

Haltung erweitern

ICH, WIR, ALLE gestalten Transformation

Martin Permantier

VAHLEN

Widmung

*Für alle, die sich selbst,
ihr Umfeld und die Welt
in Entwicklung begreifen.*

Mein Dank

Mein Dank gilt den vielen Leser*innen von „Haltung entscheidet“, den Teilnehmenden an Workshops und Vorträgen sowie allen Führungskräften und Pionier*innen, die sich mit uns aufgemacht haben, die Erweiterung der Haltung in ihren Organisationen in Bewegung zu bringen. Die Erlebnisse, Diskussionen und Lernreisen waren so anregend, dass dieses neue Buch entstehen konnte. Dazu kamen die Inspirationen der Gäste unseres Podcasts ICH-WIR-ALLE. Einer der schönsten Effekte des ersten Buches ist, dass ein wunderbares Netzwerk von Wachstumsgefährten*innen in mein Leben getreten ist. Mich selbst sehe ich in der Rolle des Illustrators und Übersetzers eines Gedankenstroms – nicht als dessen alleiniger Urheber.

Danke an Jens Hollmann, der mir ein besonderer Freund geworden ist. Mit ihm habe ich viele unserer Lernreisen konzipiert und laufend weiterentwickelt. Mit seiner Erfahrung als Organisationsberater und Entwickler von Führungspersönlichkeiten bringt er wertvolle praktische Überlegungen in unsere Zusammenarbeit ein. Viele Ideen sind kokreativ in Gesprächen und Workshops entstanden und haben sich iterativ entwickelt. Danke an Corona (darf man das sagen?), denn durch diesen großen Musterbruch haben sich neue Möglichkeitsräume wie virtuelle Workshops, Vorträge oder Kulturexpeditionen eröffnet. Die große Irritation, die die Pandemie erzeugte, offenbarte eine Vielzahl von Beispielen, die uns die unterschiedlichen Haltungen plastisch vor Augen geführt haben. In dieser Zeit entstand auf LinkedIn eine wunderbare aktive Community. Diesem inspirierenden Austausch haben wir mit [haltung-erweitern.de](https://www.haltung-erweitern.de) ein eigenes virtuelles Zuhause gegeben. In diese Community laden wir die Leser*innen herzlich ein.

Danke auch an mein Team bei SHORT CUTS. Auch wir haben eine spannende Reise hinter uns, die uns verändert hat. Neben Design und Strategie sind es vermehrt die kulturellen Herausforderungen, die wir mit unseren Auftraggebern angehen. Besonderer Dank geht an Britta Korpas, Marie Geyer, Linda Bauer, Roshen Pinto und Karin Schnappauf, die maßgeblich an diesem Buch mitgewirkt haben.

Danke an das Leben. Von dem ich mich gut geführt fühle und das viele meiner Pläne und Vorstellungen immer wieder über den Haufen geworfen hat. Die Auseinandersetzung mit den Haltungen ist auch die Auseinandersetzung mit meinen eigenen subjektiven Mustern und Selbstgeschichten. Zum Glück hat das Leben seinen eigenen Fluss jenseits unserer Vorstellungen und eine unvorstellbare Zukunft kann auch als etwas Optimistisches gesehen werden.

Martin Permantier, Frühjahr 2023

Verlag Vahlen
ISBN Print: 978-3-8006-7098-7
ISBN E-Book: 978-3-8006-7099-4

Versus Verlag
ISBN Print: 978-3-03909-327-4
ISBN E-Book (PDF): 978-3-03909-827-9

Martin Permantier
Haltung erweitern
1. Auflage 2023
© 2023, Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Redaktionsanschrift: SHORT CUTS GmbH, Mehringdamm 55, 10961 Berlin
Telefon: (030) 253 912-10
E-Mail: mail@short-cuts.de
short-cuts.de
Produktmanagement: Karin Schnappauf

Kontakt zum Autor Martin Permantier:
permantier@short-cuts.de
haltung-entscheidet.de

Lektorat: Karin Schnappauf, Isolde Bacher, Thomas Ammon
Satz und Gestaltung: Linda Bauer, SHORT CUTS GmbH, 10961 Berlin
Illustration: SHORT CUTS GmbH, 10961 Berlin
Umschlag: SHORT CUTS GmbH, 10961 Berlin
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Am Fliegerhorst 8,
99947 Bad Langensalza



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem
Papier (hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff).

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 ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Transformation gestalten	10
<i>1. Haltung erweitern</i>	<i>28</i>
1.1 Konstruktivismus, Sprache und Haltung	32
1.2 Vertikale Entwicklung	44
1.3 Die Haltungen und ihre Möglichkeiten	57
1.4 Konstruktion und Dekonstruktion von Seins-Qualitäten	82
1.5 Die 4 Ebenen der Erweiterung	92
<i>2. Ich / Selbst-Entwicklung</i>	<i>100</i>
2.1 Charakter	116
2.2 Interpersoneller Stil	128
2.3 Bewusstseinsfokus	136
2.4 Kognitiver Stil	148
<i>3. Wir / Team-Entwicklung</i>	<i>162</i>
3.1 Team-Charakter	174
3.2 Umgangsstil im Team	188
3.3 Team-Fokus	212
3.4 Kognitiver Stil im Team	226
<i>4. Alle / Organisations-Entwicklung</i>	<i>236</i>
4.1 Organisations-Charakter	242
4.2 Umgangsstil in der Organisation	252
4.3 Organisations-Fokus	262
4.4 Kognitiver Stil in der Organisation	274
<i>5. Alles / ICH-WIR-ALLE Zusammen wachsen</i>	<i>290</i>
5.1 Kontext-Charakter	304
5.2 Kontext-Narrative und ihre Stile	312
5.3 Kontext-Fokus	324
5.4 Kontext-Denkweisen	336
<i>6. Ausblick</i>	<i>344</i>
Über den Autor	351
Links und weitere Angebote	352
Bücher	353
Literaturempfehlungen	354
Bildnachweis	357
Personenregister	358
Stichwortverzeichnis	360

Vorwort von Jens Hollmann

Über die Jahrhunderte hinweg sahen sich Menschen immer wieder Herausforderungen gegenüber, die mit der bis dahin etablierten Logik nicht zu lösen waren. Nur das koordinierte Handeln, das aktive Mitwirken konnte dann einer neuen Lösung den Weg bahnen. Auf diese Weise war es uns möglich, Zukunft zu schöpfen und zu gestalten. Daran hat sich nichts geändert.

Dieses Buch hat einen optimistischen Unterton: Es ist möglich, durch eine Entwicklung der persönlichen Haltung Dinge ins Positive zu wandeln. Vielleicht verspüren Sie daher den Impuls, dem Autor und mir eine gewisse Apokalypseblindheit zu unterstellen. Fest steht jedoch eines: Unser Gehirn hat uns durch seine Neuroplastizität in all diesen Krisen Veränderung und Anpassung ermöglicht. Diese fantastische Fähigkeit, die uns als Menschen gegeben ist, konnte sich dadurch mehr und mehr erweitern. Selbst wenn wir also mit Herausforderungen hadern oder sogar den Versuch unternehmen, sie so lange wie möglich zu ignorieren, wachsen wir an ihnen.

Bei früheren Herausforderungen lag der Fokus mehr im Außen, jetzt begreifen wir zunehmend, dass die Herausforderungen, die wir im Außen erkennen, unsere innere Entwicklung erfordern. Das vermeintlich Unlösbares birgt zugleich die größten Potenziale.

Martin Permantier zeigt in diesem Buch einmal mehr Perspektiven auf, die sowohl nach innen als auch nach außen weisen. Das kann unbequem, überraschend oder erhellend wirken. Als ich 2019 die Neuerscheinung des Vorgängerbuches „Haltung entscheidet“ las, wurde mir dies ganz eindrücklich bewusst.

Ohne die leiseste Vorahnung, wohin mich die Kontaktaufnahme mit dem Autor führen würde, verabredeten wir uns zu einem ersten Gedankenaustausch in der Loft-Etage seiner SHORT CUTS GmbH in Berlin. Für mich gänzlich unerwartet fand das Gespräch in einem improvisierten Tonstudio mit dem mir bisher unbekannten Martin Permantier in Begleitung einer Redakteurin statt. So entstand aus unserem ersten Gespräch zugleich die erste Folge des Podcasts ICH-WIR-ALLE (ich-wir-alle.com/folge1).

Aus diesem ersten gemeinsamen Abenteuer entstand sowohl ein regelmäßiger fruchtbarer Austausch über gemeinsame und ergänzende Perspektiven auf Selbst-, Team- und Kontextentwicklung als auch eine professionelle Zusammenarbeit in vielen Projekten mit Mandaten aus ganz unterschiedlichen Branchen – vom Gesundheitswesen über die Industrie bis zu Forschung & Entwicklung. Wir konnten dabei erleben, was es bedeutet, wenn ein

Modell einen neuen und differenzierteren Blick eröffnet und Menschen zur persönlichen Entwicklung anregt. Seit 2020 bieten wir auch offene Ausbildungen zum Modell der sechs Haltungen an.

Daher freue ich mich besonders, an dieser Stelle das Vorwort schreiben und einen Satz über den Autor sagen zu können, damit Sie verstehen, warum Sie sich den Gedanken von Martin Permantier anvertrauen können.

Martins Metamodell lässt Leser*innen und unsere Teilnehmenden in den verschiedenen Fortbildungsformaten sich selbst und ihren Kontext in einem neuen Licht wahrnehmen. Wir durften vielfach erfahren, wie intensiv es uns alle inspiriert, miteinander und voneinander zu lernen. Personen, die selbst in Coaching und/oder Organisationsentwicklung arbeiten, berichten uns, wie sie das Modell als erweiternde Komponente in ihr professionelles Handeln integriert haben und dadurch neue Lösungen entstehen.

*„Die Definition von Wahnsinn ist,
immer wieder das Gleiche zu tun und andere
Ergebnisse zu erwarten.“*

Albert Einstein (1879–1955)

In diesem Buch ist nun all das versammelt, was Martin seit dem Erscheinen von „Haltung entscheidet“ an Erfahrungen und Erkenntnissen gesammelt und ausgewertet hat. Zugleich vermittelt „Haltung erweitern“ auch die Grundlagen des Modells für alle, die es neu für sich entdecken wollen.

Die wesentliche Leistung dieses Buches liegt darin, dass es den vermeintlichen Widerspruch auflöst, ob wir an den Verhältnissen, am Verhalten oder an uns selbst arbeiten müssen. Auf diese Weise stärkt es unsere Fähigkeit, mehr und mehr in einer angemessenen Komplexität navigieren zu können. Es hilft uns nicht nur – wie viele andere Modelle –, die Welt besser zu deuten. Es eröffnet uns zugleich einen Reflexionsraum und vermag so, uns zur Erweiterung unserer Denk- und Handlungsmöglichkeiten zu inspirieren.

Wir erleben live und in Echtzeit die epochalen Umbrüche, von denen niemand – auch nicht auf den Zuschauerrängen – unberührt bleibt. Ob Loge oder Stehplatz. Ob im privaten Bereich oder in der Arbeit in Organisationen, ob als Organisation selbst oder unser gesamtes Gesellschafts- und Wirtschaftssystem erfassend. Wir erkennen zunehmend, in welch unvorstellbaren Dimensionen ein „Weiter so“ Kosten verursacht, und begreifen dadurch allmählich dessen Unmöglichkeit.

In den vergangenen Dekaden haben wir uns in unserem Tun überwiegend mehr und mehr auf die Details konzentriert und uns damit gewissermaßen dem Mikroskopieren verschrieben. Damit wir Entwicklungen in ihren großen Bezügen, Abhängigkeiten und generationsübergreifenden Wirkungen wahrnehmen und gestalten können, brauchen wir auch einen makroskopischen Blick auf Menschheit und Welt. Im Zusammenspiel mit dem Blick auf das faszinierende Spektrum unserer Innenwelt kann uns dies neue Perspektiven eröffnen.

„Wo Komplexität erschlossen wird, verbindet sie – Menschen und ihre Angelegenheiten, Neues und Altes, Probleme und Lösungen.“

Wolf Lotter (* 1962)

Unser Denken und Handeln waren bislang maßgeblich auf eine lediglich komplizierte Welt ausgerichtet. Wir befinden uns allerdings in einer komplexen Welt, in der es fatale Folgen hat, sich dieser Komplexität zu verweigern.

Das Modell der sechs Haltungen vermittelt ein neues Verständnis und weckt die Freude an der Vielfalt der unterschiedlichen Haltungen und den Möglichkeiten, die sich dadurch eröffnen. „Haltung erweitern“ eröffnet uns einen Weg, wie wir die Komplexität unserer Innenwelt integrieren und die Komplexität der Welt, in der wir leben, zukunftsfähig mitgestalten können.



Martin Permantier (links) und Jens Hollmann

Gemeinsam zu denken und damit schöpferisch zu denken, hilft uns, unser gemeinschaftliches Verantwortungsgefühl zu stärken und zu erkennen, welche Einflussmöglichkeiten wir haben. Dieses Buch versteht sich als Beitrag, Denkweisen zu erweitern und als Anregung, neue, bisher ungeahnte Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und zu verwirklichen.

Jens Hollmann

Führungs- & Organisationsentwicklung mit Möglichkeitssinn
Fachbuchautor & Lehrbeauftragter
jenshollmann.de

Transformation gestalten

Eine alte Weisheit besagt, dass wir Menschen, wenn wir uns für unsere Entwicklung interessieren wollen, ein Organ brauchen, das uns die Widersprüchlichkeit unserer Gefühle spüren lässt und das damit die Rolle eines inneren Mentors für unsere eigene Entwicklung übernimmt. Transformation beginnt, wenn wir fühlen, dass die bisherigen Sinngebungen nicht mehr zu den aktuellen emotionalen Wahrnehmungen passen.

„Im Moment fordert mich mein Leben durch meine Krebserkrankung auf, einen neuen Weg zu gehen. Jetzt verabschiede ich mich von allem, was war, und bin dabei, unter anderen Bedingungen neue Lebensfreude und neue Inhalte zu finden. Ich habe mich gefragt: Ist das möglich? Und ich habe entdeckt: Ja, es ist möglich.“

Anndora Nielsen (1962–2022)

Dem Neuen Raum geben

Wir entwickeln uns dort am besten, wo wir kontinuierlich eine lebendige Mischung aus Unterstützung und Herausforderung erfahren. Seit der Veröffentlichung des Buchs „Haltung entscheidet – Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten“ im August 2019 habe ich erlebt, wie viele Menschen der Wunsch bewegt, die gewonnenen Einsichten zur möglichen Entwicklung von uns selbst und Teams sowie die Transformation von Organisationen und Kontexten praktisch ein- und umzusetzen.

Dabei wurde die Erweiterung der Haltung manchmal karrieristisch verstanden als eine Methode der Selbstoptimierung, die vor allem für die anderen eine tolle Idee wäre. In unserem gewohnheitsmäßigen Denken ist die Zukunft eine Art optimierte Fortschreibung der Gegenwart. Die Vorstellungen von dem, was sein kann, generieren sich aus der Erfahrung dessen, was wir bisher im Rahmen unserer Muster erlebt haben.

Nicht-Tun wird wichtiger als Tun

Unsere Haltung erweitert sich oft gerade dann, wenn wir aufhören zu tun, was wir bisher aus Gewohnheit getan haben. Wenn wir unsere Vorstellung einer linearen Zukunft aufgeben (müssen). Wenn wir alte Sichtweisen loslassen und Raum entsteht, in dem Neues auftauchen kann, von dem wir vorher nicht wissen, was es sein wird – sonst wäre es nicht neu. Mit jeder dieser Erweiterungen verändert sich unsere Identität, und Sinngebungen, die uns bisher Halt gegeben haben, transformieren sich. Wir bekommen eine neue Sicht auf uns selbst, unser Leben und die Welt um uns herum.

Wer hätte sich im Alter von fünf Jahren vorstellen können, wie es sich anfühlt, ein Teenager zu sein? Wie hätte sich der Teenager in uns vorstellen können, wie wir unser In-der-Welt-Sein in späteren Jahren erleben würden?

Erwarte das Unerwartete

Das ist das Schöne an einer entwicklungsorientierten Reise durch das Leben, dass sich mit jeder Erweiterung unserer Haltung das Leben unvorstellbar und neu offenbart. Jedes Mal mit neuen Erkenntnissen, neuen Widersprüchen und neuen Herausforderungen, aber auch freier, weiter und präsenter. Neu werden heißt auch, sich selbst fremd zu werden in den bisherigen Gewohnheiten und Denkmustern. Für unsere planenden, kontroll- und sicherheitsbedürftigen Anteile mag das keine attraktive Vorstellung sein. Für den Teil in uns, der die bisherigen sinnstiftenden Vorstellungen über die Zukunft als unvollständig empfindet, ist es eine sehr willkommene Perspektive.

