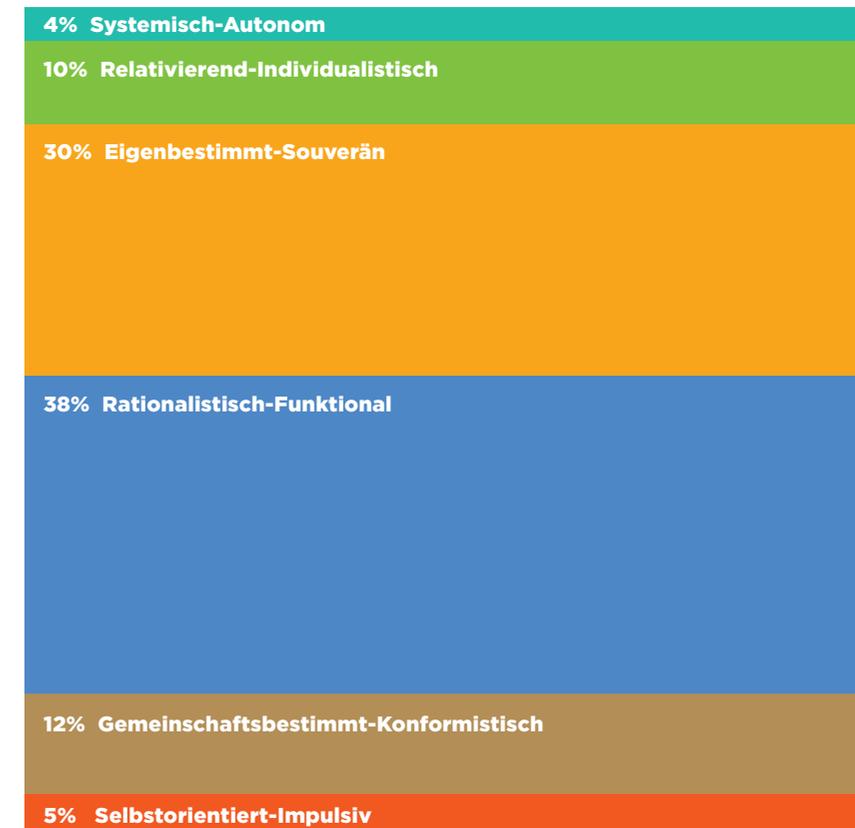
Führungskonflikte haben ihre Ursache oft in unterschiedlichen Haltungen. Bei genauer Betrachtung wird meist aus unterschiedlichen Haltungen kommuniziert, ohne sich dessen bewusst zu sein. Wir denken, der andere liegt „falsch“. Mit dem Modell der Haltungen können wir unterschiedliche Positionen in einen größeren Kontext stellen und besser verstehen.

„Bei der Führung geht es nicht um die nächsten Wahlen, sondern um die nächste Generation.“

Simon Sinek

Die Verteilung der Haltungen

Im Rahmen der Ich-Entwicklung wurden Tausende Personen auf ihre bevorzugte Haltung getestet. Das Datenmaterial der Forschungen zur Ich-Entwicklung gibt uns einen ungefähren Überblick darüber, wie es mit der Reife in der westlichen Gesamtbevölkerung aussieht. Die Grafik spiegelt den Anteil der jeweiligen Gewohnheitshaltungen wider, die in den Tests zur Ich-Entwicklung sichtbar geworden sind.



Im Alltag agieren wir oft unter unserem Potenzial. Jeder Mensch weiß, was es heißt, selbstorientiert-impulsiv zu handeln. Wir kennen den Anpassungsdruck der gemeinschaftsbestimmt-konformistischen Haltung. Nicht jedem fällt es leicht, eine eigenbestimmt-souveräne Haltung einzunehmen. Die Mehrheit bewegt sich in ihrer Gewohnheitshaltung im rationalistisch-funktionalen Bereich oder früheren Haltungen. Der postkonventionelle Bereich der relativierend-individualistischen Haltung hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Bisher kann nur ein kleiner Teil die systemisch-autonome Haltung leicht einnehmen. Die weiterführenden Haltungen (1%), die wir in diesem Buch nicht untersuchen, sind nicht berücksichtigt.

Die Haltungen der Führung prägen die Organisationsstrukturen

Die Führung prägt mit ihrer Haltung die Organisationsstruktur mit. Jede Führungskraft formt entsprechend ihrer Ansichten eine ihr richtig erscheinende Organisationsstruktur. Deswegen ist die Führung meist das größte Hindernis bei der Weiterentwicklung einer Organisation. Entsprechend zieht jeder Führungsstil auch Mitarbeiter an, die diesen Stil bevorzugen und dadurch zur Verfestigung der Strukturen beitragen.

Selbstorientiert-Impulsiv

Eine Führungskraft, die in der selbstorientiert-impulsiven Haltung führt, sieht meist nur sich selbst und nimmt alles persönlich. Ihr fällt es schwer, in längeren Zeiträumen zu denken oder zu abstrahieren. Sie will den unmittelbaren Vorteil, den Sieg. Diese Führungskraft sieht sich als Machtzentrum. Die Mitarbeiter müssen gehorchen und sind nie sicher vor stimungsabhängigen Wutausbrüchen und irrationalen Ideen. Die Macht konzentriert sich beim Chef, der damit der Flaschenhals der Organisation ist. Mitarbeiter werden mit Drohungen und Zwang geführt.



ZWANG

Gemeinschaftsbestimmt-Konformistisch

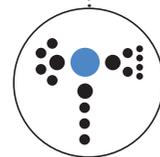
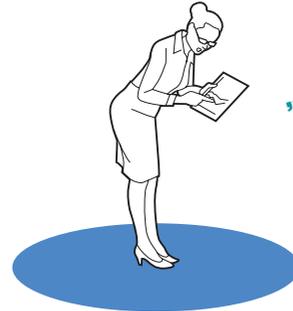
Bei der Führung in gemeinschaftsbestimmt-konformistischer Haltung ist Gehorsam angesagt. Widerworte und eigenes Denken sind unerwünscht. Die Organisation ist stark hierarchisch aufgebaut mit Befehlsketten von oben nach unten. Die Macht nimmt nach unten stark ab. Gebraucht werden Ausführungskräfte, deren Meinung oder konstruktives Feedback wenig gefragt ist. Man dient einer Sache und ist bereit, auch gegen eigene Überzeugungen und wider besseres Wissen zu handeln. Verantwortung wird abgelehnt, es herrscht eine Absicherungskultur.



AUFGABEN

Rationalistisch-Funktional

Die rationalistisch-funktionale Führung orientiert sich stark an Zahlen, Daten, Fakten. Im Idealfall soll alles in Zahlen abbildbar, messbar und kontrollierbar sein. Die Organisation soll wie ein gut optimiertes Uhrwerk laufen, in dem jedes Rädchen seine Funktion hat. Individuelle Interessen und Stärken werden noch nicht berücksichtigt. Die Zukunftsvision einer solchen Unternehmung ist ein Excel-Sheet. Das Denken in Sachzwängen bestimmt das eigene Handeln. Emotionale oder langfristige Überlegungen werden noch nicht berücksichtigt. Die Zahlen haben immer recht.

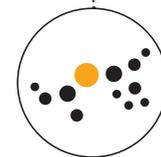


ZIELE

LESEPROBE
„Haltung entscheidet“
ISBN 978-3-8006-6063-6
Vahlen Verlag

Eigenbestimmt-Souverän

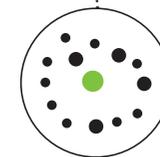
Empowerment und Stärkenorientierung finden sich in Organisationen mit eigenbestimmt-souveräner Haltung. Mitarbeiter haben mehr Freiheiten und Stellenprofile werden individuell angepasst. Die Organisationsform richtet sich mehr an den Mitarbeitern aus. Hier können sich Mitarbeiter entfalten und die Führung mit flexiblen Zielen erlaubt mehr Eigenverantwortung. Diese Haltung ist der Wunsch vieler Führungskräfte, doch müssen sie den Mitarbeitern entsprechend Vertrauen und Freiräume entgegenbringen.



FLEXIBLE ZIELE

Relativierend-Individualistisch

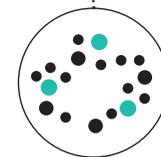
Mit der relativierend-individualistischen Haltung beginnt der postkonventionelle Bereich, der auch „New Work“ genannt wird. Selbstführung, Zeitsouveränität, Vertrauensarbeitszeit und Augenhöhe sind Aspekte, die in diesen Organisationen verstärkt zu finden sind. Die Organisationen sind offener, agiler und vielfältiger und setzen eine Reife bei den Mitarbeitern voraus. Entscheidungen entstehen im Dialog und werden nicht durch hierarchische Strukturen bestimmt. Werteorientierung wird in dieser Haltung ernst genommen.



EMOTIONALE FÜHRUNG MIT WERTEN

Systemisch-Autonom

Organisationen, die aus der systemisch-autonomen Haltung geführt werden, sind stärker sinnorientiert. Hier wird der Mensch als Ganzes gesehen. Macht ist verteilt und die Entscheidungskompetenz geht vom Einzelnen aus. Langfristigkeit, offene Ehrlichkeit und globale Verantwortung gehören zu den Charakteristika dieser Art der Führung. Solche Organisationen bieten einen Wachstumsraum für jeden. Sie brauchen ein Kernteam, das diese Haltung schon gut verinnerlicht hat und mit der Vielfalt der Haltungen der Mitarbeiter umzugehen weiß.