Dem inneren Mentor folgen

Die Erweiterung der eigenen Haltung ist freiwillig. Ich glaube, jeder Mensch trägt in sich emotionale Referenzerlebnisse, die wie Leuchttürme auf unser individuelles Potenzial hinweisen. Welche inneren Mentoren uns führen, ist von außen nicht erkennbar. Doch scheint es etwas in jeder Person zu geben, das intuitiv die Besonderheit von erweiterten Selbst-Erfahrungen erkennt und eine Sehnsucht danach entwickelt. Welche Gedanken haben wir noch nicht gedacht? Welche Gefühle noch nicht bewusst wahrgenommen? Wir können sie nicht planen oder kontrolliert erzeugen und doch sind wir Zeugen, wie neue Gedanken und Gefühle in uns emergieren. Sie formen und verändern den Blick auf uns und was wir als unsere innere Identität betrachten.

Unser Herz ist meist weiter

„Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar“, lässt Antoine de Saint-Exupéry (1900–1944) den kleinen Prinzen sagen. Die Entwicklung von Haltungen ist mit der Erfahrung innerer Krisen und Widersprüche verbunden, weil wir uns nicht mehr an vertraute Sinngebungen halten können. Meist gibt es emotionale Spannungen zwischen dem, wie wir uns „die Welt und uns selbst erzählen“, und dem, was wir tatsächlich erleben und an neuen Erfahrungen machen. Wir spüren zunächst, dass etwas nicht mehr oder anders resoniert mit den Welterklärungen, die uns vielleicht noch vor Jahren plausibel erschienen und die wir deshalb noch nicht infrage stellen mussten. Intellektuell erklären wir uns diese Spannung zunächst mit unseren alten Denkweisen, verharren wider besseres Wissen in alten Verhaltensmustern und halten das immer weniger aus. Wenn wir Raum geben, tauchen Sinngebungen auf, die uns emotional wieder ins Gleichgewicht bringen, und die Art und Weise, wie wir über bestimmte Phänomene sprechen können, verändert sich.

Meinungen folgen Konstruktmustern

Das Wissen um die verschiedenen Haltungen ermöglicht uns einen entwicklungsorientierten Blick, der uns versöhnlicher machen kann. Wenn wir uns noch nicht entwickeln wollen, neigen wir dazu, das Neue auszublenden, im Alten zu verharren oder uns die Zukunft in der Logik der Vergangenheit vorzustellen. Neue Erkenntnisse werden dann ignoriert, abgewertet oder gar bekämpft. Was Corona aufgedeckt hat, lässt sich auch bei anderen Transformationsprozessen beobachten, ob Klimakrise, Mobilität, Migration, nachhaltige Energiewirtschaft oder Inklusion. Es sind die gleichen Konstrukte der Haltungen, die jeweils mit unterschiedlichen Inhalten gefüllt werden, aber ähnliche Konfliktmuster erzeugen. Das Modell der Haltungen kann eine hilfreiche Landkarte sein, um sich in diesem Babylon der Meinungen entspannter und optimistischer zu bewegen.

Die Ameisen und das Picknick

Eine Ameise stieß am Waldrand auf ein verlassenes Picknick. Brotkrümel, Salamistückchen, Butterberge, die ihre Körpergröße um ein Vielfaches überstiegen, und ein Marmeladenmeer, das sie kaum durchqueren konnte. Das alles übertraf ihre kühnsten Träume. Nie zuvor hat sie etwas derartig Schönes erlebt. Sie genoss das Gefühl von Lebendigkeit und Unbeschwertheit. Sie wusste, die Not für sie und ihre Gemeinschaft würde ein Ende haben. Tagelang waren sie durch den Wald gewandert und hatten nie etwas Vergleichbares gefunden, sondern sich mit Blattschneiden und Schleppen begnügen müssen. Doch nun eröffneten sich für sie und ihre Gemeinschaft ganz neue Möglichkeiten.

Die Ameise kehrte zu ihrem Bau zurück. Der Weg war lang, denn sie hatte sich weiter vom Bau entfernt, als sie es gewohnt war. Am frühen Morgen kam sie an, müde, aber immer noch ganz erfüllt von ihrer unglaublichen Entdeckung. Sie war die ganze Nacht unterwegs gewesen. Aufgeregt begann sie zu erzählen, brachte hier und da etwas durcheinander, erzählte mal vom Weg, mal vom Picknick. Die anderen Ameisen forderten sie auf, eine Karte zu zeichnen. Aber so erregt und müde, wie sie war, wollte ihr das nicht so recht gelingen und sie konnte nur eine grobe Skizze zeichnen. Da beschloss man, die Ameise Gisela zu holen, die für ihre Zeichenkünste bekannt war. Sie nahm sich die Skizze der Ameise zum Vorbild und entwarf eine wunderbar harmonische neue Karte. Aber einige waren damit nicht einverstanden, weil sie meinten, dass immer nur Gisela die Karten malen würde und Kurt, ein aufstrebendes Kartografietalent in der Kolonie, auch eine Karte zeichnen sollte. Auch diese Karte war gut proportioniert und fantasievoll, aber einigen nicht farbenfroh genug. Man beschloss, einen Wettbewerb auszuschreiben, und legte mehrere Kategorien für die Kartenerstellung fest. Inzwischen war die Ameise in ihrem Bau eingeschlafen. Als sie wieder aufwachte, gab es im Bau viele Diskussionen über den Wettbewerb und die Vielfalt der eingereichten Karten. In den folgenden Tagen bildeten sich verschiedene Fraktionen, die bestimmte Kartenstile bevorzugten. Die Ameise wurde in den nächsten Tagen wenig beachtet, man bemitleidete sie etwas, weil die Kunde über ihre fehlenden Zeichenkünste mittlerweile die Runde gemacht hatten.

Die Ameise hingegen tat sich mit einigen Weggefährten*innen zusammen, ging mit ihnen zum Picknick und ließ die eifrigen Debattanten hinter sich.

Folge deinem Licht

Nur wir selbst kennen unseren inneren Sehnsuchtsort, das Picknick, den Ort, den wir für unsere eigene Haltungserweiterung attraktiv finden. Er formt sich aus emotionalen Bezugserlebnissen und Ahnungen, die wir für erkundenswert halten. Insofern sind Modelle als grobe, subjektiv gefärbte Hinweise und Angebote zu verstehen. Es lohnt sich, sie immer wieder mit eigenen Beobachtungen abzugleichen. Wie unterschiedlich die Zugänge sein können, haben wir in den letzten Jahren immer wieder erlebt. Was bei dem einen ein Aha-Erlebnis auslöst, stößt bei der anderen auf Widerstand. Deshalb gehen wir immer wieder neue Wege, um die Entwicklungsmöglichkeiten von Haltungen anschaulich zu machen. Zum Teil haben wir bekannte Entwicklungsmodelle in den Kontext der Haltungen gestellt. Dabei geht es uns nicht um Verengung oder den Eindruck, dass die ganze Welt in ein Modell passt, sondern darum, mehrere Perspektiven anzubieten. In manchen Fällen mag dies redundant erscheinen, und manchmal braucht es gerade diese eine Tür des Verstehens, die für eine bestimmte Person eine neue Welt eröffnet. Die vorgestellten Veranschaulichungen und Impulse sind daher als Einladung zu verstehen, die für die jeweilige Person und den jeweiligen Kontext am besten geeignete Illustration auszuwählen. Viele Infografiken haben sich im Diskurs entwickelt und verfeinern sich durch den Austausch immer weiter. Für Feedback und Ergänzungen sind wir daher immer dankbar.

*„Wenn wir eine Situation nicht ändern können,
müssen wir uns eben selbst ändern.“*

Viktor Frankl (1905–1997)

Allen, die sich für die wissenschaftlichen Hintergründe unseres Modells interessieren, empfehlen wir die Bücher von Jane Loevinger, Thomas Binder, Susanne Cook-Greuter, Barbara Küchler, Robert Kegan, Terri O’Fallon, Ken Wilber, Clare Graves, Bill Torbert, Bill Joiner sowie weiteren Autor*innen, die im Anhang aufgeführt sind. Von der Mammutaufgabe, die wissenschaftlichen Hintergründe im Detail darzustellen, entlastete mich die Aussage: „Wenn du ein Buch über Ernährung schreiben willst, musst du nicht erklären, wie der Magen genau funktioniert.“ Wenn die wissenschaftlichen Erkenntnisse über unsere Reifeentwicklung und insbesondere über die Ich-Entwicklung einen wahren Kern haben, dann lässt sich dieser in einer Vielzahl von Beispielen mitten aus dem Leben finden. Es geht uns darum, praktische Bezüge zu finden und eine entwicklungsorientierte Perspektive auf sich selbst und die Welt zu fördern. Wir alle finden unsere eigene Entwicklungslandkarte in uns selbst, geprägt von inneren Leuchtturmerfahrungen und geleitet von unserer eigenen inneren Weisheit.

Warum ich dieses Buch schreibe

In den letzten Jahren haben wir viele Workshops und Seminare zum Modell der Haltungen in unterschiedlichsten Kontexten durchgeführt. Viel neues Material ist dadurch entstanden. Ich weiß noch, wie sehr ich mich auf viele Vortragstermine im Sommer 2020 gefreut habe und wie groß die Enttäuschung war, als sie alle im März 2020 innerhalb einer Woche abgesagt wurden. Die Umstellung auf virtuelle Workshops und Schulungen hat uns dann Möglichkeiten eröffnet, die wir vorher nicht sehen konnten. Für die Robert Bosch GmbH konnten wir eine globale Lernreise für über 1.500 Führungskräfte aus über 40 Ländern mitgestalten. LinkedIn erwies sich als wunderbares Netzwerk, das uns eine Vielzahl von Veranstaltungen umsetzen ließ und einen intensiven Austausch ermöglichte. Viele Coaches, Personalverantwortliche, Organisationsberater*innen, Führungskräfte und Unternehmer*innen gaben uns so Feedback. Oftmals teilten sie uns mit, froh zu sein, nun eine Sprache zu haben, um das zu vermitteln, was sie in ihrer Tätigkeit schon immer empfunden haben, wofür ihnen aber manchmal adäquate Bilder und Erklärungen fehlten und dass das Modell daher ihre Ansätze wunderbar ergänzen würde. Lob wie Kritik ermutigten uns, die Weiterentwicklungen des Modells in diesem Buch zusammenzustellen. Wir kommen damit auch dem vielfachen Wunsch nach, mehr praktische Anwendungsbeispiele zu liefern, damit sich andere in ihrer Organisation auf den Weg machen können. Über das Buch hinaus bieten wir analoge und digitale Materialien an, die auf haltung-entscheidet.de zu finden sind.

Impulse für die Praxis

Dieses Buch ist als Transformationsbuch für die Praxis konzipiert. Wir sehen es als Handwerkszeug und Mutmacher für alle, die das Modell der Haltungen in das eigene Arbeitsfeld integrieren wollen. Neben einer Vielzahl von neuen Infografiken enthält es die Impulse, die wir selbst einsetzen. Sie sind die Früchte unseres fortlaufenden Prozesses des Experimentierens und wurden in unseren Workshops und auf unseren Lernreisen erprobt. Viele Coaching-Techniken und andere Entwicklungswerkzeuge können zur Erweiterung der Haltung genutzt werden. Wichtig ist das Austarieren zwischen theoretischem Verständnis, innerem Verstehen und praktischer Umsetzung. Die Arbeit mit den Haltungen braucht Zeit, Raum und Wachstumsgefährte*innen. Es ist keine Methode, es ist ein Prozess. Im Kern geht es darum, die Besprechbarkeiten zu erhöhen und mehr Perspektiven in die Kommunikation einzubringen – in uns selbst, zwischen uns und den anderen sowie im organisatorischen und gesellschaftlichen Zusammenwirken. Zu den größten Herausforderungen dabei gehört es, sichere Räume zu gestalten, in denen Offenheit und Verletzlichkeit möglich sind und die Idee loszulassen, dass wir keine Zeit haben.

Ein Ideenbuch zum Ausprobieren

In der Zusammenarbeit mit Unternehmen haben wir die Erfahrung gemacht, dass das Potenzial für Transformationen in den Organisationen meist geahnt wird. Es ist aber noch nicht besprechbar und bleibt daher auf der Ebene von Appellen im Sinne von „man müsste, sollte, könnte“ oder wird als unartikulierbare emotionale Spannung empfunden. Die Brille des Haltungsmodells stellt diese Wahrnehmungen in einen neuen Zusammenhang und macht sie damit sichtbarer. Das führt oft zu großen Aha-Erlebnissen, an die sich die Frage „Und was machen wir jetzt?“ anschließt, verbunden mit dem Wunsch, dass auch die anderen zu dieser Erkenntnis kommen mögen. Aus dieser gemeinsamen Erkenntnis können wir zu neuen Sinngebungen kommen, die zu neuen Verhaltensweisen, neuen Strukturen & Prozessen und einer neuen Unternehmenskultur führen. Diesen Prozess der Integration neuer Denkweisen für die Selbst-, Team-, Organisations- und Kontextentwicklung möchte dieses Buch unterstützen.

Eine etwas irreführende Perspektive entsteht, wenn wir Haltungen bei anderen erkennen und sie als Typen interpretieren. Dann wird schnell gemutmaßt, welcher Typ für welche Rolle geeignet ist, oft entlang stereotyper Rollenbilder: „Im Business muss man harte Entscheidungen treffen“, „Die Buchhaltung braucht Leute mit dieser oder jener Haltung“ oder „Am Ende zählt der finanzielle Erfolg mehr als alles andere“. Dabei wird übersehen, dass die Haltungen aufeinander aufbauen und die späteren die früheren beinhalten. Durch unsere Entwicklung geht uns also nichts verloren.

Niemand muss seine Haltung ändern. Aber wir können Umstände gestalten, in denen erweiterte Haltungen erscheinen können.

Ziel dieses Buches ist es, Entwicklung versöhnlich zu sehen, als ein Angebot, das die Autonomie der Menschen respektiert. Manche werden in diesem Buch missverständliche Beispiele finden und meinen, manches könnte differenzierter, weniger wertend, inklusiver dargestellt werden, oder ein Beispiel erscheint zu zugespitzt, zu vereinfachend, um die dahinter liegenden Konstrukte deutlicher zu machen. Von daher sind die Leser*innen eingeladen, ihre eigenen Beobachtungen zu machen und selbst Beispiele zu finden.

Ich freue mich immer wieder, wenn ich zerlesene Exemplare von „Haltung entscheidet“ sehe, und verstehe auch dieses Buch als Nachschlagewerk zum Querlesen und als Inspiration für eigene Lern- und Transformationswege.

HALTUNG:

Haltung als Konstrukt

innere [Grund]einstellung, die jemandes Denken und Handeln prägt

Haltung als Verhalten

Verhalten, Auftreten, das durch eine bestimmte innere Einstellung, Verfassung hervorgerufen wird

Haltung als Zustand

Beherrschtheit; innere Fassung

(Duden: Deutsches Universalwörterbuch)

„Eine Haltung zu haben bedeutet für mich, aus einer Grundüberzeugung heraus zu handeln, die die ganze Person umfasst, also ihren Körper, ihren Geist und ihre Gefühle. Eine Haltung besteht nicht aus einer konkreten Regel wie ‚Du sollst nicht töten‘, sie ist vielmehr eine Handlungsdisposition, die sich im Laufe des Lebens und Erlebens einer Person, also im individuellen Lebensvollzug, entwickelt.“

Christiane Woopen,
ehem. Vorsitzende des Europäischen Ethikrates

Die sechs Haltungen und ihre Entwicklungsfolge in der Kurzübersicht

Selbstorientiert-Impulsiv

In unserer Entwicklung durchlaufen wir diese Lernphase mit dem Beginn des Spracherwerbs. In der selbstorientiert-impulsiven Haltung sind wir stark in uns und unseren Bedürfnissen gefangen. Reflektierendes Denken und das Erfassen längerer Zeiträume sind in dieser Haltung noch nicht möglich. Feedback wird abgelehnt und wir verharren in einem 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 einfach, schuld sind immer die anderen. Wir sind tendenziell in einer Verteidigungshaltung, weil es uns noch an innerer Sicherheit und echtem Selbstbewusstsein fehlt.



ICH-KONTAKT

Ich sage ICH und bin noch in Impulsen gefangen.

Gemeinschaftsbestimmt-Konformistisch

In der gemeinschaftsbestimmt-konformistischen Haltung lernen wir Regeln und Normen, die von unserem Umfeld geprägt sind. Unsere Identität definiert sich stark über die Zugehörigkeit zu einem Wir und weniger über 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 von außen gesetzte Konventionen bezieht.