SYSTEMISCHE FÜHRUNG MIT SINN

Eine Führungskraft ...



Die Haltung bestimmt den Handlungsspielraum

Unsere Haltung definiert die Größe des Handlungsraumes, der uns zur Verfügung steht. Jeder dieser Räume fühlt sich innerlich unterschiedlich an. Wir sind häufig so mit uns identifiziert, dass wir uns selten selbstbeobachtend erleben. Uns fehlt ein objektivierender, neutraler Blick auf uns selbst.

Sind wir im Streit im verengten Raum einer selbstorientiert-impulsiven Haltung, erscheint uns das, was wir sagen und denken, in dem Moment genau richtig. Kommen wir später in eine relativierend-individualistische Haltung und unser innerer Raum weitet sich wieder, sind wir empathischer, können die Perspektive des anderen einnehmen und sehen auch dessen Bedürfnisse. Wenn wir es schaffen, mit uns ehrlich zu sein, entlarven wir die Argumente, die wir zuvor mit Inbrunst von uns gegeben haben, als simplifizierte Halbwahrheiten. Wer sich genauer beobachtet, erkennt den sich ständig verändernden Ich-Strom. Meist geschieht das unbewusst. Beobachten wir uns beim Besuch der Eltern und vergleichen uns mit unserer Rolle als Vorgesetzter, erleben wir zwei recht unterschiedliche Menschen. Ob jemand mit seiner Mutter, mit einem Geschäftspartner oder seinem Lebenspartner telefoniert, erkennen wir an der Stimme – auch wenn wir nur Satzbruchstücke hören. Die Tonlage, die Wortwahl und die körperliche Haltung passen sich dem jeweiligen Gegenüber und der Situation an. Um unsere Haltungen zu erforschen, können wir uns ganz bewusst Fragen stellen und überlegen, wie wir diese aus den sechs Haltungen heraus, jeweils auf unterschiedliche Art, beantworten würden. Es hilft, darauf zu achten, woran wir noch nicht gedacht haben und was bei der Erweiterung der Perspektive noch dazukommt. Nehmen wir als Beispiel Ihr Verständnis von der Aufgabe einer Führungskraft. Der Satzstamm, den Sie vervollständigen können, wäre: „Eine Führungskraft ...“

- Welche Perspektiven würde Ihre Antwort enthalten?
- Welche scheinen Ihnen selbstverständlich?
- Woran haben Sie im ersten Moment noch nicht gedacht?

Unsere Partnerbeziehung spiegelt unserer Haltung

Die anschaulichste Art, einen Geschmack von den Haltungen zu bekommen, ist, sich selbst in einer Partnerbeziehung zu beobachten. Hier offenbaren wir dem Leben das breiteste Spektrum dessen, was wir an innerer Fülle zu bieten haben. Besonders Konfliktsituationen veranschaulichen uns die unterschiedliche Größe unserer inneren Räume in Abhängigkeit von unserer Haltung. Wie die innere Freiheit im Partner abnimmt und wie unsere Haltung die Art von Beziehung bestimmt, sehen wir auf den nächsten beiden Seiten.

Die Regressionsstadien in einer Liebesbeziehung

(Reihenfolge diesmal von systemisch-autonom zu selbstorientiert-impulsiv)

Systemisch-Autonom

Gehen wir für unser Beispiel davon aus, dass es sich um eine Beziehung handelt, die nicht im Konkurrenzmodus stehen bleiben will, die Aspekte der täglichen funktionalen Kooperation souverän meistert und sich in den Raum der Kokreation hineinwagt, also in einen Bereich, den Ehrlichkeit, Offenheit, Transparenz und Empathie prägen. Ein starker Fokus geht auf das innere Erleben. Das Bewusstsein, dass die innere Haltung die Beziehung im Außen gestaltet, ist sehr entwickelt. Paradoxa können gehalten werden. Ich bin ok, du bist ok. Auch diese Beziehung erlebt ihre regressiven Momente, in denen die verengteren Haltungen zum Zuge kommen.



WERTESCHÄTZENDE AUTONOMIE

Wie kann ich uns unterstützen?

Relativierend-Individualistisch

Die relativierend-individualistische Haltung ist ein Raum, in dem wir Bewusstsein für unseren emotionalen Zustand haben, aber weniger in der Lage sind, diesen adäquat situativ zu justieren. Während wir in der systemisch-autonomen Haltung die Gefühle als subjektive Wahrnehmung annehmen, kleben wir in diesem Erfahrungsraum mehr an ihnen. Es fällt uns noch schwer, mit Paradoxa umzugehen. Wir sehen unsere Vielfalt und können uns über unsere emotionalen Licht- und Schattenaspekte offen austauschen. Ein Austausch über das Innenleben und Erleben ist gut möglich. Wir sind fähig, das Wort Entschuldigung zu benutzen.

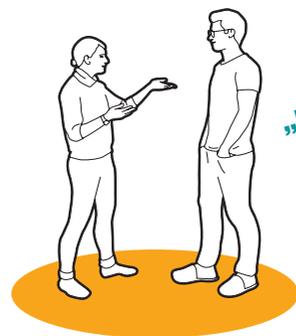


SICH EMOTIONAL EINLASSEN

Ich nehme wahr, was du fühlst!

Eigenbestimmt-Souverän

Geht ein Konflikt weiter, verlassen wir den emotionalen Raum und es geht mehr darum, dem anderen den eigenen Standpunkt sachlich darzustellen. Wir sind jetzt in der eigenbestimmt-souveränen Haltung angekommen. Rechthaberei kann auch auf einem hohen differenzierten Niveau in intellektuellen Gefechten ausgetragen werden. Die emotionale Dimension blenden wir dabei aus und den eigenen Anteil am Konflikt gleich mit. In diesem Streitstadium ist unser Ego am größten und wir fühlen uns überlegen. Dabei verleugnen wir unsere eigene Verletzlichkeit.



EIGENE BEDÜRFNISSE

Für mich ist wichtig, dass ...

LESEPROBE
„Haltung entscheidet“
ISBN 978-3-8006-6063-6
Vahlen Verlag

Rationalistisch-Funktional

In der rationalistisch-funktionalen Haltung werden die Waffen im Streit etwas größer. Typisches Kennzeichen ist die Aufrechnerei. Meist kann einer eine lange Liste von präzisen Verfehlungen aus seinem Gedächtnis kramen und zu einer Litanei verarbeiten, während der andere plötzlich von Amnesie befallen wird und sich an nichts erinnern kann. Das gemeinsame Ziel wird vergessen. Solche Streitgespräche sind in der Regel komplette Wiederholungsfolgen und jeder einzelne Satz ist früher, in einem anderen Streit, in ähnlicher Weise gefallen.



AUF- UND ABRECHNEN

Und dann hast du gesagt ...

Gemeinschaftsbestimmt-Konformistisch

Eskaliert ein Streit bis in die gemeinschaftsbestimmt-konformistische Haltung, ist das klar an zwei Wörtern zu erkennen: „Nie“ und „Immer“. Beide Begriffe sind in den meisten Fällen nicht korrekt und schränken die Sicht und die Handlungsoptionen weiter ein. Der Problemfokus spitzt sich zu. Wir verlieren nährende Ressourcen und verbindende Gemeinsamkeiten aus den Augen. Es werden externe Autoritäten zitiert (Schwiegermutter, Freundin, Ex-Freundin), die die Wahrhaftigkeit der eigenen Vorhaltungen zementieren sollen.



DUALISTISCHE VERALLGEMEINERUNG

Nie ...
Immer ...

Selbstorientiert-Impulsiv

Ist der Streit in der selbstorientiert-impulsiven Haltung angekommen, geht es richtig zur Sache und es wird zerstörerisch. Hier kennt jeder nur sich selbst und sieht nur seinen Vorteil, den es zu verteidigen gilt. Das eigene Sicherheitsgefühl ist verloren und wir schalten auf Angriff. Typische Drohformulierungen werden losgefeuert: „Und wenn du nicht, dann ...“ Der andere hat zu gehorchen oder er muss die Konsequenzen tragen. Meist irgendeine Form des Liebesentzugs, die sowohl zu mehr Distanz in der Beziehung als auch zu sich selbst führt.



GEWINNEN WOLLEN

Und wenn du nicht, dann ...

Im Beispiel eines typischen Streitmusters verläuft die Reihenfolge der Haltungen umgekehrt. Wer ähnliche Situationen schon erlebt hat, wird wissen, dass sich jede Haltung anders anfühlt. Mit jedem Eskalationsschritt verengt sich unser Möglichkeitsrahmen, wir verhärten, werden unlogischer und verlogener. Wir sehen, wer wir wirklich sind, wenn wir schauen, wie wir mit anderen Menschen umgehen.

Die 12 Reflexionssätze

Lesen Sie bitte erst dann im Buch weiter, wenn Sie die Sätze komplettiert haben. Sonst ist Ihr Erkenntnisgewinn nur halb so groß und das wäre doch schade.

Bitte ergänzen Sie die 12 folgenden Satzstämme so, wie es Ihnen spontan in den Sinn kommt. Nehmen Sie sich 15-20 Minuten Zeit, in denen Sie ungestört sind und die Sätze komplett vervollständigen können. Die Antworten können kurz, aber auch länger und ausführlich sein.

Ergänzen Sie die Sätze, wie Sie möchten. Alles ist erlaubt. Sie dürfen so tief sinnig und komplex sein, wie Sie wollen.

1. Die Aufgabe einer Führungskraft ist ...
2. Das, was ich an mir als Führungskraft mag, ist ...
3. Was mich in Schwierigkeiten bringt, ist ...
4. Wenn Mitarbeiter hilflos sind ...
5. Erfolg ist ...
6. Regeln sind ...
7. Mein Hauptproblem als Führungskraft ist ...
8. Wenn ich an meine Grenzen stoße ...
9. Andere zu führen ...
10. Wenn ich Macht über andere ausübe ...
11. Wenn ich kritisiert werde ...
12. Mein Gewissen plagt mich, wenn ...

**Alle Antworten sind richtig.
Es gibt keine falschen Antworten.**

unter www.haltung-entscheidet.de
können Sie die Reflexionssätze downloaden

STOPP – bitte erst die 12 Reflexionssätze vervollständigen

Auf den beiden folgenden Seiten begegnen Ihnen typische Charakteristika der sechs Haltungen bezogen auf die Satzvervollständigungen. Bei einigen Ihrer Antworten wird es Ihnen leichtfallen, sie einer Haltung zuzuordnen, andere sind vielleicht weniger eindeutig. Die eigenbestimmt-souveräne Haltung in uns möchte immer hoch scoren – bei den Besten sein. Sie folgt dem Wunsch nach Selbstoptimierung. Wollen wir unser Fähigkeitsspektrum an diesem Punkt weiterentwickeln, geht es nicht nur um Selbstoptimierung, sondern um Selbsterfahrung. Sind wir in der Haltung eines Lernenden oder wollen wir uns beweisen, dass wir schon die Tollsten und Schlauesten sind?

Die relativierend-individualistische und die systemisch-autonome Haltung sind für die meisten von uns Übungsfelder. Entsprechend schwerer fällt uns, zu erfassen, was mit ihnen gemeint ist. Was selbstorientiert-impulsiv oder gemeinschaftsbestimmt-konformistisch bedeutet, erkennen wir meist sofort. Die Haltungen haben wir alle durchlaufen. Die rationalistisch-funktionalen Denkräume kennen wir aus der Geschäftswelt nur zu gut. In ihnen fühlen wir uns sicher und erprobt.

Überlegen Sie bei der Analyse Ihrer Antworten, welche Perspektiven Ihre Antworten jeweils enthalten – und was nicht gesagt wurde. Wenn jemand den Satz „Wenn Mitarbeiter hilflos sind ...“ mit „... sollte man ihnen zeigen, wie man etwas besser machen kann“ beantwortet, dann sieht er sich selbst nicht als handelnde Person und geht implizit davon aus, dass es um fehlende Fähigkeiten aufseiten der Mitarbeiter geht. Die Formulierung ist unpersönlich. Die Antwort „... versuche ich, sie erst mal zu beruhigen und dann gemeinsam eine Lösung zu finden“ zeigt im Vergleich zur ersten Antwort einen emotionalen Aspekt. Es gibt einen Handelnden, der eine empathische Beziehung aufbaut und offen für eine gemeinsame Lösung ist.

Nehmen Sie es nicht zu akademisch. Im Vergleich mehrerer Antworten werden die Unterschiede in der Größe der Denkräume schnell offensichtlich. Es geht darum, Ihr Verständnis zu sensibilisieren. Was bedeutet eine Weitung der eigenen Haltung – und wie können wir das erlernen? Achten Sie beim Lesen der Beispielantworten darauf, welche Antworten Sie als passend empfinden und welche Ihnen eher zu simpel oder zu überkandidelt erscheinen. Sie werden auch auf Antworten stoßen, die Sie ablehnen, und solche, denen Sie zustimmen. Das sind alles Hinweise darauf, in welchem Konstrukt Sie sich in Ihrer inneren Haltung meistens aufhalten.

Charakteristische Merkmale in den Satzvervollständigungen

Selbstorientiert-Impulsiv

- Fokussiert auf sich selbst
- Bedürfnis nach Sicherheit, verbunden mit Macht und Ohnmachtsgefühlen
- Erkennt Konventionen nicht an
- Starkes Macht- und Hierarchiedenken
- Denkt in Sieger und Verlierer
- Glaubt, in dieser Welt geht es um Kampf und Überleben
- Will dominieren oder sieht sich dominiert
- Fixiert auf den eigenen Vorteil
- Glaubt, dass die Welt ein unfairer Ort sei
- Zeigt opportunistisches Verhalten
- Denkt mit kurzem Zeithorizont
- Bezieht sich auf konkrete Dinge, wenig abstrakt
- Simplifiziert oft
- Kaum Selbstreflexion
- Klagt an und sieht die Schuld bei den anderen

Gemeinschaftsbestimmt-Konformistisch

- Fokussiert auf äußere Regeln und Ordnung
- Identität ist dem Außen angepasst
- Bezieht sich auf das, wie man vermeintlich zu sein hat
- Formuliert wenig eigene Ansichten
- Die Ich-Perspektive ist oft nicht vorhanden
- Denkt stark dualistisch in Entweder-oder-Kategorien
- Bezieht sich auf Normen der jeweiligen Bezugsgruppe
- Gehorsam und Pflichtgefühl sind wichtig
- Referenziert implizit auf äußere Autoritäten und Regeln
- Das Gesicht zu wahren ist ein zentrales Bedürfnis
- Hat oft Schuldgefühle, wenn Erwartungen nicht erfüllt wurden
- Vermeidet offene Konflikte

Rationalistisch-Funktional

- Zeigt beginnende Selbstwahrnehmung
- Ist vernünftig, funktionsorientiert, oft schablonenhaft
- Äußert sich wenig originell und meist in bekannten Sichtweisen
- Ist zahlenfixiert und rechnet auf und ab
- Wirtschaftlichkeit steht stark im Zentrum der eigenen Glaubenssätze
- Blickt auf das Außen
- Sieht sich als „Opfer“ der Umstände
- Fähigkeitsorientiert und effizienzgetrieben
- Funktionalisierte Sicht auf die Dinge
- Nutzt oft Konjunktive (sollte, müsste, versuchen)
- Verhaftet im Ursache-Wirkungs-Denken
- Hat feste Vorstellungen, wie Dinge zu sein haben

Eigenbestimmt-Souverän

- Formuliert eigene Ziele
- Sieht sein Gegenüber
- Kann die Außenperspektive einbinden
- Legt Wert auf den eigenen Status
- Sieht sich überlegen
- Ego ist stark ausgeprägt
- Redet eher in „Ich“- als „Man“-Formulierungen
- Nutzt Eigenmacht als Gestaltungsmittel
- Sieht sich in der Rolle des Handelnden, keine funktionalisierte Opferhaltung mehr
- Besitzt eigene Vorstellungen und Ziele
- Akzeptiert die Komplexität von Situationen
- Sieht den eigenen Schatten der Subjektivität noch nicht
- Respektiert individuelle Unterschiede

Relativierend-Individualistisch

- Ist sich bewusst, wie die eigene Subjektivität die persönliche Weltsicht prägt
- Hat eine stärkere Wahrnehmung der Mitarbeiter und des Miteinanders
- Ist abwägend, inkludierend, relativierend
- Nimmt mehrere Perspektiven wahr
- Kann eigene und andere Sichtweisen hinterfragen
- Ego wird kleiner, manchmal gleichmachend
- Verfügt über stärkere Selbstbeobachtung
- Sieht seine Schattenseiten
- Hat eine individuelle und persönliche Art
- Bringt ungewöhnliche, neue Perspektiven ein
- Nimmt eigene Gefühle und das „Wir“ wahr

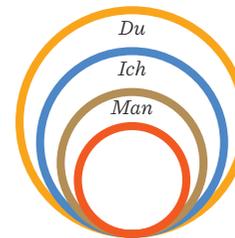
Systemisch-Autonom

- Hat bewussten Kontakt zu eigenen Gefühlen
- Verfügt über Bewusstsein für die eigene Subjektivität
- Kann zirkulär und in Systemen und Verbindungen denken
- Ist multiperspektivisch
- Erkennt größere Zusammenhänge
- Ist sich seines Schattens bewusst und versöhnt mit eigenen negativen Anteilen
- Kann mit Paradoxa umgehen und diese in die eigenen Sichtweisen inkludieren
- Ist komplex und originell in den Antworten
- Hat einen hohen Wunsch nach Selbstentwicklung
- Verfügt über einen kreativen Umgang mit Konflikten
- Hat Respekt vor der Autonomie anderer

Jede der Satzvervollständigungen bezieht sich auf eine innere Haltung und einen damit verbundenen Denkraum. Für jeden ist seine Antwort aus seiner Sicht sinnvoll und richtig. Bei der analytischen Reflexion können wir schauen, was nicht in der geäußerten Perspektive enthalten ist – und welches Teile von erweiterten Sichtweise sein könnten: Kommt eine zeitliche Dimension vor, gilt der Blick auch anderen Menschen, wird der Kontext mit berücksichtigt usw.