ZUGEHÖRIGKEIT

Ich rede vom WIR und passe mich an.

Rationalistisch-Funktional

Die rationalistisch-funktionale Haltung ist der Beginn des psychologischen Ichs. Die beginnende Selbstwahrnehmung ermöglicht uns einen differenzierten Blick auf uns selbst. Wir können nun verschiedene Perspektiven sehen und entwickeln persönlichere Urteile. Der Wunsch nach mehr eigener Meinung und Abgrenzung entsteht. Wir entwickeln eigene Ansichten darüber, was richtig und was falsch ist. Unser Innenleben nehmen wir noch nicht differenziert wahr. Wir erleben uns noch als von äußeren Anforderungen getrieben, innerhalb derer wir glauben, funktionieren zu müssen, und definieren unsere Identität stark über das, was wir können und wissen.



KOMPETENZ

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 individuelle Unterschiede respektiert. Die eigenen blinden Flecken und die eigene Subjektivität werden oft noch nicht wahrgenommen. Das „Ego“ ist in dieser Haltung am größten. Wir wollen frei sein von anderen und unsere Potenziale und Stärken leben. Glück, Freiheit, Selbstverwirklichung werden zentrale innere Themen.



ENTFALTUNG

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 beginnen, unsere eigene Sichtweise und die anderer zu relativieren und zu hinterfragen. Mit dieser Kompetenz entwickelt sich unsere Empathiefähigkeit. Wir erkennen, dass jeder Mensch durch seine Wesenszüge, seine Kultur und seine Geschichte geprägt ist, und lernen, dies in unserer Kommunikation zu berücksichtigen. In dieser Haltung werden wir uns unseres emotionalen Innenlebens bewusster und erkennen uns in unseren rollengebundenen Teilpersönlichkeiten.

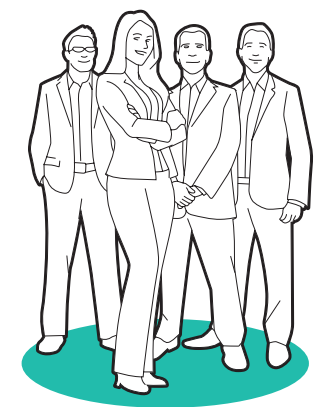


SELBST-ERFAHRUNG

Ich nehme meine Gefühle bewusster wahr.

Systemisch-Autonom

Mit der systemisch-autonomen Haltung erweitert sich unsere Wahrnehmung um die Fähigkeit einer voll ausgebildeten Multiperspektivität. In dieser Haltung sind wir offen für den kreativen Umgang mit Konflikten und können mit Ambiguitäten 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 Konstruktbewusstsein über die eigenen subjektiven Deutungsmuster.



SELBST-WAHRNEHMUNG

Ich erkenne meine innere Vielfalt und Subjektivität.

1.

Haltung erweitern

Wenn sich unsere Haltung erweitert, sprechen wir von Emergenz. Emergenz ist ein Begriff aus der Philosophie, der besagt, dass spätere Seins-Zustände durch neu auftauchende Qualitäten aus früheren entstehen. Dieser Prozess ist weder linear noch steuerbar und beschreibt die selbstorganisierte Entstehung geordneter Strukturen aus scheinbarer Unordnung. Dabei verbinden sich einzelne Erfahrungen im Laufe der Zeit zu neuen, weil erweiterten sinngebenden Deutungssystemen.

*„Die Erfahrung ist
die Meisterin des Lebens.“*

Johann Wolfgang von Goethe (1749–1832)

Haltung – ein Möglichkeitsraum

Unsere Haltung wird bestimmt durch die Art, wie wir denken und mit anderen interagieren, durch unseren Umgang mit Impulsen und durch unseren Fokus. Daraus konstruieren wir unser Ich und versuchen, den Phänomenen, die wir wahrnehmen können, durch Sprache Sinn zu verleihen.

In den frühen Phasen der Ich-Bildung übernehmen wir ungeprüft die vorhandenen Sinngebungen unserer Umwelt. Je mehr eigene Erfahrungen wir machen, desto mehr bilden sich eigenständige Deutungssysteme in uns heraus. Diese beeinflussen und prägen unseren Charakter und persönlichen Stil, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten und wie wir mit Komplexität umgehen. Wir versprachlichen unsere Erfahrungen und abstrahieren sie dadurch. Zugleich interpretieren wir sie und filtern sie durch unseren Fokus. Auf diese Weise erzeugen wir kontinuierlich eigene innere Realitäten. Diese entsprechen nicht notwendigerweise unserem logischen Verstand, unseren Gefühlen und unseren Körperwahrnehmungen. Im Gegenteil, viele frühe kulturelle Prägungen wie Vorurteile, Aberglaube oder ausgrenzende Sichtweisen haben keinen Bezug zum eigenen Erleben. Sie werden erst später in ihrer Bedeutung hinterfragt (oder auch nicht). Diese frühen Wirklichkeitsvorstellungen bilden selbstreferenzielle Geschichten, mit denen wir versuchen, unsere Ich-Identität anderen und uns selbst zu vermitteln: „Ich bin eine, die ...“, „Bei mir ist das so ...“, „Ich bin wirksam, weil ...“.

Gleichzeitig sind wir innerlich mit der Frage beschäftigt, wer wir eigentlich sind, und versuchen, die verschiedenen widersprüchlichen Ich-Konstrukten, die wir in unseren rollengebundenen Teilpersönlichkeiten erleben, in uns zu integrieren. Dabei beziehen wir uns immer wieder auf unsere Erinnerungen und Prägungen. Aus diesen biografischen Informationen, den Selbstgeschichten über Erlebtes und den inneren Wiederholungen von Begriffen und Sprachbildern erzeugen wir ein Ich-Empfinden.

Erfahrungen weiten den Raum

Wenn uns unser Ich-Empfinden durch wiederholte neue Erfahrungen immer weniger angemessen erscheint, verändert sich unser Verhältnis zu unseren Prägungen und sie verlieren an Bedeutung für unsere Identitätsbildung. Wie wir diese kuratierte Selbstkonstruktion erzeugen, erkennen wir, wenn wir Teil einer neuen Gruppe oder Organisation werden. Je nachdem, welche Rollenidentität in diesem Kontext gefragt ist, erzählen wir uns anders und passen unsere Selbstgeschichten an. Mit zunehmender Wahrnehmung dieser Rollengebundenheit entsteht in uns eine beobachtende Instanz, die weniger von den Konstrukten früherer Gedanken und Gefühle absorbiert ist. Schritt für Schritt gewinnen wir so an innerer Freiheit.

BEDINGUNGEN FÜR ENTWICKLUNG

1. Umstände/Bedingungen, die neue Denkweisen erfordern

Meist versuchen wir, auch neuen Bedingungen mit alten Denkweisen zu begegnen und Herausforderungen im Außen zu lösen – Scheitern ist daher der Beginn von Entwicklung, weil wir gezwungen werden, anders zu denken.

2. Selbstbeobachtung/Reflexion

Musterbrüche und Alltagsirritationen helfen, Momente der Beobachtbarkeit zu etablieren. Wenn wir eine wertfreie Aufmerksamkeit auf uns richten, können wir uns in unserem wahrnehmenden Prozess erkennen.

3. Die Beobachtung anderer

Wer eine Führungspersönlichkeit in einer erweiterten Haltung erlebt hat, für den ist es einfacher, sich ebenfalls in diese Richtung zu entwickeln. Deswegen ist es gut, sich Menschen zu suchen, die wir als Inspiration erleben.

4. Feedback und Austausch mit anderen

Der Blick in den Spiegel und die Fähigkeit, Feedback einzuholen und anzunehmen, sind ganz zentrale Bausteine für Entwicklung. Regelmäßige Treffen mit Entwicklungspartner*innen unterstützen uns enorm.

5. Ein entwicklungsorientierter Blick auf sich selbst

Wer sich als fertig ansieht, wird sich nicht entwickeln wollen. Gerade wenn wir Karriere mit Selbstentwicklung verwechseln, nimmt die Entwicklungsbereitschaft mit jeder Hierarchiestufe weiter ab.

6. Offenheit für neue Erfahrungen

Wir optimieren lieber Bekanntes, als uns wirklich auf Neues einzulassen. Echte neue Selbst-Erfahrungen, neue Gedanken und Gefühle entstehen jenseits der Gewohnheiten.

7. Ungewissheitstoleranz

Was uns Entwicklung bringt, was sie genau erzeugt, ist nicht vorhersehbar. Wir bewegen uns in eine Richtung, in der Entwicklung eher möglich erscheint und sind gut beraten, die Ungewissheit und den Irrtum mit einzuschließen.

8. Der Potenzialraum der uns umgebenden Gesellschaft

Entwicklung geschieht in einem gesellschaftlichen und organisatorischen Kontext, der förderlich oder weniger förderlich sein kann. Wir brauchen Rahmenbedingungen, in denen wir uns sicher fühlen können. Die Reife der uns umgebenden Systeme kann uns fördern oder blockieren.

Neue Qualitäten und Handlungsoptionen einer erweiterten Haltung

Weniger zynisch

Mehr vertrauend

Mehr innere Freiheit

Mehr Wahrhaftigkeit

Eine höhere Kritikfähigkeit

Abnahme der Reizbarkeiten

Bewusstheit eigener Gefühle

Komplexe Situationen umdeuten

Metaperspektive einnehmen können

Uns mehr von uns wissen lassen

Die Fähigkeit, unser Verhalten zu modulieren

Weniger Identifikation mit sich selbst

Unabhängiger von Zukunftsfantasien

Weniger direktiv oder rollengebunden

Prozess und Ziel gleichzeitig beachtend

Leichter die Perspektive wechseln können

Komplexe soziale Situationen verstehen

Freier von den eigenen Selbstgeschichten

Aus „Entweder-oder“ wird „Sowohl-als-auch“

Mehr Respekt vor der Autonomie der anderen

Der innere Raum der Besprechbarkeiten vergrößert sich

*„Die Ich-Entwicklung zeigt, was ist,
und nicht, was sein sollte.“*

Jane Loevinger (1918–2008)

Die Selbstperspektive in Sprache bringen

„Wann erlebst du dich in deinem beruflichen Umfeld als wirksam?“, diese Frage als Check-in zu einem Workshop macht in den Antworten das eigene Kompetenzempfinden im Rahmen der eigenen beruflichen Gewohnheitshaltung sichtbar. Dabei kommen jeweils die integrierten Aspekte einer Haltung zum Ausdruck.

Hier eine Sammlung von haltungstypischen Aussagen und Metaphern, die auf eine Haltung hindeuten können – wobei es nicht um wissenschaftliche Exaktheit geht. In unserer Sprache wird die Perspektive deutlich, die wir in Bezug auf unser Ich einnehmen, und es zeigt sich, welchen Aufmerksamkeitsfokus unsere aktuelle Sinngebung in unserer beruflichen Rolle hat. Die einzelnen Aussagen verweisen darauf, ob die Bedürfnisse dieser Haltung gerade gesehen werden, gereizt oder integriert sind.

IMPULS: Potenzialfragen

Welche Selbstgeschichten erzählen wir uns? Die Potenziale, die wir für uns sehen, geben Hinweise darauf, welche Haltungen im Fokus stehen und welche wir gut integriert haben. Eher negative Schilderungen zeigen, in welchen Haltungen aktuell Reizbarkeiten vorhanden sind. Je früher die Haltung, desto explosiver kann die damit verbundene Energie sein. Wir alle erleben diese Regression durch die stufenspezifischen Reizbarkeiten in unterschiedlichem Ausmaß. Es geht nicht darum, perfekt, richtig oder besonders entwickelt zu sein, sondern um „die Kunst, sich selbst auszuhalten“, wie der Managementtrainer und Jesuit Michael Bordt (* 1960) in seinem gleichnamigen Buch empfiehlt.

Wir können uns zwei Fragen stellen:

Was magst du an deinem beruflichen Wirkungsfeld besonders?

Welche Potenziale und Talente von dir werden dadurch gefördert?

Selbstorientiert-Impulsiv

- In sich geborgen sein
- Man selbst sein dürfen
- Den Arbeitsplatz als sicher empfinden
- Für sich selbst eintreten
- Nicht kleinkriegen lassen
- Wohl in der eigenen Haut fühlen
- Sich freuen wie ein Kind
- Außer sich sein
- Jemanden nicht mehr sehen können
- Einen dicken Hals haben
- Sich vor Wut nicht mehr kennen
- Aus der Haut fahren
- Von Sinnen sein
- Der Elefant im Porzellanladen sein
- Fuchsteufelswild werden
- Sich selbst der Nächste sein
- Es denen da oben zeigen
- Sich nichts gefallen lassen

Gemeinschaftsbestimmt-Konformistisch

- Sich angenommen fühlen
- Sich zugehörig fühlen
- Das Miteinander schätzen
- Sich nicht wichtig nehmen
- Rituale pflegen
- Die Regeln respektieren
- Traditionen ehren
- Tief verwurzelt sein
- Brav wie ein Engel sein
- Seinen Mann stehen
- Ein Loblied singen
- Scheuklappen aufhaben
- Das Gesicht verlieren
- Auf Durchzug schalten
- Den Kopf in den Sand stecken
- Den Moralapostel spielen
- Es zusammen durchstehen
- Schuld in die Schuhe schieben
- Das Sonntagsgesicht aufsetzen
- Datenschutz beachten

Rationalistisch-Funktional

- Gut organisieren können
- Dinge im Griff haben
- Klar denken und handeln
- Für Struktur und Klarheit sorgen
- Den Tatsachen ins Auge sehen
- Den Hebel umlegen
- Sich am Riemen reißen
- Der Motor im Getriebe sein
- Kein Blatt vor den Mund nehmen
- Im Hamsterrad sein
- Keine Zeit haben
- Auf die Gefühlsebene abrutschen
- Sich nicht in die Karten gucken lassen
- Kein Land mehr sehen
- Bis über beide Ohren in Arbeit stecken
- Was wegarbeiten
- Dinge erledigen

Eigenbestimmt-Souverän

- Menschen fördern wollen
- Etwas im Leben erreichen
- Sich erfolgreich fühlen
- Sich selbst verwirklichen
- Eigene Lebensziele verfolgen
- Seinen Weg gehen
- Herr seiner selbst sein
- Sich ständig selbst neu erfinden
- Sein Leben selbst in die Hand nehmen
- Dem eigenen Gefängnis entfliehen
- Sich nicht das Ruder aus der Hand nehmen lassen
- Sein Licht nicht unter den Scheffel stellen
- Eine gute Zeit haben
- Alles geben
- Mit Leidenschaft bei der Sache sein
- Unternehmerisch denken

Relativierend-Individualistisch

- Übersetzer zwischen den Menschen sein
- Verbinden können
- Zu sich selbst kommen
- Mit sich selbst ringen
- Etwas in einem anderen Licht sehen
- In seiner Mitte stehen
- Auf gleicher Augenhöhe sein
- Die gleiche Wellenlänge spüren
- Seine Schattenseiten kennen
- Verschiedene Perspektiven integrieren
- Sich auf Experimente einlassen wollen
- Selbsterfahrungen machen
- Sich selbst in die Arme nehmen
- Sich überflüssig machen und Macht abgeben
- Alle integrieren wollen
- Sich hinterfragen

Systemisch-Autonom

- Zuflucht bei sich selbst finden
- Ganz wir selbst sein
- Eine neue Perspektive in den Kontexten sehen
- Den Dingen den Raum geben, sich zu entwickeln
- Das eigene Unwissen spannend finden
- Seine Widersprüchlichkeit sehen
- Die Dilemmata aushalten können
- Feedback zu den eigenen blinden Flecken wollen
- Perspektiven einbinden
- Die eigene Subjektivität erkennen
- Über den Tellerrand schauen
- Eigene Überzeugungen infrage stellen können
- Widersprüche nicht als Problem sehen

ALLES

4. VERNETZTE REFLEXION – transformativ

Paradoxien und Dilemmata inkludieren

ALLE

3. BEDEUTUNGSGEBUNG – kognitiv

Glaubenssätze und Vorannahmen neu erwägen

WIR

2. PERSPEKTIVWECHSEL – interpersonell

Raum der Besprechbarkeiten vergrößern

ICH

1. SELBSTERKENNTNIS – intrapersonal

Für sich selbst sichtbarer werden

1.5 Die 4 Ebenen der Erweiterung

Wer zu neuen Ufern aufbricht und seine innere Haltung zum Leben und zu sich selbst erweitern möchte, dem kann ein Blick auf die 4 Ebenen der Entwicklung hilfreich sein. Dies sind zunächst die 3 Ebenen der Selbstentwicklung (ICH), der Interaktion und Beziehung mit anderen (WIR) und der Beziehung zur uns umgebenden Kultur (ALLE). Diese 3 Entwicklungsebenen erfordern eine zunehmende Fähigkeit, mit Paradoxien und Dilemmata umzugehen, da die Phänomene der Haltungen auf allen Ebenen gleichzeitig auftreten. Es gibt keinen linearen Entwicklungspfad oder eine Art Karriereleiter der kontinuierlichen Optimierung. Systeme und Strukturen erzeugen Verhalten, Verhalten prägt Persönlichkeiten und umgekehrt prägen Persönlichkeiten Verhalten und beeinflussen Systeme und Strukturen. Alles ist miteinander verwoben und bedingt sich gegenseitig. Im Laufe eines Entwicklungsprozesses steht mal die eine, mal die andere Ebene im Vordergrund. Der Blick auf ALLES als 4. Ebene und die Akzeptanz der damit verbundenen Dilemmata und Paradoxien hilft uns, nicht frustriert zu werden und länger an unserem Transformationsprojekt dranzubleiben.