LESEPROBE
„Haltung entscheidet“
 ISBN 978-3-8006-6063-6
 Vahlen Verlag



10

Haltung und Teamentwicklung

Teamspirit ist einer der wichtigsten Faktoren, wenn wir eine Organisation weiterentwickeln wollen. Im Beruf ist er Basis für unser emotionales Wohlbefinden. Ein verstimmtes Team lässt alle Akteure unter ihrem Potenzial agieren.

„Letztendlich besteht der Zweck von emotionaler Führung darin, Beziehungen aufzubauen, die zu Vertrauen führen, was wiederum zu einer besseren Kommunikation und Zusammenarbeit führt.“

Edgar H. Schein

Die Dialogfähigkeit fördern

Der Teamgeist ist die größte Ressource für die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Führen wir vor unseren Workshops Mitarbeiterumfragen durch, stellen wir immer wieder fest: Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem eigenen Team ist meist sehr hoch. Es mag viele Beschwerden über die Prozesse, die Intransparenz, die Führung und die Arbeitszeitregelungen geben, doch das Team ist für die meisten Mitarbeiter ein emotionales Zuhause.

Ein Beispiel: Immer wieder erzählte mir eine Bekannte, die in einem Laden für Reitsport arbeitete, Horrorstories über ihre Chefin. Diese überwachte ihre Mitarbeiter mit Kameras, zahlte den Mindestlohn nicht und verweigerte die Anrechnung von Überstunden. Gegenüber dem Team war sie herrisch und misstrauisch. Stets agierte sie in der Angst, hintergangen und beklaut zu werden. Lob gab es nie. Man konnte froh sein, nicht beschimpft zu werden oder sich Vorhaltungen anhören zu müssen. Ich fragte sie: „Warum gehst du nicht?“ Ihre Antwort: „Ach, mit meinen Kollegen und den Kunden verstehe ich mich prima. Die Chefin ist eh nur selten da.“ Guter Teamspirit lässt schlechte Führung aushalten – zumindest für eine gewisse Zeit. In gemeinsamer Not steigt die Solidarität untereinander.

Als Reaktion auf die Führung waren die Mitarbeiter in einer selbstorientiert-impulsiven Haltung. Meist schalteten sie auf Durchzug und legten Ohnmachtsverhalten an den Tag. Vorgaben der Chefin wurden still boykottiert und jegliche Verantwortung wurde abgelehnt. Verbesserungsideen oder Einkaufsvorschläge, die die Verkäufer durch Nachfragen der Kunden gut kannten, lehnte die Chefin ab. Ratschläge von Rangniedereren wollte sie nicht annehmen. Eine Lose-Lose-Situation.

War die Chefin abwesend, konnte das Team sehr wohl eigenbestimmt und souverän den ganzen Laden schmeißen. Die Eigenmotivation und Selbstverantwortung wurde durch das Führungsverhalten permanent untergraben. Die Mitarbeiter agierten unterhalb ihres Potenzials. Später übernahm jemand die Führung, der einen reiferen Führungsstil beherrschte. Sofort änderte sich auch die Haltung der Teammitglieder und das daraus resultierende Verhalten. Tipps der Verkäufer wurden angenommen und der Laden lief besser als je zuvor.

Auf den nächsten vier Seiten veranschaulichen Beispiele die Haltungen und deren mögliche Entwicklung bezogen auf Teamentwicklung.

Haltungen und unser Teamverhalten

Selbstorientiert-Impulsiv

In Teams, in denen die selbstorientierte Haltung vorherrscht, ist Spannung spürbar. Jeder ist sich selbst der Nächste, es wird eher gegeneinander als miteinander gearbeitet. Wenn es kein strukturelles Problem ist wie bei Tagelöhnern oder Hire-and-Fire-Jobs, bei denen die Mitarbeiter austauschbar sind und es genügend Bewerber gibt, dann liegen meist zwischenmenschliche Probleme vor, welche Teams in dieser Haltung verharren lassen. Auch im Managementteam ist ein Rückfall in diese Haltung gerade in Krisen keine Seltenheit. Compliance-Regeln reduzieren kriminelle Auswirkungen dieser Haltung. Verhaltensgrundsätze unterstützen die Entwicklung reiferer Haltungen im Team.



Die anderen ausstechen

Gemeinschaftsbestimmt-Konformistisch

Das reine Einhalten von Prozeduren und Vorschriften, ohne sie zu hinterfragen und ohne Debatten, ist typisch für Teams, die sich an diese Haltung gewöhnt haben. Teilweise ist es berufsbedingt wie bei bestimmten Behörden oder beim Militär, wo einfach kein eigener geistiger Beitrag erwartet wird, sondern lediglich Gehorsam. Teilweise lässt ein autoritärer, dogmatischer Führungsstil, der keine Fehler toleriert, Menschen unendlich als Team agieren. Solche Teams zeigen eine hohe Widerstandskraft gegen jegliche Veränderungen. Lieber werden endlos ineffizient gewohnte Routinen beibehalten, als ein Risiko einzugehen. Eine positive Fehlerkultur ermöglicht die Weiterentwicklung.



Wir machen, was man uns sagt

Rationalistisch-Funktional

In vielen Industriebetrieben funktionieren Teams in dieser Haltung. Es geht um die Einhaltung von Prozessen und das Erreichen von Zielvorgaben. Die fachliche Seite von uns kann sich damit gut identifizieren. Die menschliche Seite steht weniger im Vordergrund. Berechenbarkeit und Kalkulierbarkeit sind wichtig. Teamboni für Quotenerreichung sind gängige Führungsmittel. Entsprechend wird dauernd bewertet und auf- und abgerechnet. Aushandeln von Tarifverträgen, Abstimmen mit Betriebsräten, Festlegen neuer Quoten, Zeitkonten, Bestimmen von messbaren Leistungszielen, klare Funktionszuweisungen sind übliche Kennzeichen von Teamkulturen in dieser Haltung.



Prozesse einhalten, Ziele erreichen

LESEPROBE
„Haltung entscheidet“
ISBN 978-3-8006-6063-6
Vahlen Verlag

Eigenbestimmt-Souverän

Für Teams in der eigenbestimmt-souveränen Haltung ist ein eigener Gestaltungsraum wichtig. Sie können mit flexiblen Zielen umgehen und müssen nicht eng geführt werden. Gerade Teams aus Kreativen und Wissensarbeitern bevorzugen diese Haltung. Agile Arbeitsmethoden wie etwa Scrum, bei denen Teams ihre Ziele und Aufgaben selber definieren und entsprechend den jeweiligen Fähigkeiten zuteilen, sind populär geworden, weil sie diese Haltung der Eigenbestimmung stärken und zu mehr Eigenverantwortung führen. Wichtig ist, diese Teams auf ähnlicher Leistungsstufe zu besetzen, da Minderleister nicht gut toleriert werden.



Mitdenken und gestalten

Relativierend-Individualistisch

Sind die Teams in der vorherigen Haltung noch stark durch Ehrgeiz und Leistungswille motiviert, wird in der relativierend-individualistischen der Mensch als Ganzes gesehen. Auf den ersten Blick wirkt das auf viele Führungskräfte wie ein Rückschritt, da in ihrer Denkweise ein ehrgeiziges Team von voll einsatzfähigen, starken Individualisten das Ideal ist. Es kommen neue Aspekte wie Teilzeit, Zeitsouveränität und Homeoffice ins Spiel. Nicht weil die Teams in dieser Haltung fauler sind, sondern weil die Mitarbeiter für sich auf individueller Basis sehen, dass eine flexiblere Form der Zusammenarbeit langfristig mehr Vorteile als Nachteile für alle bietet.



Stärkenorientiert zusammenarbeiten

Systemisch-Autonom

Ein Team, das in systemisch-autonomer Haltung miteinander agiert, ist fähig, sich selbst zu organisieren und dabei die Bedürfnisse der Einzelnen im Auge zu behalten. Die innere Autonomie der Einzelnen und die damit verbundene Reife macht ein unneurotisches Miteinander möglich. Design Thinking ist eine Trainingsmöglichkeit für diese Teamhaltung. Dabei werden interdisziplinäre Teams in einen mehrstufigen, ergebnisoffenen Austauschprozess gebracht, in dem jeder in einem hierarchiefreien Raum seinen kreativen Input beisteuert. Im aktuellen Wandel gehört diese Methode zu den beliebtesten Fortbildungsmaßnahmen.



Kreativer Austausch auf Augenhöhe

Die Unterstützung von reiferen Haltungen in einer Organisation

Die Entwicklung von Haltungen geschieht auf den drei Ebenen Ich (Selbstentwicklung), Wir (Teamentwicklung) und Alle (Werte- und Organisationsentwicklung). Sie unterstützen einander. Eine intelligente Organisation, die mit systemisch-autonomen Denkweisen aufgebaut wird, wirkt wie eine zusätzliche Führungskraft. Sie befruchtet die Selbstentwicklung und die Teamentwicklung. Guter Teamspirit befruchtet ebenfalls die Selbstentwicklung, denn mit Mitarbeitern in der Haltung des Gestalters ist es einfacher, einen offenen Dialog zu führen und gemeinsame Werte zu leben.

Selbstentwicklung – Sich als Gestalter erleben

Auf individueller Ebene ist die Förderung der eigenbestimmt-souveränen Haltung die Voraussetzung, damit sich Mitarbeiter als Gestalter erleben. Dazu gehören die vier Aspekte des Empowerments: Kompetenzen fördern, Einfluss gewähren, Bedeutsamkeit und Wertschätzung bieten und Selbstbestimmung zulassen. Über Fortbildung und Coachings gilt es, Mitarbeitern den Zugang zu ihrer eigenen Selbstentwicklung zu erleichtern.

ICH

Teamentwicklung – Dialogfähigkeit unterstützen

Weg von Monologen und Debatten hin zu echtem Dialog auf Augenhöhe. Dazu braucht es flache Hierarchien und eine breite Verteilung von Entscheidungskompetenzen. Vertrauen, Offenheit und Transparenz unterstützen die Teamentwicklung. Wir lernen, die Vielheit als Bereicherung zu sehen, die unsere eigenen Wahrnehmungslücken ergänzt. Agil wird ein Team, wenn jeder in seinem Potenzial arbeiten kann.

WIR

Werteentwicklung – Sinn und Werte bieten

Auf organisatorischer Ebene braucht es gemeinsame Werte und einen erkennbaren Sinn. Beides sollte von Führung und Mitarbeitern zusammen im Prozess entwickelt werden. Für die Führung ist entscheidend, den organisatorischen Rahmen so zu gestalten, dass die Werte und der Sinn für alle spürbar sind. Sie sind die Richtschnur, der alle Entscheidungen folgen sollten. Das geht nur mit Wahrhaftigkeit und Transparenz.

ALLE

Erzählen Sie 10 Unternehmensgeschichten



Herkunftsgeschichte

Wo kommen wir her?



Gründergeschichte

Wer waren die Gründer und was war deren „Warum“?



Kundengeschichten

Wer sind unsere Kunden und was sind deren Herausforderungen?



Referenzgeschichten

Woran waren wir beteiligt?



Differenzierungsgeschichten

Was machen wir anders als unsere Mitbewerber?



Produktgeschichte

Was ist das Besondere an unseren Produkten?



Anwendungsgeschichte

Welchen Nutzen haben unsere Kunden durch unsere Produkte?



Bildungsgeschichten

Welches Know-how kann ich bieten?



Verbindungsgeschichten

Mit wem stehen wir in Verbindung? Wer sind unsere Partner?



Heldengeschichten

Wie haben wir unseren Kunden auf ihren Heldenreisen geholfen?

Die Werte stecken in den Geschichten

Welche Werte wir wirklich leben, steckt in den Geschichten, die wir über unser Unternehmen und unsere Arbeit erzählen. Werden wir gefragt, wo wir arbeiten und was das Unternehmen macht, erzählen wir häufig eine kurze Geschichte, die unserem Gegenüber das Unternehmen als Typ einordnen lässt. Je nachdem, welche Werte in der Geschichte vorkommen, formen wir unser Wertebild. „Wir machen seit 1961 Automatisierungsmaschinen für Verpackungen. Dabei gehen wir auf die Wünsche unserer Kunden ein. Wir fühlen uns unserem Qualitätsversprechen verpflichtet“ ist ein anderes Wertestatement, als wenn ich die Beschreibung gebe: „Wir sorgen dafür, dass unsere Kunden bis zu 1.500 Kleinartikel wie Schokoriegel oder Katzenfutter in nur 60 Sekunden automatisch fein säuberlich in Umverpackungen verstauen können. Wenn Sie im Supermarkt Waren aus den Umverpackungen nehmen, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass eine unserer Maschinen sie dort einsortiert hat.“ Diese Story lässt Kunden den Nutzen erleben.

Jeder Verkäufer erzählt seinen Kunden Geschichten. Eine Übung im Werteprozess ist, zehn für das Unternehmen typische Geschichten zu erzählen. Anschließend analysieren wir, welche Bedürfnisbereiche und welche Werte darin enthalten sind.

Oft sind die typischen Firmengeschichten nicht allen bekannt. Im Austausch der Geschichten zwischen den Mitarbeitern wird das Unternehmen mit seinen Werten für alle anschaulicher und fühlbarer. So wie ein Mensch durch seine Kernwerte zum Typ wird, wird es auch ein Unternehmen. Erzähle ich Geschichten, die eher den Fokus auf Technik legen, wie Audi mit seinem Slogan „Vorsprung durch Technik“, werde ich anders wahrgenommen als eine Marke wie Volvo, die eher den Sicherheitsaspekt in seiner Kommunikation betont. Eine Marke wie Mercedes, die von sich sagt „Das Beste oder nichts“, liegt als Markentyp eher bei den dominanten Werten im Bedürfnisfeld Bedeutung. Eine weitere Übung ist, die eigene Marke und das Mitbewerberfeld im „Wertetarget“ zu verorten.

Funktionale Werte und emotionale Werte

Im Verlauf des Werteprozesses ergibt sich, dass bestimmte Bedürfnisfelder und Werte häufiger auftauchen. Diese gilt es zu clustern und zu konzentrieren. Dafür reichen drei Wertecuster aus, zu denen die passenden Oberbegriffe gefunden werden. Der Fokus liegt auf der Überlegung, was funktionale Werte sind, die wir mit unseren Mitbewerbern teilen, und welche emotionalen Werte wir haben, die unser „Wie“, „Warum“ und „Wofür“ deutlich machen.

Von einem Hersteller für Messtechnik erwarten wir Qualität und Präzision. Das wären in diesem Fall eher die funktionalen Werte. Die gewählten emotionalen Werte hängen ebenfalls von der gewünschten Ausrichtung und Positionierung ab. Welche Art von Unternehmen will ich formen, und auf welchen Aspekt soll die gesamte Organisation ihren besonderen Fokus legen? Will ich Premiumanbieter sein, Kostenbrecher, Qualitätsführer, durch Service punkten oder sehe ich mich als Innovationsführer? Diese drei Beispielfragen helfen, die Ausrichtung zu präzisieren:

Drei Dinge, die uns in unserer Branche unterscheiden
Drei Dinge, die wir das Leben besser machen
Drei Dinge, die wir in Zukunft stärken wollen

Wollen wir eine intelligente Organisation formen, die zur zusätzlichen Führungskraft wird, müssen wir wissen, wohin wir wollen. Das sollten auch alle Mitarbeiter wissen, sodass alle ein gemeinsames Bild davon haben. Werte helfen dann, gewünschtes Verhalten zu fördern. Für den Werteprozess empfiehlt sich, mindestens zwei Tage Zeit zu veranschlagen. Haben wir unsere gemeinsamen Werte definiert und wissen wir, was für ein „Typ“ unser Unternehmen sein soll, geht es im nächsten Schritt darum, diese Werte in der ganzen Organisation dauerhaft im Alltag erlebbar zu machen.

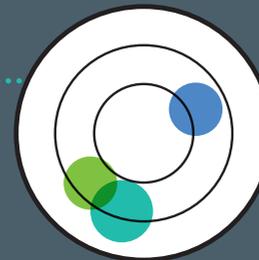
Mit Wertekommunikation zum klaren Markenauftritt

Die ermittelten Werte und gefundenen Wertvorstellungen sollten Führung und Mitarbeiter gemeinsam für erstrebenswert sowie moralisch und ethisch für gut befunden haben. Sie definieren die Positionierung und die spezifischen Merkmale des Unternehmens. Auf diesen präferierten Werten bauen die gewünschten Glaubenssätze, Handlungsmuster und Haltungen auf.

Im Idealfall folgen im Alltag Erlebnisse, die die gewünschten werthaltigen Eigenschaften besitzen. Dafür müssen im ständigen Dialog die Bedeutung der Werte geklärt und für jeden Bereich mit verständlichen Verhaltensbeispielen und gelebter Wirklichkeit untermauert werden. Dann helfen sie, ein gemeinsames authentisches Bild des Unternehmens nach innen und außen zu vermitteln. Ein paar Poster an der Wand sind dafür zu wenig, der Prozess funktioniert in drei Schritten:

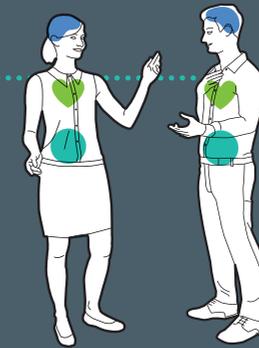
1. Positionierung, 2. Emotionalisierung und 3. Multiplikation

Die Werteimplementierung in die Unternehmenskommunikation



1. Positionierung

Welches sind unsere Kernwerte?
Wo positionieren wir uns im Wertetarget?
Welche Marktposition streben wir an?
Wer sind unsere Zielgruppen und was sind deren Bedürfnisse?