1. ICH // SELBSTERKENNTNIS – intrapersonal

Auf der ersten Ebene geht es darum, den Selbstkontakt zu erhöhen und uns mehr über uns selbst wissen zu lassen. Wir erkennen unsere Teilpersönlichkeiten und verfallen weniger in unsere eigenen Katastrophisierungen, die meist aus frühen Denkmustern herrühren. Der „erwachsene“, beobachtende Teil von uns wird größer und hinterfragender. Die Selbstbeobachtungen helfen uns, gelassener durch Veränderungen zu gehen, weil wir sehen, wie innere Phänomene, unsere Gedanken und Gefühle, kommen und gehen und wir uns nicht mit ihnen identifizieren müssen.

2. WIR // PERSPEKTIVWECHSEL – interpersonell

Das Einnehmen neuer Perspektiven im Austausch mit anderen hilft uns, multiperspektivischer und empathischer zu werden. Der Raum des Besprechbaren wird erweitert und bisher Tabuisiertes kommt zur Sprache. Wir respektieren, dass wir uns auf unterschiedlichen Etappen unseres individuellen Lebens- und Lernweges befinden. Was uns gestern noch als Wahrheit erschien, stellen wir heute vielleicht aus einer neuen Perspektive infrage.

3. ALLE // BEDEUTUNGSGEBUNG – kognitiv

Die Art und Weise, wie wir die Welt verstehen und unseren Erfahrungen einen Sinn geben, hängt stark vom kulturellen Kontext ab, in dem wir leben. Wir fühlen uns oft kognitiv überfordert in einer Medienrealität, in der wir scheinbar machtlos sind. Die permanente Stimulation unserer Reizbarkeiten bindet unsere Aufmerksamkeit, doch Aufmerksamkeit ist der Treibstoff, den wir für unsere Entwicklung brauchen. Dazu gehört es, Überzeugungen zu ändern und Vorannahmen zu hinterfragen. Das hilft, eine kreative Haltung gegenüber unserer gemeinsamen Zukunft einzunehmen und Umstände als gestaltbar zu erkennen.

4. ALLES // VERNETZTE REFLEXION – transformativ

Vernetzte Reflexion bedeutet, unsere drei Intelligenzsysteme Verstand, Herz und Intuition zu nutzen. Sie braucht uns, ein Gegenüber und den Kontext. Die drei Ebenen ICH, WIR und ALLE erfordern die Fähigkeit, mit Paradoxien und Dilemmata umzugehen. Mit Appellen und unrealistischen Erwartungen an uns selbst und andere erreichen wir meist nichts. Schwarz-Weiß-Denken, Cancel Culture, Blaming und Shaming ersticken einen Entwicklungsprozess, der die vorhandenen Phänomene in uns selbst, in anderen und in der Welt einbeziehen kann. Vermeintliche Gegensätze nehmen wir in einer erweiterten Haltung oft nicht mehr als Gegensätze wahr.

Vertikale Entwicklung in vier Dimensionen

Vertikale Entwicklung auf den Ebenen ICH, WIR, ALLE und ALLES kann in jeweils vier Dimensionen stattfinden. Diese sind: Charakter, interpersoneller Stil, Fokus und kognitiver Stil. Dementsprechend haben wir die Impulse zur Erweiterung in diesem Buch organisiert.

ICH // SELBST-ENTWICKLUNG

Charakter

Umgang mit eigenen Impulsen und Maßstäben:
von impulsgesteuert zu selbstregulierend

Interpersoneller Stil

Art und Weise, mit anderen zu interagieren:
von manipulierend zu tragfähig und die Autonomie respektierend

Bewusstseinsfokus

Bereiche, auf die sich die Aufmerksamkeit richtet:
von extern (Autoritäten) zu intern (Motive, Gefühle)

Kognitiver Stil

Art und Weise der Denkstrukturen:
von undifferenziert zu komplex, multiperspektivisch

WIR // TEAM-ENTWICKLUNG

Team-Charakter

Umgang mit Werten und Besprechbarkeiten:
von impulsiv zu selbstorganisiert

Umgangsstil im Team

Umgang im Miteinander:
von Machtspielen zur Integration aller

Team-Fokus

Was als wichtig und relevant wahrgenommen wird:
vom Dienst nach Vorschrift zum Sinn

Kognitiver Stil im Team

Typische Denkstrukturen und -muster im Team:
von Gemeinplätzen zum differenzierten Austausch

IMPULS: Wo fangen wir an?

Wir empfehlen, sich zunächst einen Überblick über die Transformationsimpulse zu verschaffen und zu schauen, auf welcher Ebene und in welcher Dimension der Fokus derzeit liegt. Dieses Buch kann sowohl linear als auch quer gelesen werden und eignet sich zum Nachschlagen.

ALLE // ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG

Organisations-Charakter

Umgangsformen und Arbeitsorganisation:
vom Patriarchat zur Selbstorganisation

Umgangsstil in der Organisation

Führungsstil und Mitsprache:
von Seilschaften zu Transparenz

Organisations-Fokus

Worum es der Organisation im Kern geht:
von Unabänderlichkeiten zum Purpose

Kognitiver Stil in der Organisation

Wie Kommunikation stattfindet:
von verallgemeinernd zu vernetzt systemisch

ALLES // KONTEXT-ENTWICKLUNG

Kontext-Charakter

Die Welt, die wir erschaffen wollen:
vom starken Mann zu internationaler Kooperation

Umgangsstil im Kontext

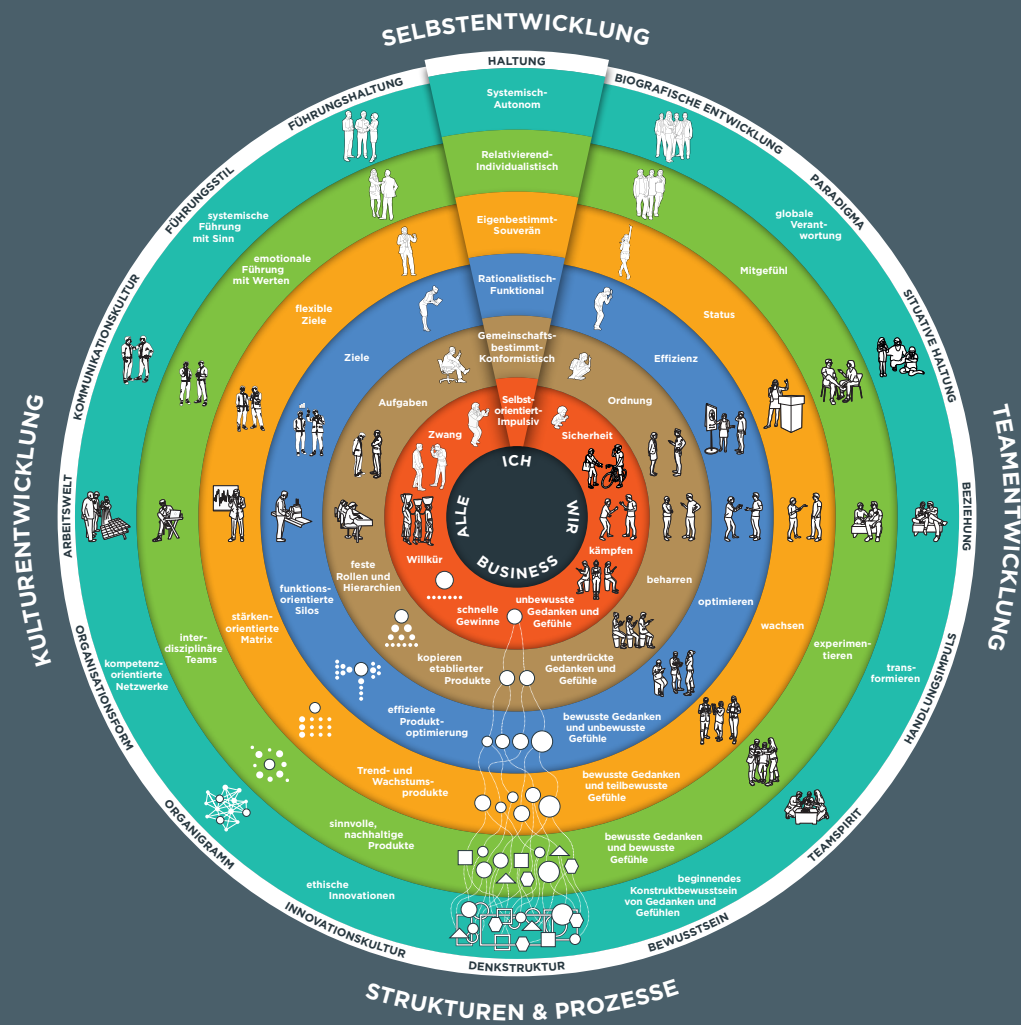
Wie wir globale Vereinbarungen treffen:
vom Populismus zu integrierenden Vereinbarungen

Kontext-Fokus

Wie wir auf die Welt schauen:
von der Apokalypse zur Weltregeneration

Kognitiver Stil im Kontext

Wie wir Kooperation organisieren:
vom Ausschließen zur vernetzten Einbindung



Das Target „Haltung erweitern“

Wie sich Möglichkeitsräume erweitern, veranschaulicht diese Grafik, die als Poster im SHORT CUTS Shop erhältlich ist. Das Poster bietet wunderbare Kommunikationseinstiege, die das Interesse für eine Erweiterung der Haltung auf den Ebenen ICH, WIR, ALLE und BUSINESS wecken – auch ohne Kenntnis des Modells.

Das Poster bieten wir bei uns im Shop an:
<https://shop.short-cuts.de>

Mein Erfolg ist das Ergebnis meiner Leistungsbereitschaft.

Bei Einschätzungen versuche ich die Subjektivität meiner Gedanken und Gefühle mitzudenken.

Wenn jeder für sich selbst sorgt, ist für alle gesorgt.

Mich interessiert die Vielheit in meinem Inneren und im Außen.

Fleiß und Struktur sind das Geheimnis meines Erfolges.

Ich finde, wenn jeder macht, was er will, haben wir Chaos.

Schnelleinstieg mit dem Quick-Check

Einen spielerischen Einstieg bietet unser Quick-Check, bei dem Team-Mitglieder gemeinsam aus jeweils sechs Aussagen, die für sie passendste wählen. Der Quick-Check ist als Kartenspiel im Shop erhältlich und auch als Online-Variante verfügbar. Spannend ist dabei nicht so sehr das Resultat, vielmehr sind es die Gespräche, die beim Abwägen und Auswählen der Aussagen entstehen. Im Austausch kommen wir in Kontakt mit unseren gefühlten Wahrheiten und machen sie besprechbar.

quickcheck.haltung-entscheidet.de

2. Ich

Selbst-Entwicklung

Bisweilen wird Selbst-Entwicklung als Versuch der Selbstoptimierung zu einer imaginierten Lieblingsversion von uns selbst betrachtet. Wir verstehen Selbst-Entwicklung eher als Entwicklung aus den Verwicklungen, die unsere frühen verbalen Ich-Konstrukte in uns erzeugen. Diese Ent-Wicklung legt nach und nach ein Selbst frei, das als eine Art beobachtende Bewusstseinsqualität jenseits der Worte in uns erscheint und sich immer mehr stabilisiert.

*„Wenn dir etwas nicht gefällt, ändere es.
Wenn du es nicht ändern kannst, ändere
deine Einstellung!“*

Maya Angelou (1928–2014)

Sich von sich selbst mehr wissen lassen

Ein Teilnehmer unserer mehrmonatigen Kulturexpeditionen brachte seine Verwunderung darüber zum Ausdruck, dass es bei der Arbeit mit dem Modell der sechs Haltungen so viel um die eigene Person gehen würde. Seine Idee war, dass er gezeigt bekommen würde, wie er die Haltungen in Teams verändern könnte, damit es mit der Agilität endlich besser klappen und sich die anderen anders verhalten würden. Die Annahme, dass wir selbst reifer sind als unser Umfeld und dass sich deshalb doch bitte die anderen entwickeln sollten, scheint mir nach vielen Prozessen in Unternehmen eher die Regel als die Ausnahme zu sein – besonders bei Führungspersönlichkeiten. Interessanterweise denken die Mitarbeitenden ähnlich, oft höre ich daher bei der Vorstellung des Modells: „Das müssten Sie mal dem Top-Management zeigen. Die behandeln uns wie Kindern und gängeln uns mit Kontrolle, Mikromanagement und lauter Reports, die uns nichts bringen und uns nur von der Arbeit abhalten.“ Beide Seiten laden ihre Änderungsfantasien beim Gegenüber ab und vergessen, dass die Unternehmenskultur und die darin vorherrschenden Haltungen in der Kommunikation eine Kokreation aller Beteiligten ist. Um die These „Ändern sollen sich die anderen“ aufrechtzuerhalten, fokussieren wir auf die Ausnahmen, auf skurrile Führungskräfte, besonders schwierige Mitarbeitende und ungünstige Umstände. Wir übersehen dabei, dass wir Teil dieser Umstände sind, die wir in der Regel freiwillig gewählt haben.

Den eigenen Spielraum erkennen

Sobald wir den Schock überwunden haben, dass es auch um uns selbst geht, entsteht ein weicherer, offenerer Experimentierfeld. Wenn ich gefragt werde, wer an einer Workshopreihe teilnehmen sollte, lautet die Antwort: „Laden Sie Menschen ein, die sich für Selbstentwicklung interessieren, aus dem gesamten Unternehmen, quer durch alle Abteilungen und Hierarchieebenen.“ Denn wer sich selbst als voll entwickelt betrachtet, wird Ideen zur Selbstentwicklung als uninteressant oder eher als persönlichen Angriff bzw. als Abwertung empfinden und mit entsprechendem Widerstand reagieren. Bis zur rationalistisch-funktionalen Haltung neigen wir dazu, unsere Entwicklung als etwas von außen Getriebenes zu erleben, bei dem es darum geht, den Anforderungen des Lebens besser gerecht zu werden und mehr Kompetenzen zu erwerben. Erst mit der Priorisierung der eigenen Ziele und der Selbstermächtigung, dafür einzustehen, erkennen wir die Spielräume, die sich ergeben können, wenn wir uns mehr in eine gestaltende Haltung gegenüber unserem inneren und äußeren Leben begeben. Anregungen für dieses Spiel geben wir in diesem Kapitel.

SELBST-ENTWICKLUNGS- VERHINDERER

1. Vermeintlicher Zeitmangel

Einer der Haupteinwände gegenüber der Möglichkeit, sich selbst zu entwickeln, ist die Annahme, keine Zeit dafür zu haben. Zeit zu haben ist eine Frage der Priorisierung. Selbst-Entwicklung braucht keine zusätzliche Zeit, sie braucht nur einen anderen Umgang mit Aufmerksamkeit und Präsenz.

2. Innere Blockaden

Emotionale Energie ist der Treiber für eine neuroplastische Entwicklung. Sie ist oft in uns angehalten oder verkapselt. Wir entscheiden uns lieber dafür, in ungünstigen Mustern zu leben, als unsere emotionalen Widersprüche zu fühlen und einer erweiterten Sinngebung Raum zu schaffen.

3. Ungünstiges Umfeld

Unser soziales, berufliches und privates Umfeld neigt dazu, uns in unseren bisherigen Haltungen zu stabilisieren. Deswegen hatten wir es gewählt oder fühlten uns zu diesem Feld hingezogen. Manchmal hilft ein Wechsel.

4. Mangelndes Wissen

Unser Bildungssystem ist auf eine weitere Entwicklung im Erwachsenenalter wenig ausgerichtet. Teilweise sind Konzepte der Selbstentwicklung als ein möglicher Weg für Reifung und innere Freiheit noch unbekannt.

5. Fehlende Vorbilder

Äußere Vorbilder, mit denen wir in Resonanz gehen und die uns inspirieren, und innere Referenzerfahrungen, die uns eine andere Version von uns selbst zeigen, dienen als Orientierung. Manchmal fehlt beides noch.