2. Emotionalisierung

Welche Storys, die unsere Werte repräsentieren, erzählen wir über uns?
Wie bereiten wir sie auf, sodass sie für andere erlebbar werden?
(Texte, Videos, Fotos, Events etc.)



3. Multiplikation

Wer sind die Multiplikatoren?
Welche Kanäle wollen wir zur Multiplikation unserer Storys an die Zielgruppe nutzen?
(Webseite, Fachmagazine, Social Media, Vorträge, Seminare, Webinare, Networking, Events, Direktmarketing, Kundengespräche, Messen etc.)

12

Die kulturhistorische Entwicklung

Wirken unsere inneren Haltungen im Kollektiv, werden sie auf kultureller Ebene sichtbar. Ähnlich wie wir selbst reifen auch Kulturen in entsprechender Reihenfolge. Blicken wir in die Geschichte, lassen sich in der Kultur ähnliche Entwicklungsphasen erkennen wie bei uns als Personen.

„Mehr als je zuvor in der Menschheitsgeschichte haben wir ein gemeinsames Schicksal. Wir können es nur beherrschen, wenn wir es gemeinsam angehen.“

Kofi Annan

Gesellschaftssysteme sind eine Frage der Haltung

Was als Recht oder Unrecht wahrgenommen wird, ist einer der besten Indikatoren für die Haltung einer Kultur. Gilt die Willkür der Machthaber? Gelten religiöse Vorschriften, müssen alle einer Ideologie folgen? Wie sieht es im Rechtssystem mit den Rechten von Frauen und Minderheiten aus? Wie ist der Umgang mit der Natur und ihren Ressourcen gesetzlich geregelt? Gibt es Pressefreiheit und freie Meinungsäußerung? Diese Fragen enttarnen schnell die dominierende Haltung in einem Gesellschaftssystem.

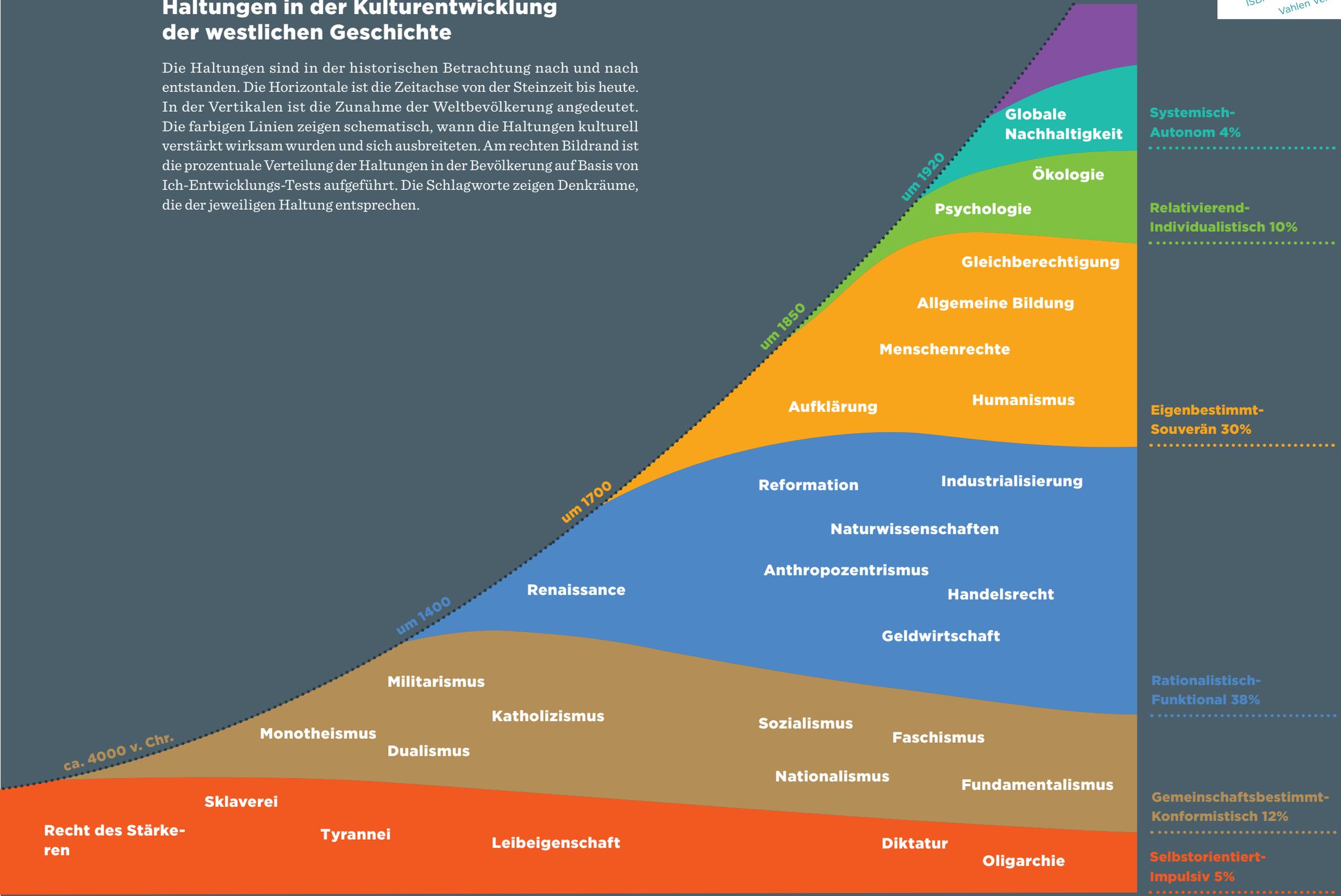
Im großen Maßstab lassen sich die unterschiedlichen Haltungen, die wir in unserer eigenen Entwicklung durchlaufen, auch auf kultureller Ebene beschreiben. Wie bei Modellen üblich, ist dieser Ansatz eine Vereinfachung und Verallgemeinerung. In der Realität verläuft die Entwicklung nicht ganz so linear, sie ist von Vor- und Rücksprüngen gekennzeichnet. Kulturen degenerieren und fallen wieder zurück. Auf lange Sicht lassen sich immerhin Tendenzen ausmachen.

Nehmen wir als Beispiel die westlich-europäisch geprägten Kulturen in den Blick. Wenn wir von kulturell prägenden Haltungen sprechen, heißt das nicht, dass alle Menschen immer in diesen Haltungen waren. Es gab zu allen Epochen einzelne Personen, die in ihren Denkweisen ihrer Zeit weit voraus waren. Jede neue kulturelle Haltung ergänzt die vorhergehende. Wie wir das bei uns selbst auch erleben, ersetzt sie die vorherige Haltung nicht, sondern erweitert sie. Das bedeutet, dass die alten Haltungen nie vollständig verschwinden. In Politik und Gesellschaft sind heute Beispiele aller Haltungen vertreten.

Wer in die Tiefe der historischen Entwicklung gehen möchte, dem sei das Werk des israelischen Historikers Yuval Noah Harari „Eine kurze Geschichte der Menschheit“ empfohlen. In seinem Bestseller beschreibt der Historiker die Entwicklung der Kulturen und ihrer Denkstrukturen und Realitätskonstruktionen von der Steinzeit bis heute. An dieser Stelle folgt eine kurze, skizzenhafte Beschreibung eines Nicht-Historikers. Sie sind eingeladen, Ihre eigenen Überlegungen zu kulturhistorischen Entwicklungen mithilfe des Modell der sechs Haltungen zu finden.

Haltungen in der Kulturentwicklung der westlichen Geschichte

Die Haltungen sind in der historischen Betrachtung nach und nach entstanden. Die Horizontale ist die Zeitachse von der Steinzeit bis heute. In der Vertikalen ist die Zunahme der Weltbevölkerung angedeutet. Die farbigen Linien zeigen schematisch, wann die Haltungen kulturell verstärkt wirksam wurden und sich ausbreiteten. Am rechten Bildrand ist die prozentuale Verteilung der Haltungen in der Bevölkerung auf Basis von Ich-Entwicklungs-Tests aufgeführt. Die Schlagworte zeigen Denkräume, die der jeweiligen Haltung entsprechen.



14

Die vier Entwicklungsperspektiven

In einer balancierten Organisation entwickeln wir unsere Persönlichkeit, passen Strukturen so an, dass die angestrebte Kultur sich entfalten kann und das gewünschte Verhalten gefördert wird. Die Organisation wird dann zu einer zusätzlichen Führungskraft. Damit das gelingt, nehmen wir alle vier Dimensionen in den Blick.

*„Kultur isst die Strategie zum Frühstück,
Struktur isst die Kultur zum Mittagessen,
Haltung isst Struktur zum Abendessen.“*

inspiriert von Peter Drucker

Rechthaben ist eine Frage der Perspektive

Das Quadrantenmodell mit seinen vier Entwicklungsperspektiven wurde von Ken Wilber entwickelt. Mit diesem Modell konnte er die unterschiedlichen Entwicklungstheorien aus den Bereichen Kultur, Gesellschaft und Persönlichkeitsentwicklung, die sich ähnelten und doch zu widersprechen schienen, sinnvoll abbilden. Kern seiner Überlegung war, dass jeder Ansatz auf seine Art richtig ist und die Sache von einem anderen Blickwinkel aus betrachtet. Die gesamtheitliche Betrachtung nannte er „integral vision“, zu Deutsch der „Integrale Ansatz“ oder die „Integrale Theorie“. Das Quadrantenmodell ist ein Bestandteil seines Integralen Ansatzes. Nach eigenen Angaben untersuchte er über einen Zeitraum von drei Jahren über 100 unterschiedliche wissenschaftliche Entwicklungstheorien. Lange hatte er Schwierigkeiten, alle miteinander in Verbindung zu bringen. Der Durchbruch gelang ihm, als ihm klar wurde, dass diese Theorien und Modelle aus unterschiedlichen Perspektiven auf das Thema Entwicklung schauten. Er fand zwei einfache Unterscheidungen.

1. Wird die Innenwelt oder die Außenwelt betrachtet?
2. Steht das Individuum oder das Kollektiv im Fokus?

Damit hatte er die vier Perspektiven für seine vier Quadranten gefunden. Er bezeichnete die Perspektiven mit ICH, ES, WIR, SIE.

ICH: Die Perspektive ICH bezieht sich mehr auf die Betrachtung unserer Innenwelt, unserer Persönlichkeit. Sie widmet sich der Frage, aus welcher Perspektive, mit welcher Persönlichkeitsbrille wir auf die Welt schauen. Zu den Forschern mit dieser Perspektive gehören unter anderem Jane Loevinger, C.G Jung und Jean Piaget.

ES: Die Perspektive ES betrachtet unser Verhalten als Individuen. Dazu gehören unsere Kompetenzen, unser Wissen und worauf wir unseren Aufmerksamkeitsfokus legen. Forscher mit dieser Perspektive sind Burrhus Frederic Skinner, John Locke, John Watson. Behaviorismus, Biologie, Physik, Neurologie etc. betrachten die Welt aus dieser Perspektive.

WIR: Die dritte Perspektive betrachtet das kulturell geprägte WIR, das kollektive Innen mit all den Glaubenssätzen, die unser Handeln bestimmen.

SIE: Die Perspektive SIE betrachtet die Strukturen, die wir für unser Zusammenleben und -arbeiten jeweils nutzen.

Innensicht/subjektiv

Außersicht/objektiv

individuell



**Meine
 Persönlichkeit**

**Aus welcher Perspektive
 schaue ich?**

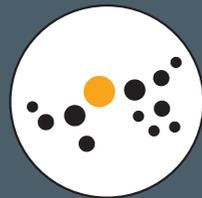
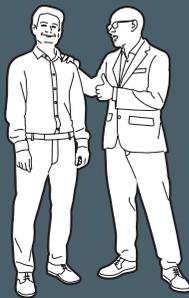
*Mit welcher Persönlichkeitsbrille schaue
 ich auf mein Unternehmen?
 Wie ist mein Weltbild konstruiert?*

**Mein
 Verhalten**

Wie ist mein Verhalten?

*Wo ist mein Aufmerksamkeitsfokus?
 Wie verhalte ich mich nach außen?
 Wie bin ich Vorbild?
 Wie befähigt sind meine Mitarbeiter?*

kollektiv



**Unsere
 Unternehmens-
 kultur**

Von wo aus schaue ich?

*Welche inneren kulturellen Glau-
 benssätze haben wir in unserer
 Organisation?*

**Unsere
 Strukturen &
 Prozesse**

Auf was schaue ich?

*Mit welchen Strukturen und
 Prozessen ist das Unternehmen organisiert?
 Wie arbeiten wir zusammen?*

Die sechs Haltungen und die vier Quadranten

Wenn jemand von Tapferkeit oder Mut spricht, was meint er dann? Wir glauben, dass wir in der gleichen Sprache sprechen, und scheinbar tun wir das auch. Über 80 Prozent unserer zwischenmenschlichen Probleme entstehen aus Kommunikationsproblemen. Das Gute ist: Sie lassen sich auch durch Kommunikation lösen. Nehmen wir als Beispiel den Begriff Tapferkeit. Je nach Persönlichkeit oder Kultur haben wir ein vollkommen unterschiedliches Verständnis von Tapferkeit. Unser Verhalten und die gesellschaftlichen Strukturen, die wir mit dem Begriff Tapferkeit assoziieren, unterscheiden sich ebenso. Fast jeder Begriff, den wir verwenden, kann viele Bedeutungen haben. Welche Bedeutung gemeint ist, lässt sich mit zwei Fragen klären:

- 1. Welche der vier Perspektiven des Quadrantenmodells nehmen wir ein?**
- 2. Aus welcher der sechs Haltungen wird gesprochen?**

In den meisten Konflikten fehlt genau darüber die Klarheit. Für Klarheit kann das Modell sorgen. Es hilft zu verstehen, dass jeder innerhalb seiner Haltung und Perspektive recht hat. Ein Gangmitglied in Tijuana wird mit Tapferkeit etwas anderes meinen als ein Anwalt in London, der in nächtlicher Arbeit die Verträge für einen Merger vorbereitet, oder als ein Umweltaktivist, der in Burkina Faso in Zusammenarbeit mit der lokalen Bevölkerung versucht, die Aufforstung mit einfachen Methoden voranzubringen. Abhängig von ihrer inneren Haltung und der Perspektive kommen sie zu unterschiedlichen Deutungen. Das Gangmitglied wird von der Haltung eher selbstorientiert sein und beim Begriff überlegen, wie er sich nach außen gibt, um tapfer zu wirken. Der Anwalt könnte rationalistisch in der Haltung sein, sich der Struktur der Kanzlei verpflichtet fühlen und die Sache tapfer durchziehen wollen. Vielleicht sind in seiner Kanzlei alle gewöhnt, bis tief in die Nacht zu arbeiten, um möglichst viele fakturierbare Stunden zu produzieren. Der Aktivist könnte in einer relativierend-individualistischen Haltung sein und tapfer bemüht sein, neue nachhaltige Strukturen in der Landwirtschaft zu etablieren. Alle drei sind „tapfer“ und schauen auf den Wert in jeweils individueller Haltung und aus jeweils anderer Perspektive. Liegen wir in unseren Perspektiven näher beieinander, sagen wir: „Wir sind auf einer Ebene.“ Kommen wir aus stark unterschiedlichen Haltungen und nehmen unterschiedliche Perspektiven ein, wird ein Gespräch schnell sehr anstrengend. Ein Großteil der Missverständnisse entsteht, weil Perspektive und Haltung divergieren. Im Folgenden finden wir 24 Möglichkeiten, den Begriff Tapferkeit zu verstehen. Sie zeigen etwas verkürzt, wie wir über diese 24 Verständnisebenen nachdenken können. Versuchen Sie das für Begriffe wie Liebe, Recht oder Erziehung und Sie werden ähnlich viele Sichtweisen finden.

Der Potenzialraum eines Unternehmens

Die Grafik veranschaulicht die vier Dimensionen eines Unternehmens mit den jeweiligen sechs Haltungen. Sie bilden den Potenzialraum, den eine reife Organisation bieten könnte. Je weiter entwickelt eine Organisation ist, desto größer ist die Arena, der Möglichkeitsraum. Was aus früheren Haltungen hinter uns liegt, können wir gut überblicken und damit umgehen.



Ein Teil des Potenzialraums bleibt meist ungenutzt

Eine entwickelte Persönlichkeit braucht ein entwickeltes Umfeld. Jede der vier Dimensionen Persönlichkeit, Verhalten, Struktur und Kultur ist Teil des angestrebten Wandels. Entwickeln sich nur die Persönlichkeiten, werden sie sich in der alten Struktur nicht wohlfühlen. Es reicht nicht, nur auf die individuelle Ebene, den Mindset, zu schauen. Sie ist die Basis für eine nachhaltige Weiterentwicklung. Die Entwicklung der Strukturen und der Kultur muss folgen. Nur dann ändert sich auch das Verhalten.