6. Ignoranz

Die Option, sich zu entwickeln, wird manchmal als Abwertung des Status quo begriffen und folglich abgelehnt. Gerade frühe Haltungen empfinden es als Affront, dass wir alle unfertige Wesen sind, die sich im Prozess befinden.

7. Identitätsgefühl

Unsere aktuelle Gewohnheitshaltung repräsentiert unsere Art der Sinngebung und Ich-Bildung. Sie potenziell infrage gestellt zu sehen, kann eine Angst vor Identitätsverlust auslösen. Neu werden heißt auch, alte Glaubenssätze und Identitätsvorstellungen loslassen.

SELBST-ENTWICKLUNGS- ERMÖGLICHER

1. Entwicklungswille, Eigenmotivation

Selbst-Entwicklung ist immer ein freiwilliger Prozess. Wir können den individuellen Entwicklungswillen unterstützen und einander begleiten. Es ist keine Methode oder eine Kompetenz, die einem von außen beigebracht werden kann. Die Autonomie des Einzelnen gilt es zu respektieren.

2. Zugang zu Gefühlen

Wir haben viele kognitive Einsichten und sie sind relativ leicht herzustellen. Die Kraft zur Entwicklung entsteht, wenn wir Zugang zu unseren Gefühlen finden und diese mit unseren Einsichten in Verbindung kommen. Die Wahrnehmung und Benennung unserer Gefühle ist der erste Schritt.

3. Positive Experimentierkultur, Supervision

Für die Selbstreflexion und den Austausch mit Wachstumsgefährten*innen braucht es einen Raum, in dem Verletzlichkeit gut aufgehoben ist. Dieser ist manchmal mit Menschen außerhalb unseres Kontextes leichter zu finden.

4. Kenntnisse der Möglichkeiten von Entwicklung

Entwicklung wird oft als der Erwerb von Kompetenzen oder als Selbstoptimierung verstanden. Modelle können helfen, ein erweitertes Bild von den Potenzialen der eigenen Entwicklung vor Augen zu haben.

5. Selbstwirksamkeit, positive Referenzerlebnisse

Eigene Referenzerfahrungen in erweiterten Haltungen fördern die eigene Entwicklung am wirksamsten. Diese Erfahrungen geben uns innere Orientierung und eine Ausrichtung.

6. Aktives Üben, Verändern von Automatismen

Wir können Möglichkeitsräume schaffen, in denen wir neuen Haltungen Raum geben. Neben der Schaffung neuer Erfahrungsräume erweisen sich Musterbrüche im täglichen Tun als besonders hilfreich.

7. Emotionale Spannungen nutzen

Selbst-Entwicklung entsteht in den Bereichen, in denen wir unterschiedlichen Logiken in uns spüren, was uns in Spannung versetzt. Die Wahrnehmung von unterschiedlichen Wertesystemen und Glaubenssätzen in unseren eigenen rollengebundenen Teilpersönlichkeiten ist ein Wachstumsmotor.

3. Wir

Team-Entwicklung

Der Prozess der Erweiterung unserer Haltungen auf Teamebene ähnelt dem auf der Ebene der Selbst-Entwicklung. Wir brauchen den interpersonellen Kontakt, um zu wachsen. Teams können der ideale Nährboden für unsere Entwicklung sein. Sie konfrontieren uns mit eigenen Widersprüchen und wir sind gemeinsam in einem kontinuierlichen Prozess, über Sprache unsere Sinngebungen miteinander in Abgleich zu bringen.

*„Wenn wir in Verbindung gehen,
verlieren wir individuelle Freiheiten
und bekommen eine gesteigerte Form
der Freiheit zurück.“*

Axel Honneth (* 1949)

Das Ich wächst im Wir

In der Zeit des Coronalockdowns konnten wir erfahren, wie wichtig es für uns ist, uns selbst in der Interaktion mit anderen zu erleben. Ob beruflich oder privat, wir befinden uns in einem ständigen emotionalen Abgleich mit den Menschen, mit denen wir zu tun haben. In vielen kleinen Mikrokommunikationen erfahren wir Zuspruch und Anerkennung oder registrieren Spannungen. Diese Kommunikation ließ sich nun schwieriger organisieren, was viele Menschen in einen Zustand von Erschöpfung und Entfremdung versetzt hat, manche verloren die innere Orientierung.

Wenn wir uns die Erlebnisse, die für unsere Entwicklung bislang wichtig waren, vor Augen führen, stellen wir fest: Sie sind meist interpersoneller Art und mit der Interaktion mit anderen verbunden. Die Rahmenbedingungen für diese Entwicklungserfahrungen sind: Umstände, die neue Denkweisen erfordern, neue Rollen, ein Gruppenklima, das fördert und fordert, soziales Lernen durch Beobachtung anderer, Musterwechsel und Verlassen der Komfortzone, Feedback und Austausch.

Fragen wir Menschen nach wichtigen Entwicklungsphasen in ihrem Leben, in denen eine Persönlichkeitsentwicklung sichtbar geworden ist, dann nennen sie oft Erlebnisse im Beruf und in ihren Teams. Für viele gehört die Coronazeit dazu und für manche Teams ist es danach ein bisschen wie nach den großen Sommerferien nach der zehnten Klasse. Wir haben viel erlebt in einem schier endlos erscheinenden Sommer und treffen nun auf alte Bekannte in neuer Konstellation. Einige haben die Schule gewechselt, die alten Klassen sind aufgelöst und alles sortiert sich neu. Wir wissen, dass es nicht mehr so ist wie früher, und sind noch dabei, uns in die neue Form der hybriden Unternehmenskultur einzufinden. Dieses Gefühl des richtungssuchenden Aufbruchs begegnet uns in vielen Unternehmen. Da wir noch kein klares Bild von dem Neuen haben und uns die Referenzerfahrungen fehlen, versuchen wir alte Muster wiederzubeleben, beenden das mobile Arbeiten und plötzlich kommen neue Krisen mit Lieferengpässen, Krieg und Energiepreissteigerungen und schon entgleiten uns die alten Routinen wieder. Wir befinden uns wieder in einer Situation, die neue Denkweisen erfordert – perfekte Bedingungen für vertikale Entwicklung.

Veränderungen beginnen immer im Kleinen, und die idealen kleinen Laboratorien für das Experimentieren mit erweiterten Haltungen sind Teams. Das können Teams in Form von Arbeitsgruppen sein oder standortübergreifende Kleingruppen von Führungskräften, die für sich sichere Räume für Austausch und Reflexion schaffen. Beim Automobilzulieferer Bosch, bei dem mehr als 15.000 Führungskräfte arbeiten, waren

wir Teil einer solchen Entwicklungsreise mit mehr als 1.500 Personen. In dieser neunmonatigen Reise gaben wir jeden Monat einen Impuls. Unter anderem zu Achtsamkeit, Storytelling, Neuroplastizität, Haltungserweiterung und persönlichen Zielen. In Vierergruppen tauschten sich international vernetzte Führungskräfte regelmäßig zu diesen Themen aus.

Statt der üblichen Methodentrainings mit Impulsvorträgen etablierten wir die Logik der Entwicklungspsychologie und setzten darauf, dass der vertrauliche Austausch mit anderen in sicheren Räumen und kleinen Teams der beste Nährboden ist, um die Diskussionsfähigkeit zu erhöhen und die eigenen Perspektiven zu erweitern. Das Bosch-Programm „transform2grow“ wurde mit dem St. Galler Leadership Award 2022 ausgezeichnet. Wollen wir die Logiken in einer Organisation erweitern, ist die freiwillige Erweiterung der Haltung der Führungskräfte wichtig. Die Häufigkeitsverdichtung von realem Erleben neuen Führungsverhaltens beeinflusst die Unternehmenskultur nachhaltiger als Methodenschulung. Die Wirkung entfaltet sich durch neue Referenzerfahrungen einer Bewegung innerhalb der Organisation. Oft sind es diese Art von Graswurzelbewegungen, die kulturell wirksam werden.

Ein Kollege berichtete, dass er privat eine Coachingausbildung absolviert hatte. In seinem beruflichen Kontext in Deutschland stieß dies zunächst auf wenig Interesse, und er erhielt keine Unterstützung, um dieses Wissen einbringen zu können. Coaching war eher etwas für höhere Positionen, für die externe Coaches engagiert wurden. Als er dann für einige Jahre nach China versetzt wurde, war das Interesse an allem, was aus dem Westen kam und nützlich erschien, sehr groß. Nun könnte man annehmen, dass Coaching in unserer individualistischen Kultur eher akzeptiert wird als in einer kollektivistischen, aber das Gegenteil war der Fall. Dort herrschte die Haltung vor: „Wenn wir etwas lernen können, was dem Kollektiv hilft, dann machen wir das natürlich.“ Anders als bei uns wird das Kollektiv nicht als Bedrohung der individuellen Freiheit gesehen, sondern als Möglichkeitsraum für mehr Wohlstand, der nur gemeinsam geschaffen werden kann. Die angebotenen Instrumente des kollegialen Coachings wurden dankbar angenommen und verbreiteten sich im gesamten chinesischen Teil des Konzerns. Durch diese hohe Akzeptanz sensibilisiert, änderte sich auch der Blick des Managements in Deutschland, und heute ist kollegiales Coaching unter den Mitarbeitenden, wo es passt, ein weit verbreitetes Angebot. Viele haben ihre privat erworbenen Kenntnisse jetzt auch in ihren Teams in Wirkung bringen können und die Bewegung wächst weiter.

TEAM-ENTWICKLUNGSMÖGLICHER

1. Safe Spaces

Die Grundvoraussetzung für jede Team-Entwicklung sind Räume, in denen wir uns sicher fühlen und offen kommunizieren. Sie liegen oft jenseits von hierarchischen Reportingstrukturen und müssen aktiv gestaltet werden.

2. Besprechbarkeiten erhöhen

Vieles von dem was wir wissen und fühlen, liegt als Entwicklungskraft noch im Tabubereich, weil wir uns nicht trauen, die „rosa Elefanten“ in unserer Organisation anzusprechen, die bremsend wirken.

3. Not-to-do-list

Solange wir altes Verhalten beibehalten, hat neues keinen Platz. Deshalb ist es wichtig, ritualisierte Demotivationstatorte aufzulösen, unsinnige Regeln abzuschaffen, Reports und Dokumentationspflichten zu hinterfragen.

4. Neue Kommunikationsformen

Meetings, in denen nur die Führungskräfte zu Wort kommen, erweitern unsere Haltungen nicht. Mit agilen Methoden und neuen Ritualen wie Check-in und Check-out brechen wir mit der herkömmlichen Meetingkultur.

5. Buddy Groups

Nichts fördert unsere Entwicklung so stark wie der Austausch mit anderen. Coaching, kollegiales Coaching und Supervision sind Möglichkeiten, Gefühle zum Thema zu machen und sich auf Augenhöhe auszutauschen. Dann schwindet auch der Eindruck, dass wir mit unserem Entwicklungswunsch allein sind.

6. Feedforward + Feedback

Mit Retrospektiven, Stimmungsbarometern oder Skalierungsfragen können wir von pauschalisierenden Zuschreibungen zu prozesshafteren Entwicklungswahrnehmungen kommen.

7. Führung der vielen

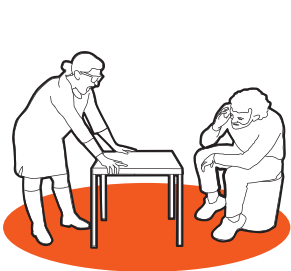
Wenn wir Macht teilen, wird auch mehr Eigenverantwortung übernommen und Entscheidungen können dort getroffen werden, wo die Kompetenzen sind und die Probleme wahrgenommen werden. Die digitale, transparente und asynchrone Projektzusammenarbeit definiert die Rolle von Führung neu.

Gespräche mit Mitarbeitenden

Die Art und Weise, wie wir in Teams Mitarbeitergespräche führen, sagt viel über unsere Gewohnheiten aus. Oft folgen wir alten Ritualen, obwohl wir es eigentlich anders machen möchten und uns in den eingefahrenen Mustern eher unwohl fühlen. An der Art und Weise, wie wir diese Gespräche heute im Vergleich zu früher führen können, lässt sich ablesen, wie sich die Haltung in unseren Teams in den letzten Jahren erweitert hat.

Selbstorientiert-Impulsiv

Als Teenager habe ich in Lagern von Industriebetrieben gejobbt. Wenn dort jemand zum Chef gerufen wurde, war meist klar, dass diese Person eine ordentliche Abfuhr bekommen würde. Regelmäßige Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften waren noch völlig unbekannt. Auf der anderen Seite konnte die Autorität, wenn sie einer Person wohlgesonnen war, auch Privilegien für persönliche Anliegen gewähren. Ein Patriarch ist oft sein eigenes Gesetz und in solchen Gesprächen gibt es ein starkes Hierarchiegefälle und ziemlich einseitige Redeanteile.

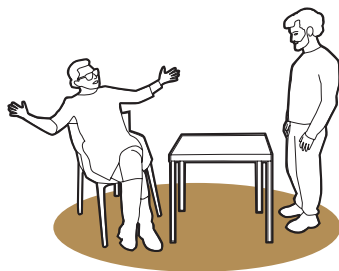


„Ich sage dir mal Folgendes.“

ANSAGEN

Gemeinschaftsbestimmt-Konformistisch

Der Besuch beim Schuldirektor ist für einige von uns eine der ersten Erfahrungen mit Gesprächen mit Führungskräften. Meistens geht es dabei um Ermahnungen und den Hinweis auf Regeln und Konventionen, die eingehalten werden müssen. Die Rollen sind klar verteilt und es werden eher Worte der Anpassung und des Gehorsams erwartet. Es wird auf ein „Wir“ verwiesen, das einen bei wiederholtem Fehlverhalten ausschließt. Tadel, Entlassung oder andere Sanktionen werden angedroht.



„Das geht so nicht. Sie müssen in Zukunft ...“

ERMAHNUNG

Rationalistisch-Funktional

Aus der Logik der eigenen Bildungsbiografie heraus neigen viele Verantwortliche dazu, zu bewerten oder gar Noten zu vergeben. Mit dem Ziel, durch Messbarkeit ein klares Bild zu erhalten, werden Daten erhoben, die sich in der Regel auf Defizitbereiche konzentrieren. Daraus werden Ziele abgeleitet und mit einem Anreizsystem verknüpft. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen möglichst gut abschneiden, die Vorgesetzten wollen das Ergebnis niedriger halten, um Gehaltsforderungen ablehnen zu können. Das ist für beide Seiten frustrierend.



„HR braucht Angaben, wie sie sich verbessern sollten.“

BEWERTUNG

Eigenbestimmt-Souverän

In vielen Organisationen werden diese Beurteilungsrituale nur noch pro forma durchgeführt. Im Mittelpunkt steht das eigentliche Gespräch, in dem es um die Potenziale und Entwicklungsinteressen des Gegenübers geht. Entwicklungs- und Gehaltsgespräche werden eher getrennt geführt. Die Atmosphäre ist oft entspannter und wir nehmen uns bewusst Zeit. Wir fördern Eigeninitiative und wünschen uns unternehmerisches Denken, die Übernahme von Verantwortung und die Nutzung von Freiräumen. Lob und Ermutigung sind wichtiger als Bewertungen.

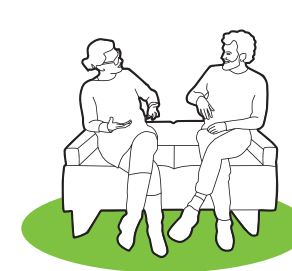


„Ich will deine Stärken fördern und dich weiterbilden.“

FÖRDERUNG

Relativierend-Individualistisch

In diesen Gesprächen verschiebt sich der Redeanteil oft zugunsten der Mitarbeitenden. Fragen werden wichtiger als Ratschläge und gut gemeinte Hinweise. Auch die Ausprägung der individuellen Stärken in Abhängigkeit von den Bedürfnissen in der aktuellen Lebenssituation wird thematisiert. Wir tauschen uns auf Augenhöhe darüber aus, wie es uns miteinander geht, was wir an der individuellen Unterschiedlichkeit schätzen und gemeinsam im Sinne der Organisation fördern wollen.



„Was brauchst du, um in deinem Potenzial zu sein?“

AUGENHÖHE

Systemisch-Autonom

Wie bei den anderen Haltungen kann eine Beschreibung nur einen Eindruck vermitteln, der individuell sehr unterschiedlich sein kann. In dieser Haltung fragen wir vielleicht, was unsere blinden Flecken aus der Perspektive der Kolleg:innen sind und wie wir uns selbst weiterentwickeln könnten, um gemeinsam einen Raum der Wertschätzung und Entfaltung gestalten zu können. Vielleicht ist es ein Spaziergang oder ein ungewöhnlicher Ort, an dem wir spontan zu einem tiefen Austausch auf Herzensebene zusammenkommen.