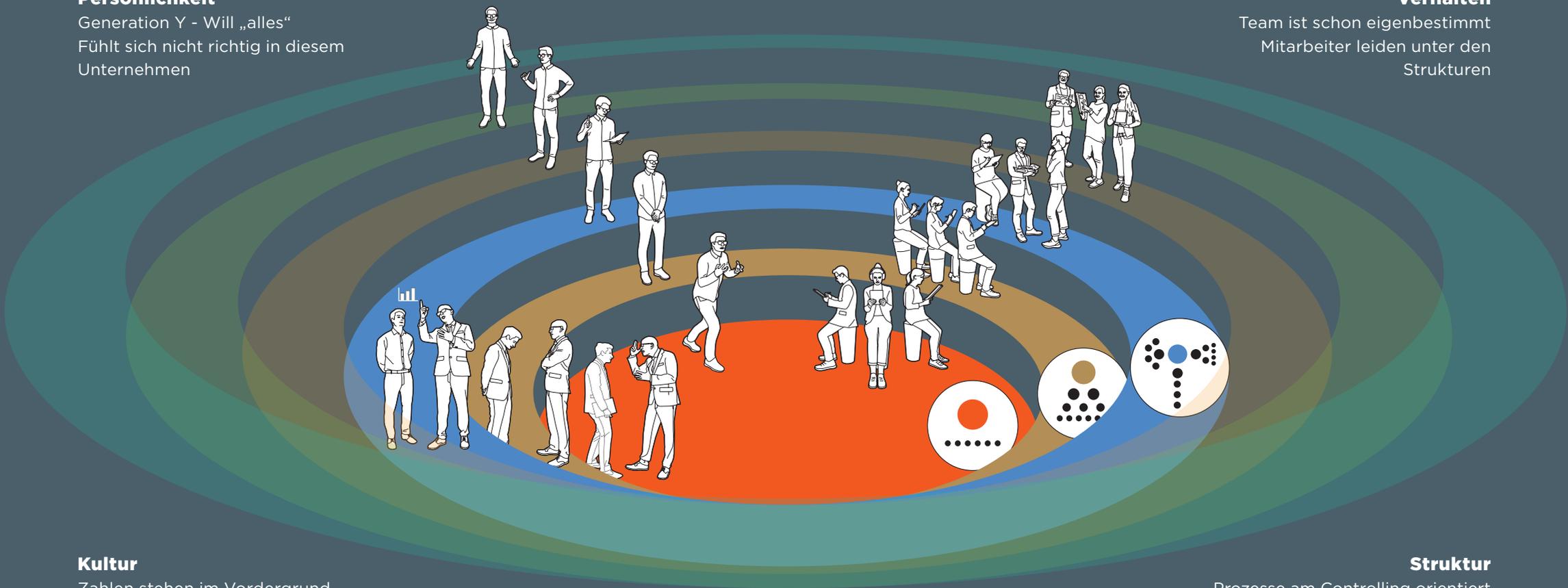
Viele Organisationen nutzen nur einen Teil des Potenzialraumes und sind damit für bestimmte Mitarbeiter nicht attraktiv. In der Grafik sehen wir die typische Situation eines Generation-Y-Bewerbers, der merkt, dass die Organisation nicht zu ihm passt. Die Strukturen sind ihm zu starr und hierarchisch. Die Führung zu sachlich, kühl und zahlenfixiert. Der Teamspirit ist ein wenig weiter entwickelt, auch hier würde er sich das stärkenorientierte, gemeinsame Arbeiten in flachen Hierarchien wünschen.

Persönlichkeit

Generation Y - Will „alles“
Fühlt sich nicht richtig in diesem Unternehmen

Verhalten

Team ist schon eigenbestimmt
Mitarbeiter leiden unter den Strukturen



Kultur

Zahlen stehen im Vordergrund
Funktionale Führung

Struktur

Prozesse am Controlling orientiert
Starre Stellenprofile

15

Nachwort

Das Modell der sechs Haltungen will anstiften zu einer optimistischen Differenzierung.

„Doch plötzlich merken Sie, dass Sie nur Ihr eigenes Selbst betrachten und dass Ihr Selbst die gesamte Welt ist, wie sie von Moment zu Moment entsteht, gerade jetzt und jetzt und jetzt.“

Ken Wilber

Haltung ist kein Ziel, sie ist ein Resultat

Durch die Kenntnis des Modells und eigene Beobachtungen entsteht schon Veränderung. Haltungsspezifische Reizbarkeiten verlieren an Wirkung, weil wir sie schneller in uns entlarven. Unsere innere Freiheit nimmt zu und wir fangen an zu wählen, welcher Haltung in uns wir mehr Aufmerksamkeit geben. Nicht im Sinne einer Selbstoptimierung, die das Verhalten zu verändern sucht, sondern im Sinne einer Bewusstseinsveränderung, die den Aufmerksamkeitsfokus verändert. Das Verhalten verändert sich dann ganz natürlich. Das paradox anmutende Zitat von Laotse (ca. 600 v. Chr.) „Handle ohne zu tun“, beschreibt gut diesen Vorgang der inneren Aktivität.

Der Ereignishorizont der inneren Freiheit

In jedem unserer Augenblicke sind wir selbst diejenigen, die bestimmen, wie wir unserer neuen Gegenwart begegnen. Es ist unsere Freiheit, die Gegenwart zu deuten. Ob Hölle oder Paradies entscheiden wir allein. Haben wir ein Gefühl für die Haltungen in uns – dabei möchte dieses Buch helfen –, nehmen wir die Freiheit wahr, Haltungen wechseln zu können. Als wen möchten wir uns modellieren? Sehen wir uns als innerlich frei, haben wir uns entschieden, der zu sein, der wir sind? Sehen wir uns als voll verantwortlich für unsere Innenwelt? Wir erwählen uns selbst. Wer sollte verantwortlich sein, wie wir Realität interpretieren und Wirklichkeit konstruieren, wenn nicht wir selbst? Mit der Freiheit kommt die Selbstverantwortung. Erinnern wir uns unseres Selbst, dem Teil, der Beobachter sein kann, sehen wir das Konzert der Haltungen und Teilpersönlichkeiten in uns. Ist es eine innere Veranstaltung, der wir willenlos zuschauen können? Oder ein Erfahrungsraum, den wir gestalten können?

Alles eine Frage der Haltung

Es besteht die Möglichkeit, eine reifere Welt zu erschaffen, die mit globalen Herausforderungen umgehen will. Jeder kann bei sich und in seinem Unternehmen anfangen. Es ist eine Entscheidung. Im Moment erleben wir, dass Politiker mit Populismus und Angst den Aufmerksamkeitsfokus der Menschen auf selbstorientierte und gemeinschaftsbestimmte Haltungen stärken. Globale Organisationen wie die UN werden geschwächt, globale Handlungsstrategien wie das Pariser Klimaabkommen aufgekündigt. Lange haben wir beklagt, dass die Jugend sich nicht mehr politisch engagiert. Jetzt tun sie es, mit Fridays for future und wir halten ihnen entgegen, sie sollten ihrer Schulpflicht nachkommen und die Umweltfragen den Profis überlassen. Es wird spannend zu sehen, ob diese Bewegung sich als globale Bewegung etablieren kann. Sie könnte ein Beispiel von vielen für ein neues vernetztes globales Handeln werden und eine neue Form von führerloser Führung repräsentieren.

Das Potenzial des Menschen

Wenn wir mehr Führung aus der systemisch-autonomen Haltung hätten, würden wir beginnen, aufzuräumen und nachhaltigere, gerechtere Strukturen schaffen, die der ganzen Menschheit dienen, dem globalen „Wir“. Es ist meine persönliche Überzeugung, dass es für die Menschheit in die Richtung einer weiteren Entfaltung der Haltungen gehen kann. Wohlgermerkt – es kann. Möglich ist, dass Ideologien und selbstorientiert-impulsive Führung uns in apokalyptische Welten führen. Und selbst dann wird die Menschheit sich langfristig weiterentwickeln. Das Potenzial, das die mögliche Entwicklung von Haltungen mit sich bringt, bleibt das gleiche. Konrad Lorenz sagte „Wir sind das Bindeglied zwischen dem Affen und dem Menschen. Wir haben das Potenzial, Mensch zu werden. Es ist keine Zukunftsreise in eine hochtechnologisierte Welt, es ist eine Reise nach innen, zur eigenen Wahrhaftigkeit. Auf dieser Reise sind wir schon jetzt als Menschheit und als Individuen. Irgendwo auf dem Weg zwischen Affen und Mensch.“

Drei praktische Dinge für den Alltag

Ich glaube, Führung braucht drei Qualitäten, wenn sie nicht Entwicklungsbremse sein möchte: Präsenz, Mut und Empathie.

Präsenz benötigen wir, um überhaupt in der Gegenwart handlungsfähig zu sein und unsere Haltung beobachten und erkennen zu können. Dafür müssen wir so oft es geht am Tag zum „zweiten Mal“ innerlich aufwachen, um unsere Automatismen und Gewohnheitshaltungen zu durchschauen.

Mut unterstützt uns, Erfahrungsräume zu betreten, die leicht außerhalb unserer Komfortzone liegen. Denn am besten erlernen wir eine neue Haltung, wenn wir sie erfahren.

Empathie hilft uns, unsere emotionale Weisheit zu nutzen, um neue Möglichkeiten zu erkennen. Sie bringt das nötige Mitgefühl für uns selbst und die anderen mit, das wir brauchen um Gleichmut und Geduld zu finden, die Entwicklung braucht.

Wenn wir Präsenz, Mut und Empathie haben, können wir unsere Haltung eher wählen. Der Raum zwischen Stimulus und Response wird weiter und dann – sind wir auf dem Weg, Mensch zu werden.



Über den Autor

Martin Permantier ist Geschäftsführer der SHORT CUTS GmbH design + kommunikation. Mit seinem Team von 40 Mitarbeitenden unterstützt er Unternehmen bei der Entwicklung von Arbeitgeberattraktivität und Unternehmensidentität. In den letzten Jahren hat er seine strategischen Erfahrungen in der Methode der Werteentwicklung zusammengefasst. Die Methode wird permanent in der konkreten, praktischen Zusammenarbeit mit Unternehmen überprüft und erweitert. Als Speaker und Inspirator liegt ihm die Entwicklung von Haltung und Führung besonders am Herzen. Er lebt mit seiner Frau und drei Kindern in Berlin.

www.martin-permantier.de