„Was kann ich tun, damit wir gut kooperieren?“

SELBSTREFLEXION

4. Alle

Organisations-Entwicklung

In seinem Wunsch nach individueller Autonomie steht das ICH in ständiger Spannung zum Wunsch nach Verbundenheit im WIR. Diese Spannung kann durch den Bezug auf die kollektive Ebene, auf ALLE, reduziert werden. Je mehr die Beteiligten ihre Werte und Begeisterung teilen und je mehr Sinnempfinden für eine gemeinsame Entwicklungsrichtung entsteht, desto versöhnlicher kann die Ebene ALLE auf die Spannungen zwischen ICH und WIR wirken.

„Intelligenz ist die Fähigkeit, den Raum des Nichtwissens nicht mit Vorurteilen zu füllen, sondern mit Neugier.“

Maren Urner (* 1984)

Vorannahmen neu erwägen

Auf dem Weg zu einem stärkeren gemeinsamen emotionalen Bezug auf ALLE begegnen uns viele Vorannahmen und Überzeugungen. Wir können sie in Geschichten erkennen, wenn wir Sätze hören wie „Das ist historisch so gewachsen ...“, „Das ist noch aus der Zeit vor ...“, „Das haben wir schon immer so gemacht ...“, „Das hat die Führung so entschieden ...“ oder „Das können wir nicht ändern, weil ...“.

In einer Datenbank wurden die für alle Mitarbeitenden relevanten Daten verwaltet. Diese Daten waren jedoch meist nicht aktuell, da jede Änderung von der Personalabteilung bestätigt werden musste, ein Abgleich mit der Stellenbeschreibung erfolgen musste, um dann nach einer Prüfung von der internen Kommunikation eingepflegt und von der IT-Abteilung ausgespielt zu werden. Diese Mini-Aufgaben wurden von allen konsequent nach unten priorisiert. Damit zog sich ein solcher Prozess über Monate hin und war für alle ein ständiges Ärgernis. Kommunikation und Abstimmung nahmen ein Vielfaches der Zeitressourcen in Anspruch, die eigentlich notwendig gewesen wären. Das System war dysfunktional, weil insbesondere die Daten von neuen Mitarbeitenden nicht auffindbar waren. Trotzdem waren alle davon überzeugt, dass es nicht anders ginge, weil der Dienstweg eingehalten werden müsse.

Erst als jemand auf die Idee kam, den Teams zu vertrauen, die Daten von den Teams selbst einpflegen zu lassen und auf möglicherweise kritische Informationen zu verzichten, wendete sich das Blatt. Trotz so manchen Aufschreis „Das geht nicht, weil ...“ – hat es funktioniert. Die interne Kommunikation sowie die Personal- und die IT-Abteilung wurden entlastet. Nach zwei Wochen hatten alle Mitarbeitenden aktuelle und gepflegte Kontaktdaten.

Neues kann nur entstehen, wenn wir uns von alten Vorstellungen lösen. Dabei ist es wichtig, dass wir das Erreichte anerkennen und wertschätzen können, denn jede Erweiterung einer Haltung setzt die Integration der Bedürfnisse der bisherigen Haltungen voraus. Es geht darum, die bisherige Haltung vollständig zu erleben und in ihrer Begrenztheit zu erkennen. Dieser Wachstumsprozess ist manchmal durch das Festhalten an alten Logiken gekennzeichnet, obwohl deren Dysfunktionalität längst erkannt wurde. Wir können Glaubenssätze und Vorannahmen nicht einfach löschen – unser Gehirn braucht Ersatz. Alte Überzeugungen müssen daher aktiv umgedeutet und in einen verständlichen, erlebbaren, erweiterten Sinnzusammenhang gestellt werden. Jede Transformation in einer Organisation besteht aus vielen Mini-Transformationen von Kommunikations- und Entscheidungswegen. Besonders wichtig für das interne Storytelling sind Vorher-nachher-Beispiele, die die angestrebte Transformation veranschaulichen.

Organisationsführung und Haltung

Die Gewohnheitshaltung der Führung sollte zum angestrebten nächsten Erweiterungsschritt passen. Es braucht die passende Kombination, weil sonst die Logiken von Führungsverständnis und gewünschter Organisationsentwicklung immer wieder in Konkurrenz geraten.

In einer auf die Besetzung von Top-Positionen spezialisierten Personalberatung haben wir das Haltungsmodell eingeführt. Ziel war es, ein besseres Matching zu erreichen und im Idealfall Top-Manager*innen mit postkonventionellen Haltungen in Führungspositionen zu bringen. Das Modell machte einige kritische Punkte sichtbar. Zum einen zeigte sich, dass die Fragen im Auswahlprozess noch stark an konventionellen Mustern ausgerichtet waren und sich eher am „Schneller, höher, weiter“ der eigenbestimmt-souveränen Haltung orientierten.

Als psychologisch geschulte Personen waren die Recruiter*innen zwar selbst mit den späteren Haltungen vertraut, fühlten sich aber dennoch verpflichtet, bestimmte branchenübliche Denk- und Handlungsweisen zu bedienen. Aus einem unbewussten Anpassungsdruck heraus blieben sie im Rahmen der Konventionen und spielten ein Spiel mit, das sie eigentlich nicht spielen wollten, weil sie glaubten, dass es von ihnen erwartet wurde. Ein weiterer Aspekt war, dass sich viele der offenen Stellen in Familienbetrieben und an weniger attraktiven Standorten befanden. Es zeigte sich, dass die Kultur dieser Unternehmen noch eher gemeinschaftlich-konformistisch geprägt war und eine rationalistisch-funktionale Kultur erst noch etabliert werden musste. Ein postkonventionelles Management in einer relativiert-individualistischen Haltung wäre hier eine Fehlbesetzung. Die völlig unterschiedlichen Kommunikationsgewohnheiten hätten zu ständigen Missverständnissen geführt. In solchen Unternehmen wurden Manager*innen gesucht, die „aufräumen und Struktur in das historisch Gewachsene bringen“. Es wurde deutlich, dass es nicht „die eine richtige Haltung“ im Management gibt, sondern dass es um die Passung zum nächsten möglichen Entwicklungsschritt geht. Theoretisch können Manager*innen, die in den späteren Haltungen unterwegs sind, auch mit den Logiken der frühen Haltungen umgehen. Sie werden diese Aufgaben jedoch selten als langfristig erfüllend erleben. Aus diesen Erkenntnissen heraus veränderten die Recruiter*innen ihr Vorgehen: Ihnen war nun klar, warum Manager*innen, die sie persönlich als besonders geeignet und reif empfanden, von Auftraggeber*innen in den früheren Haltungen oft abgelehnt worden waren. Für Positionen, für die die späteren Haltungen geeigneter schienen, erprobten sie daher neue Fragen und Auswahlverfahren. In Kenntnis des Modells konnten sie nun bessere Matches für Unternehmen und Kandidat*innen finden.

ORGANISATIONS-ENTWICKLUNGS-ERMÖGLICHER

1. Offenheit

Innerhalb der Organisation braucht es Offenheit für Neues. Entscheidend ist, in welchen Beispielen wir über Entwicklung sprechen und welche Narrative über Veränderung existieren. „Können“ wirkt anders als „müssen“.

2. Kapazitäten

Neues braucht Zeit und weitere Ressourcen und damit die explizite Erlaubnis der Organisation, verbunden mit der Reflexion darüber, welche organisationalen Muster die angestrebte Entwicklung hemmen und deshalb aufgegeben werden dürfen.

3. Möglichkeitsräume

Neue Meetingformate erproben, Anwendungsmöglichkeiten erkunden und Gelegenheiten für erweiterte Kommunikation schaffen: Es braucht Experimentierräume, in denen wir Vielfalt zulassen können.

4. Vorleben

Wenn neues Denken und verändertes Verhalten in der Führung sichtbar wird und als Entwicklungsthema gelebt wird, wirkt dies richtungsweisend für die Mitarbeitenden und kann als Priorität erkannt werden.

5. Unterstützung

Graswurzelbewegungen und Pilotgruppen können aktiv unterstützt werden, ohne zeitgleich mit alten Bewertungskategorien abgewertet zu werden. Entwicklungspionier*innen organisieren sich optimalerweise abteilungsübergreifend.

6. Bewegungen

Die Transformation einer Organisation zielt nicht primär darauf ab, Probleme innerhalb bestehender Strukturen zu lösen, sondern Dynamiken in Gang zu setzen, die die Möglichkeiten des Systems erweitern. Dadurch verändert sich die Wahrnehmung von Spannungen und neue Lösungsmöglichkeiten werden sichtbar.

7. Machtstrukturen

Wenn wir wirkmächtige Mitarbeitende wollen, brauchen wir den Blick auf Macht- und Zumutungsstrukturen. Dabei zeigt sich, ob wir gemeinsam mit unseren Talenten und Stärken neu wirksam werden wollen oder ob wir eher daran interessiert sind, dass Mitarbeitende besser funktionieren.

5. Alles

ICH-WIR-ALLE Zusammen wachsen

Auf allen drei Ebenen der Entwicklung werden wir im Verlauf unserer Entwicklung mit Paradoxien und Dilemmata konfrontiert. Ob in der persönlichen Entwicklung, in der Entwicklung im Team oder in der Entwicklung in Organisationen: Vernetztes, interdisziplinäres und wissenschaftliches Denken, multikulturelle Perspektiven und die Philosophie können uns Anregungen für erweiterte Kommunikationsformen geben, die Gegensätze auflösen und uns unsere Nicht-Zweiheit spüren lassen.

„Und wie alle nicht dualen Weisen überall auf der Welt stießen auch die Idealisten auf das Unerhörte und völlig paradox erscheinende Geheimnis, dass die endgültige Befreiung und Erlösung immer schon erreicht ist.“

Ken Wilber (* 1949)

Das Unvorstellbare entsteht spielend

Die Arbeit mit dem Modell der Haltungen wird dadurch komplex, dass wir selbst durch das Filtersystem unserer Haltungen geprägt sind, mit anderen durch deren Filter kommunizieren und die Kontexte, in denen wir uns bewegen, ebenfalls von den Konstrukten bestimmter Haltungen geprägt werden. Haltungen sind wie das Wasser, in dem unsere Gedanken schwimmen, meist merken wir nicht, in welchem Gewässer wir uns befinden. Wir erleben in Organisationen Subkulturen, heterogene Führungsteams, und es gibt entscheidende Personen, die selten anwesend, aber oft in früheren Haltungen unterwegs sind. Wie Geister oder ein Fluch müssen sie berücksichtigt werden und daraus ergeben sich viele Widersprüche. Wenn wir neu in ein Unternehmen kommen und unsere Wahrnehmungen sich noch nicht im Gewohnheitskorridor bewegen, erkennen wir diese Widersprüche. Zu akzeptieren, dass es Kontexte gibt, die noch nicht beeinflussbar sind, ist Teil des Prozesses. Es geht nicht darum, eine vermeintlich „richtige“ Haltung zu haben, sondern einen entwicklungsorientierten Kontext zu gestalten, den jeweils nächsten möglichen Entwicklungsimpuls zu erkennen und ihm Raum zu geben.

„Ich denke, das menschliche Leben ist wesentlich die Freude daran, zusammen zu spielen. Es ist die Freude daran, Dinge gemeinsam mit Sprache zu tun.“

Humberto Maturana

Weil wir uns selbst in unserer Entwicklung noch zu wenig kennen, haben wir unrealistische Erwartungen an die Entwicklungsfähigkeit anderer und glauben, mit „Muss“- und „Soll“-Aussagen Veränderungen herbeiführen zu können – wenn wir sie nur oft genug wiederholen, bis die anderen es endlich kapieren. Mit zunehmender Reife erkennen wir, dass Entwicklung nicht durch Appelle gelingt. Es braucht dafür orientierende gemeinsame Erlebnisse, die von Regression und Progression begleitet werden.

Unerwartetes geschieht, wo sich etwas von selbst einstellt, wo etwas emergiert, das wir nicht geplant haben, weil wir es uns gar nicht vorstellen konnten. Der Wissenschaftsphilosoph Michael Hampe sagt: „Für das Eintreten des Unvorstellbaren bedarf es des sehr bemühten Spiels ganz verschiedener Kräfte, nicht direkt gegeneinander, aber doch im Bewusstsein der Verschiedenheit der Akteure, so wie das Spiel von Klarinette, Klavier, Bass und Schlagzeug in der Band nicht gegeneinander, aber im Bewusstsein der Verschiedenheit dieser Instrumente stattfindet. Die haben alle ihre eigene Stimme und können trotzdem dasselbe Thema variieren.“

Wachstumsgefährter*innen verbinden sich

Viele Menschen, die sich in postkonventionelle Haltungen entwickeln, arbeiten in Kontexten, die noch alten Logiken folgen. Sie fühlen sich bisweilen exotisch und werden vielleicht für ihre mutmaßlich träumerischen und unrealistischen Vorstellungen belächelt. Wenn es um emotional komplexere zwischenmenschliche Probleme geht, werden sie jedoch geschätzt, weil sie scheinbar nicht nach Schema F handeln und denken und so Wege finden, die andere nicht sehen können. Als Führungspersönlichkeiten sind sie bei Mitarbeitenden oft beliebt, während das Management sie eher als kompliziert oder gar als Störenfriede wahrnimmt. Früher wurden diese Personen als Querdenker bezeichnet, die es zu fördern galt, nun hat das Wort allerdings eine andere Bedeutung. Was häufig zu beobachten ist: Diese Mitarbeitenden haben oft eine Vorstellung davon, wie man anders miteinander kommunizieren und Entscheidungen treffen könnte, die vorherrschenden Machtstrukturen sind aber noch prägender. Dies kann zu einem Gefühl der Isolation führen.

Oft melden sich genau diese Mitarbeitenden bei uns, weil sie mithilfe des Modells ihre Ideen anderen plausibel vermitteln und eine vertikale Entwicklung initiieren wollen. Es hilft Organisationen, diese Menschen in Peer- oder Buddy-Gruppen zu vernetzen und zu aktivieren. Meist entsteht in diesen Formaten viel kreative Energie, weil die Teilnehmenden drei Erkenntnisse gewinnen:

- 1. Wir sind mit unseren Gedanken und Wahrnehmungen nicht allein.**
- 2. Es ist erstaunlich einfach, in kleinen Gruppen Vertrauen, sichere Räume und eine höhere Besprechbarkeit herzustellen.**
- 3. Kommunikation in erweiterten Haltungen ist einfacher, als wir dachten, weil viele Kolleg*innen ähnliche Entwicklungspotenziale sehen – nur haben wir bisher noch nie darüber gesprochen.**

Der Austausch mit anderen gehört zu den stärksten Entwicklungskräften für uns selbst, für Teams und Organisationen. In Kleingruppen entwickeln sich Ideen und eine Energie, die Prozesse nachhaltig in Gang bringt. So können sich bislang unerkannte Entwicklungspotenziale entfalten. Allzu oft beschäftigen wir uns in der Führung mit schwierigen Mitarbeitenden, die scheinbar unsere Führungsenergie brauchen, oder mit jenen, die in der bekannten Logik funktionieren und den Laden am Laufen halten. Der Platz für Mitarbeitende, die den Laden weiterentwickeln, wird auf der kulturellen Ebene meist noch wenig mitgedacht. Erwartet werden diese Impulse eigentlich vom Top-Management, was selten fruchtet, weil dafür meist Personen ausgewählt und eingestellt werden, die die aktuellen Logiken optimal bedienen.

Transformation braucht eine Bewegung

Frederic Laloux (* 1969), Autor von „Reinventing Organizations“, ist davon überzeugt, dass es zwei Personen braucht, um ein Unternehmen zu verändern: die des Aufsichtsratsvorsitzenden und die des CEO. Doch Systeme verändern sich nur in Ausnahmefällen durch Führung, weil die Mächtigen zu sehr in den Privilegien der alten Logik gefangen sind, als dass sie diese grundsätzlich infrage stellen könnten. Wie viele Manager*innen gibt es, die in wachstumsorientierten Strukturen eine Organisation zu einem nachhaltigen Unternehmen transformieren, das den Ideen der Kreislaufwirtschaft und des Gemeinwohls folgt? Nur wenige verfügen über den inneren Raum, diese zur Wachstumsorientierung paradox erscheinenden Transformationen in sich zu halten. Genau diese Ambiguität gehört zu den Herausforderungen, vor denen viele Unternehmen zumindest mittelfristig stehen.

Teil der großen Transformation sein

Unabhängig davon, welchen politischen Konzepten wir derzeit unser Vertrauen schenken, alle sehen eine große Transformation auf uns zukommen, in der sich unsere Interaktion mit der Natur und damit auch mit uns selbst als Menschheit grundlegend verändern wird. Wir können dies als apokalyptisches Narrativ auffassen, es ignorieren, faktengetriebenen Aktionismus betreiben, Technikoptimismus verbreiten, soziale Innovationen auf den Weg bringen oder uns auf weitreichende Regeneration besinnen. Alle Bewegungen sind erkennbar und wirken auf unseren kollektiven sinngebenden Gedankenstrom ein.

Ist diese große Transformation überhaupt gestaltbar – und welche Rolle kann vertikale Entwicklung dabei spielen? Transformative Entwicklungen werden oft von Bewegungen getragen, bei denen ca. 3,5 % der Beteiligten ausreichen, um einen starken Wandel in einem Unternehmen oder einer Gesellschaft zu initiieren. In Organisationen braucht es dafür eine Legitimation und Raum. Wesentlich ist, dass die Führung in der Lage ist, Spannungen zu erkennen und als Wachstumspotenziale zu begreifen. Es hängt viel davon ab, ob die Führungskräfte bereit sind, sich selbst als in Entwicklung zu sehen, alte Logiken zu erweitern und ein neues Identitätsverständnis von Führung zu kultivieren. Kleine Gruppen von Wachstumsgefährter*innen, die jenseits von formalen Strukturen und Alltagsproblemen Räume für neue Arten der Kommunikation bieten, unterstützen Führungspersönlichkeiten und Mitarbeitende dabei, multiperspektivischer zu werden und als Multiplikator*innen eine transformative Bewegung unterstützen zu können. Sie erhöhen die kommunikativen Nahtstellen über die Hierarchien hinweg und bilden lernende Netzwerke, in denen selbstorganisierter Erfahrungsaustausch lebendig wird. Ein idealer Nährboden für gemeinsame vertikale Entwicklung.

Die virtuelle Gemeinschaft

In vielen Organisationen hat das Tagesgeschäft eine höhere Priorität als die Erweiterung der Logiken, in denen es praktiziert wird. Inneres Wachstum zum Thema zu machen, gilt manchmal sogar als übergriffig oder esoterisch, obwohl die Notwendigkeit dafür schnell offensichtlich wird. Wichtig ist, dass inneres Wachstum immer freiwillig ist. Gemeinsam innerlich zu wachsen, ist ein Angebot, für das wir Räume öffnen können, um es leichter zu ermöglichen. Beispiele dafür sind firmeninterne Gruppen für Mindfulness, Meditation, Gewaltfreie Kommunikation etc. Wo das nicht möglich ist oder der Wunsch nach Austausch über Unternehmensgrenzen hinaus besteht, können wir uns organisationsübergreifend mit anderen Weggefährten*innen verbinden.

Viele Menschen, die an Workshops, Kulturexpeditionen und Seminaren teilgenommen haben, wollen in Kontakt bleiben, weil sie spüren, dass uns die Erweiterung der Haltung in den nächsten Jahren auf vielen Ebenen begleiten wird. Das Modell zu kennen, ist das eine, es braucht auch den Transfer in den eigenen Kontext, die praktische Anwendung in neuen Erfahrungsräumen und Reflexionsmöglichkeiten. Oft hilft das Haltungsmodell, die eigene Führungs- oder Beratungsarbeit neu zu verstehen und zu erkennen, dass wir bereits vertikale Entwicklung fördern und nun begreifen, wo wir welche Übersetzungsleistungen erbringen oder auf Unverständnis stoßen. Dadurch können wir unser Profil als Berater*in und Führungskraft schärfen.

Unser Modell ermöglichte es einer Kommunikationsberaterin für Kollaborationsplattformen, ihren Werdegang, ihre Erfahrungen und ihre berufliche Ausrichtung in einem neuen Licht zu sehen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bringt sie nun aktiv in die Auftragsklärung ein und schafft dadurch Mehrwert für alle Beteiligten. Vor 15 Jahren schulte sie vor allem Anwender*innen von Intranet-Software. Später bildete sie Community Manager aus, befähigte diese, interne Schulungen durchzuführen und die aktive Nutzung der Plattform zu fördern. Anschließend begann sie, sich mit Kommunikation generell zu beschäftigen. Ihr aktueller Entwicklungsschritt hat ihre berufliche Positionierung dahingehend verändert, dass sie die Einführung einer Kollaborationsplattform nun als Kulturaufgabe versteht, die ein Training der Führungskräfte erfordert und neue Entscheidungswege eröffnet. Mit jedem ihrer Entwicklungsschritte veränderte sich, was sie selbst als wichtig erkennen und vermitteln konnte. Neuen Auftraggeber*innen, die denken, bei der Einführung von Microsoft 365 oder ähnlichen Plattformen gehe es nur um Softwareschulung, kann sie nun den Blick weiten. Das Modell der Haltungen macht es ihr leicht, auf noch ungesehene kulturelle Aspekte hinzuweisen und das Projekt entsprechend zu gestalten.

Pionierarbeit lebt vom Austausch.

Im Mai 2022 starteten wir das Netzwerk „Haltung erweitern“ (<https://haltung-erweitern.de>). Hier sammeln wir Forschungsberichte, Podcasts, Videos, Tools und Buchempfehlungen und diskutieren Erfahrungen rund um das Thema Haltungserweiterung. Themenpat*innen innerhalb des Netzwerkes nehmen sich einzelner Fokusthemen an. Es entstanden Untergruppen zu den Themen Journalismus, Schule, Agilität, Hochschulen, kulturelle Vielfalt, Verantwortung, Präsenz, Psychedelika, Kollaboration und Philosophie. Weitere Themen wie Verwaltung und Politik sind im Aufbau. Dort laden wir Wachstumsgefährten*innen ein, sich themenspezifisch zu finden und zu verbinden.

Die Gemeinschaft wächst organisch und der virtuelle Austausch wird durch physische Treffen, Vorträge und verschiedene Workshopformate ergänzt. Wir organisieren monatliche Online-Treffen, wenn ein Themenfeld auf besonderes Interesse stößt. Insbesondere in Bereichen wie Journalismus oder Bildung fühlen sich viele Menschen vom Modell der Haltungen inspiriert, weil sie darin ein von ihnen bereits intuitiv wahrgenommenes Entwicklungspotenzial erkennen und nun im Austausch mit Gleichgesinnten die erweiterten Logiken in der Praxis erproben können.

Das Wir der vielen Individuen

Die große Transformation wird neben den technischen Entwicklungen auch von der Notwendigkeit sozialer Innovationen geprägt. Die Basis dafür bildet die vertikale Entwicklung unserer sinnstiftenden Logiken, im Umgang sowohl miteinander als auch mit unserem Planeten. Ein systemisch-autonomes Wir-Gefühl entsteht nicht aus einer Ideologie heraus, dies entspräche eher dem Wir-Gefühl der gemeinschaftsbestimmt-konformistischen Haltung. In der systemisch-autonomen Haltung entsteht ein WIR aus einer Vielzahl eigenbestimmt-souveräner Menschen, die über den Raum ihrer relativierend-individualistischen Haltung mit ihrem bewussten Fühlen in Kontakt gekommen sind und nun stärker spüren, dass alles Leben in Verbundenheit stattfindet. Individuelle Freiheit ist, wenn sie langfristig Bestand haben und nicht nur für einige gelten soll, eingebettet in einen Raum sozialer Freiheit, der alle Menschen, Flora und Fauna umfasst. Die vertikale Entwicklung kann uns Hinweise geben, wie diese bekannte Erkenntnis in Wirkung kommen kann. Die große Transformation ist die Summe Tausender kleiner Transformationen in uns selbst, unseren Teams, unseren Organisationen und in den Kontexten, die uns umgeben.

Zu diesem forschenden Austausch laden wir alle Leser*innen herzlich ein: <https://haltung-erweitern.de>

Äußere Entwicklung braucht innere Entwicklung

2018 lernte ich auf einer Veranstaltung die Goalkeepers kennen, die sich zum Ziel gesetzt haben, die 17 SDGs (Sustainable Development Goals), die 2015 von der Generalversammlung der Vereinten Nationen verabschiedet wurden, in die Tat umzusetzen. Diese Nachhaltigkeitsziele wurden als Reaktion auf das Scheitern der UN-Klimakonferenz 2009 in Kopenhagen erarbeitet. Einer der entscheidenden Punkte bei der Entwicklung der SDGs war, dass sich die Länder selbst zu ihrer Einhaltung verpflichteten und damit die internationalen Befindlichkeiten und die Angst vor Bevormundung, an denen frühere Abkommen gescheitert waren, geschickt umgangen wurden. Die neue Machtlogik der Initiative und die Tatsache, dass sie nicht nur von den westlichen Industrieländern getragen wurde, hat die Dynamik der internationalen Zusammenarbeit verändert. Die 17 SDGs sind eine der wichtigsten globalen Zukunftsvereinbarungen, auf die wir uns heute beziehen können. Sie adressieren gestaltend die Notwendigkeit einer großen Transformation. Viele Regierungen haben die Ziele der Erklärung in ihre Programme aufgenommen. Bis zur vollständigen Umsetzung ist es noch ein weiter Weg und dass dies wie geplant bis 2030 gelingt, scheint trotz vieler Initiativen noch unwahrscheinlich.

Die Diskrepanz zwischen der Vision, dem Erkennen der Notwendigkeit, dass etwas und was getan werden muss, und den erzielten Fortschritten in der Umsetzung der globalen Nachhaltigkeitsziele ist nach wie vor groß. Es fehlt uns noch an der inneren Kompetenz, mit unserer immer komplexer werdenden Umwelt und den damit verbundenen Herausforderungen zielgerichtet umzugehen. Gerade in der Führung von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft braucht es zur Umsetzung der 17 SDGs erweiterte Haltungen, die mehr erkennen als Rendite und Wachstum und die aufhören, negative Effekte in eine imaginäre Zukunft, in der alles technisch gelöst wird, zu externalisieren.



Innere Entwicklung global thematisieren

Aus dieser Erkenntnis heraus hat eine Gruppe um Tomas Björkman, Simon Anholt und Jakob Trollbäck im April 2019 die Initiative „Inner Development Goals“ ins Leben gerufen. Ziel ist es, genau diese Fähigkeiten in der Führung zu fördern. Als wissenschaftliche Unterstützung ist das Who is who der entwicklungsorientierten Psychologie versammelt, hinzu kommen wichtige Vertreter*innen der vertikalen Entwicklung: Amy C. Edmondson, Otto Scharmer, Peter Senge, Robert Kegan, Susanne Cook-Greuter und viele mehr.

Dieser Bewegung begegnete ich im Frühjahr 2022, als ich zusammen mit Stephanie Ekrod, Dr. Hermann Küster, Marion Quaas-Reinhard, Jens König und Prof. Dr. Björn Peters die Bewegung emergizer.de ins Leben gerufen habe, in deren Manifest wir die systematische Entwicklung der späteren Haltungen anregen. Wir verfolgen damit die Absicht, die gesellschafts-politische Relevanz der vertikalen Entwicklung umfassend und möglichst schnell zu verbreiten. Mehr dazu auf der übernächsten Doppelseite.

Wir sehen unser Engagement für die Verbreitung der Ideen der vertikalen Entwicklung als Teil der Bemühungen rund um die IDGs-Initiative. Diese Initiative gibt Anregungen, wie zukünftige Entwicklungsprogramme für Führungspersönlichkeiten gestaltet werden können, und orientiert sich ebenfalls am Modell der Ich-Entwicklung. Viele Unternehmen haben diese Anregungen bereits in ihre Programme übernommen.

Es wird vieler Initiativen und Bewegungen bedürfen, um in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft erweiterte Perspektiven in Wirkung zu bringen. Die innere vertikale Entwicklung erhöht unsere Chancen, die immensen Herausforderungen der kommenden Jahre friedlich und sinnstiftend zu bewältigen. Meine Hoffnung und mein Bestreben ist, dass die Grundlagen der vertikalen Entwicklung in absehbarer Zeit unter Führungspersönlichkeiten allgemein verbreitet sind und neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen.



Die Initiative Inner Development Goals (IDGs)

„Inner Development Goals (IDGs) ist eine gemeinnützige Organisation für innere Entwicklung. Sie erforscht, sammelt und vermittelt wissenschaftlich fundierte Fähigkeiten und Qualitäten, die uns helfen, ein zielgerichtetes, nachhaltiges und produktives Leben zu führen. Der Rahmen der Inner Development Goals ist grundlegend für die Arbeit zur Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs).“

Zitat aus www.innerdevelopmentgoals.org

1. Sein – Beziehung zu sich selbst

Die Kultivierung unseres Innenlebens und die Entwicklung und Vertiefung unserer Beziehung zu unseren Gedanken und Gefühlen und zu unserem Körper helfen uns, präsent zu sein, absichtsvoll zu handeln und nicht reaktiv, wenn wir mit Komplexität konfrontiert werden.

- Innerer Kompass
- Integrität und Authentizität
- Offenheit und Lernbereitschaft
- Selbsterkenntnis
- Gegenwärtigkeit

2. Denken – kognitive Fertigkeiten

Die Entwicklung unserer kognitiven Fähigkeiten, verschiedene Perspektiven einzunehmen, Informationen zu bewerten und die Welt als ein zusammenhängendes Ganzes zu begreifen, ist eine wesentliche Voraussetzung für eine kluge Entscheidungsfindung.

- Kritisches Denken
- Bewusstsein für Komplexität
- Perspektivische Fähigkeiten
- Sinnstiftung
- Langfristige Orientierung und Visionen

3. Beziehung – Fürsorge für andere und die Welt

Wertschätzung, Fürsorge und das Gefühl der Verbundenheit mit anderen, z. B. mit der Nachbarschaft, künftigen Generationen oder der Biosphäre, helfen uns, gerechtere und nachhaltigere Systeme und Gesellschaften für alle zu schaffen.

- Wertschätzung
- Verbundenheit
- Bescheidenheit
- Einfühlungsvermögen und Mitgefühl

4. Zusammenarbeit – soziale Fähigkeiten

Um bei gemeinsamen Anliegen voranzukommen, müssen wir unsere Fähigkeiten entwickeln, Akteur*innen mit unterschiedlichen Werten, Fähigkeiten und Kompetenzen einzubeziehen, ihnen Raum zu geben und mit ihnen zu kommunizieren.

- Kommunikative Fähigkeiten
- Mitgestaltende Fähigkeiten
- Integrative Denkweise und interkulturelle Kompetenz
- Vertrauen
- Fähigkeiten zur Mobilisierung

5. Handeln – den Wandel vorantreiben

Eigenschaften wie Mut und Optimismus helfen uns, echte Handlungsfähigkeit zu erlangen, alte Muster zu durchbrechen, originelle Ideen zu entwickeln und in unsicheren Zeiten mit Beharrlichkeit zu handeln.

- Mut
- Kreativität
- Optimismus
- Beharrlichkeit

*„Die innere, persönliche Entwicklung
für breite Teile der Bevölkerung zugänglich zu machen,
ist eine Voraussetzung für
stabile und florierende Demokratien.“*

Tomas Bjorkman (* 1958)

emergizer – eine Zukunftsbewegung

Während die Erkenntnisse der vertikalen Entwicklungsforschung von Jane Loevinger lange Zeit nur im klinischen Kontext verbreitet waren, wird ihre Bedeutung für Wirtschaft, Politik und Bildung nun immer mehr erkannt. Ein Hauptverdienst an der Verbreitung kommt sicherlich Ken Wilber zu, der in seinem integralen Ansatz viele entwicklungsorientierte Wissenschaftsdisziplinen miteinander in Beziehung gesetzt und die entwicklungspsychologischen Ansätze der vertikalen Entwicklung bekannter gemacht hat. Ebenfalls zu nennen sind die Forschungen von Susanne Cook-Greuter, die die Erkenntnisse von Jane Loevinger vertieft und insbesondere zu transpersonalen Haltungen geforscht hat. Thomas Binder verdanken wir durch seine Dissertation und diverse Fachpublikationen die Übertragung auf den Beratungskontext. Inzwischen gibt es eine wachsende Zahl von Berater*innen, die die Forschungsergebnisse zur vertikalen Entwicklung für die Selbst-, Team- und Organisationsentwicklung nutzen.

Die Initiative der Zukunftsbewegung

Ende 2021 entstand die Idee, die Zukunftsbewegung [emergizer.de](https://www.emergizer.de) ins Leben zu rufen, um Akteur*innen der vertikalen Entwicklung ein gemeinsames Forum zu bieten. Das Wort bezieht sich auf [energizer](https://www.emergizer.de), also Energiegeber, auf [emergieren](https://www.emergieren.de) (von lat. *emergere* = „auftauchen, entstehen“) und Emergenz als Begriff der neueren englischen Philosophie, wonach spätere Seinsstufen durch neu auftauchende Qualitäten aus früheren entstehen. Wir wollen diesem Entstehungsprozess Raum geben und erforschen, wie er in Wirkung kommen kann.

Eine neue Bewusstseinskultur

Während die Forschung uns die Landkarte geliefert hat, geht es nun darum, sie in vielen Bereichen in Wirkung zu bringen und Erfahrungen darüber auszutauschen, was zum Erfolg der vertikalen Entwicklung beitragen kann. Wie kann es gelingen, Angebote, die die persönliche Entwicklung fördern, attraktiv zu machen und zu verbreiten? Dazu wollen wir möglichst viele Interessierte miteinander in Beziehung und Austausch bringen. Der Fernsehmoderator Gert Scobel (* 1959) spricht in seinem YouTube-Video „Bewusstseinskultur – so hilft sie uns“ wichtige Punkte an, warum es notwendig ist, unser Bewusstsein zu kultivieren. In einer Welt, die uns zunehmend mit Komplexität und Unsicherheit konfrontiert, brauchen wir eine Bewältigungskompetenz, die es uns ermöglicht, Nichtwissen, Neugier und Selbsterkenntnis zuzulassen. Dafür brauchen wir die Fähigkeit, unsere eigenen Innenperspektiven wahrzunehmen und unser Bewusstsein in Eigenregie zu entwickeln. Vertikale Entwicklung kann dazu Inspiration und Orientierung liefern.



Selbstentwicklung ist Weltentwicklung

[emergizer](https://www.emergizer.de) ist eine Zukunftsbewegung, die dem dringend notwendigen Mind-set Shift für gelingenden gesellschaftlichen Wandel einen substanziellen Schub geben will. Ziel der Bewegung ist es, insbesondere Menschen im deutschsprachigen Raum zu vernetzen, die sich mit dem „Wie“ von vertikaler Entwicklung beschäftigen und dieses Wissen in Unternehmen, Politik, Gesellschaft und Bildung verbreiten wollen.

Das Netzwerk ist offen für weitere Partner*innen und möchte ein wachsendes Angebot an Austauschmöglichkeiten und Weiterbildungsprogrammen entstehen lassen.

www.emergizer.de

Kulturexpeditionen in Organisationen

Unseren Fokus auf die uns umgebenden Kontexte erkennen und erweitern wir am besten im Dialog mit anderen. Veränderungsprozesse und Transformationen sind deshalb schwer umzusetzen, weil wir noch auf vertraute Sinngebungen fokussiert sind und die Vorteile des Neuen noch nicht spüren können. So verharren wir oft im Alten, auch wenn wir es gerne kritisieren. Eine Maßnahme und Methode folgt auf die andere, ohne dass eine transformative Erweiterung stattfindet. Wir entwickeln uns horizontal, aber nicht vertikal. So berichtete eine Trainingsteilnehmerin, dass in einer großen Versicherung alle vier Jahre eine große Umstrukturierung stattfand, die nie zu Ende geführt wurde. In den unteren Positionen wurde viel verändert, die Machtpositionen blieben hingegen unverändert und die Argumente gegen eine wirkliche Transformation ähnelten sich über die Change-Prozesse hinweg.

Wenn wir das Neue nicht fühlen, wollen wir es nicht

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es Kulturpionier*innen braucht, die emotionale Referenzerlebnisse schaffen und so zeigen, wie eine Organisation in einer erweiterten Haltung sein kann. Denn das, was unser Herz kennt, streben wir mit größerer Leichtigkeit an und können darüber anders sprechen, als wenn wir uns emotional unsicher fühlen und Angst vor Identitätsverlust verspüren. Ziel einer Kulturexpedition ist es, sichere Räume zu schaffen, in denen im geschützten Rahmen jenseits von Routinen eine größere Sprechfähigkeit erlebt werden kann. Auf einer Kulturexpedition finden sich aus allen Bereichen eines Unternehmens und hierarchieübergreifend Menschen zusammen, die an persönlicher Entwicklung interessiert sind. Nach einer begleiteten Startphase organisieren sie sich in selbstgeführten Erkundungsgruppen, werden zu Multiplikator*innen in der Organisation und stabilisieren und fördern so die Selbst-, Team- und Organisationsentwicklung.

Wandel braucht Zeit und Wachstumsgefährte*innen

Wir können Haltungen nicht gezielt verändern, aber wir können die Erweiterung ermöglichen. Es braucht Zeit, neue Kommunikations- und Entscheidungsräume zu verstehen, zu verinnerlichen, sich darüber auszutauschen und sie im eigenen Umfeld umzusetzen. Eine Kulturexpedition erstreckt sich daher mindestens über sechs Monate und setzt auf allen drei Ebenen an. Sie beinhaltet die Entdeckungsreise mit sich selbst wie auch in einer Gruppe von Wachstumsgefährte*innen. Praktische Maßnahmen und Experimente in der Organisation sind ebenfalls Teil der Expedition. Wöchentliche konkrete Erfahrungsexperimente, ein monatlicher Impuls sowie Supervisionstreffen und Einzelcoachings werden ergänzt durch den Austausch im Intranet. Im Idealfall inspirieren die Teilnehmenden ihre Kolleg*innen und die Wirkung der Expedition kann sich multiplizieren.



Der Entwicklungs-Canvas

Der Entwicklungs-Canvas hilft uns, alle Entwicklungsebenen im Blick zu behalten. Oft existieren in unserer Organisation bereits Initiativen und Maßnahmen, die wir in diesen Überblick integrieren können. Alles, was es an Initiativen bereits gibt, lässt sich mit der Erweiterung der Haltung verknüpfen.

IMPULS: ICH-WIR-ALLE im Überblick

Der Entwicklungs-Canvas zeigt uns die drei Entwicklungsfelder, in denen wir aktiv Akzente setzen können.

Was machen wir in welchem Feld?

Was ist noch unklar oder fehlt?

ICH

1. SELBST-ENTWICKLUNG

Wie können wir Raum für individuelle persönliche Entwicklungsbestrebungen geben?

2. ENTWICKLUNGS-WILLE

Welche individuellen Entwicklungswünsche haben wir?

3. ENTWICKLUNGS-KENNTNIS

Wie schaffen wir emotionale Referenzerlebnisse, die unsere Entwicklungspotenziale erfahrbar machen?

WIR

4. TEAM-ENTWICKLUNG

Was ist unsere angestrebte gemeinsame Entwicklungsrichtung?

Wie wollen wir als Team in Zukunft sein und kommunizieren?

5. ENTWICKLUNGS-RÄUME

Wie kreieren wir sichere Räume für eine offene Kommunikation?

6. ENTWICKLUNGS-GEFÄHRT*INNEN

Wie können wir Lern- und Erfahrungsreisen in festen Kleingruppen ermöglichen?

7. STRUKTUREN UND MACHT

Welche Aspekte könnten den größten Einfluss auf die gewünschte Entwicklungsrichtung haben?

8. KULTUR- UND KONTEXT-ENTWICKLUNG

Was sind die aktuellen Gestaltungsfelder, die wir miteinander weiterentwickeln wollen?

9. ENTWICKLUNGS-VISION

Was ist unser gemeinsames Bild einer möglichen Zukunft? Wer wollen wir in zwei bis drei Jahren gewesen sein?

ALLE

Der Ausblick in drei Jahren

Ich hätte mir vor drei Jahren nicht vorstellen können, dass sich immer mehr Menschen für dieses Thema interessieren und wir bei großen Unternehmen Deutschlands wie Bosch, Deutsche Bahn, Axel Springer, Otto Group, Adolf Würth, R+V und anderen auf Interesse stoßen, das Modell der Haltungen als Impuls in ihre Organisation einzubringen. Wenn ich selbst drei Jahre in die Zukunft schaue und das Umdenkbare zulasse, dann könnte ich mir vorstellen, dass Selbstentwicklung im Sinne der entwicklungsorientierten Psychologie ein normaler Bestandteil unserer Führungskultur geworden ist. Dann sehe ich das Potenzial für viele Communitys, in denen sich Menschen regelmäßig in vertraulichen Räumen mit anderen austauschen, um ihre eigene Reflexionsfähigkeit zu stärken und sich selbst zu entwickeln. Die Nutzung von Coachings, von kollegialem Coaching, von Selbstentwicklungs-Apps und -gruppen nimmt zu. Insbesondere der vertrauliche Austausch mit anderen, der durch die virtuelle Kommunikation noch einmal eine neue Geschwindigkeit bekommen hat, könnte einer der kollektiven Wachstumsbeschleuniger sein.

*„In der Liebe können wir unsere Bedürfnisse
nur miteinander verwirklichen.“*

Humberto Maturana

Wir bewegen uns von der Lernzone, in der uns eine Fülle von Wissen zugänglich gemacht wurde, über die Wachstumszone, in der wir uns noch stark auf uns selbst konzentriert haben, in die Experimentierzone, in der wir unsere persönlichen Erkenntnisse verstärkt in unsere Kontexte einbringen. Diese Bewegung und die verstärkte Kommunikation darüber möchte ich unterstützen, dafür Raum und Impulse bieten und einladen. In diesem Sinne lade ich dich ein, unserer Community <https://haltung-erweitern.de> beizutreten.

Und dann – lasse ich mich überraschen.

Martin Permantier



Foto: Marlene Marlow

Martin Permantier

Als Co-Geschäftsführer der SHORT CUTS GmbH design + kommunikation mit Sitz in Berlin unterstütze ich mit meinem Team von 25 Mitarbeitenden Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Identität und Kultur. Als Begleiter und Inspirator für Transformationen liegt mir die Entwicklung von Führung und Unternehmenskultur besonders am Herzen. Diesen Themen widme ich mich auch als Keynotespeaker, Workshopgestalter und Podcasthost von ich-wir-alle.com.

haltung-entscheidet.de
haltung-erweitern.de

Links und weitere Angebote

Haltung erweitern – die Community

Im geschützten und wertschätzenden Rahmen tauschen wir Gedanken & Erfahrungen aus, stellen Bücher, Podcasts & Videos vor und teilen Forschungsergebnisse.

<https://haltung-erweitern.de>

Workshops und Entwicklungsreisen

Themenspezifische Workshops und Ausbildungen im gesamten deutschsprachigen Raum. In Präsenz oder online.

haltung-entscheidet.de/workshops

Poster, Kartenspiele, Lernmaterial

Für den Austausch im Team bieten wir unterstützend diverse Materialien an, z. B. Poster zu verschiedenen Aspekten und in vielen Sprachen – als Print oder Download, Karten zur spielerischen Erkundung der Haltungen u. v. m.

shop.short-cuts.de

Quick-Check

Das Online-Tool für einen schnellen Einstieg in die Welt der Haltungen. Im Team gespielt, eröffnet der Quick-Check die Möglichkeit, unterschiedliche Perspektiven zu diskutieren und sich so besser kennenzulernen.

quickcheck.haltung-entscheidet.de

Podcast ICH-WIR-ALLE

Hier geben wir Persönlichkeiten Raum, die Transformation gestalten und mit ihren Perspektiven und Erfahrungen inspirieren.

ich-wir-alle.com

Videos

Aufzeichnungen von Keynotes, Videos zu einzelnen Ebenen oder Aspekten der Haltungserweiterung und ergänzendes Material sind in der Playlist „Haltung entscheidet“ zu finden.

youtube.com/@AgenturShortCuts

SHORT CUTS GmbH design + kommunikation

Wir entwickeln Gestaltung und gestalten Entwicklung. Für Unternehmen, die ihre Zukunft in die Hand nehmen.

short-cuts.de

Bücher

Haltung entscheidet: Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten – Vahlen Verlag, 2019

Unser Modell der sechs Haltungen eröffnet neue Perspektiven auf die Entwicklungsmöglichkeiten von Führung, Team und Organisation. Das Buch zeigt anhand zahlreicher Beispiele und Illustrationen, wie wir die Welt gemäß unserer inneren Haltung deuten, daraus unsere Realität konstruieren und unsere Denkhaltungen schrittweise erweitern können.

ISBN 978-3-8006-6063-6



Hörbuch & englische Fassung als E-Book

HALTUNG ENTSCHIEDET ist gekürzt als Hörbuch erhältlich und als E-Book auf englisch (Vollversion).

shop.short-cuts.de



Werte wirken: Strategie, Marke und Kultur mit Werten entwickeln – Vahlen Verlag, 2021

Das Buch zeigt unseren praxiserprobten Weg, in fünf Schritten vorhandene Werte zu identifizieren und zu diskutieren, sich auf gemeinsame Werte zu einigen und sie erlebbar zu machen. Unser strategischer Ansatz wird damit unmittelbar anwendbar.

ISBN 978-3-8006-6477-1

Ich Wir Alle: 24 Transformationsgestalter: innen geben wegweisende Impulse für die Zukunft – Vahlen Verlag, 2021

In 24 Essays haben unsere Podcast-Gäste ihre zentralen Gedanken weiterentwickelt. Sie beschreiben auf diese Weise, welches Potenzial für eine gute Zukunft darin liegt.

ISBN 978-3-8006-6676-8



Literaturempfehlungen

Beck, Don E.; Cowan, Christopher C. (2007) Kamphausen Media

Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel

Binder, Thomas (2016) Vandenhoeck & Ruprecht

Ich-Entwicklung für effektives Beraten

Bordt, Michael (2013) ZS Verlag

Die Kunst sich selbst auszuhalten – Ein Weg zur inneren Freiheit

Bordt, Michael (2022) Insel

Die Kunst unserer Sehnsucht zu folgen – Spiritualität in Zeiten des Umbruchs

Bregman, Rutger (2019) Kamphausen Media

Utopien für Realisten: Die Zeit ist reif für die 15-Stunden-Woche, offene Grenzen und das bedingungslose Grundeinkommen

Bregman, Rutger (2021) Kamphausen Media

Im Grunde gut: Eine neue Geschichte der Menschheit

Bruckschen, Ines; Op gen Oorth, Svenja (2021) Vahlen

„Frag Dich in Führung. Der Guide für eine transformative Führungskultur“

Cook-Greuther, Susanne (2010) Integral Publishers Dissertation

Postautonomous Ego Development: A Study of Its Nature and Measurement

Corssen, Jens (2004) Beust

Der Selbst-Entwickler: Das Corssen Seminar

Covey, Stephen R. (2005) GABAL

Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg

Dieffenbacher, Stefan F.; Hüttinger, Caroline; Zaninelli, Susanne M. (2022) Digital Leadership AG

How to Create Innovation: The Ultimate Guide to Proven Strategies and Business Models to Drive Innovation and Digital Transformation

Dittmar, Vivian (2021) Fischer

Der emotionale Rucksack

Eisenstein, Charles (2017) Scorpio

Die schönere Welt, die unser Herz kennt, ist möglich

Ellis, Karen; Boston, Richard (2019) Leaderspace

Upgrade – Building your capacity for complexity

Frankl, Viktor E. (2009) Kösel

... trotzdem Ja zum Leben sagen.

Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager

Göpel, Maja (2022) Ullstein

Wir können auch anders: Aufbruch in die Welt von morgen

Hampe, Michael (2013) Carl Hanser Verlag

Das vollkommene Leben: Vier Meditationen über das Glück

Hampe, Michael (2021) Carl Hanser Verlag

Die Wildnis, die Seele, das Nichts: Über das wirkliche Leben

Harari, Yuval Noah (2018) C. H. Beck

Homo Deus: Eine Geschichte von Morgen

Harris, Sam (2014) Simon & Schuster

Waking Up: A Guide to Spirituality Without Religion

Hayer, Steven (2021) Fischer Verlag

A Liberated Mind

Kaube, Jürgen (2020) Rowohlt

Hegels Welt

Kegan, Robert (1986) Kindt

Die Entwicklungsstufen des Selbst: Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben

Kegan, Robert (2016) Harvard Business Review Press

Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization

Küchler, Barbara; Klein, Gerhard (2020) Shambhala

Stufenentwicklung – Zukunft gestalten mit neuem Wahrnehmen, Denken und Handeln

Küchler, Barbara; Klein, Gerhard (2021) Shambhala

Stufenentwicklung in der Praxis: Evolutionäre Entwicklung von Menschen und Organisationen

Laloux, Frederic (2015) Vahlen

Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit

Loevinger, Jane (1998) Lawrence Erlbaum Associates

Technical Foundations for Measuring Ego Development: Washington University Sentence Completion Test

Loevinger, Jane; Hy, Le-Xuan (1998) Springer Gabler

Measuring Ego Development

Maturana, Humberto; Varela, Francisco (2009) FISCHER

Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens

Müller, Michael (2020) Herbert von Halem Verlag

Narrative Organisationen: Wie die Arbeit mit Geschichten Unternehmen zukunftsfähig macht

Müller, Michael; Erlach, Christine (2020) Springer Gabler

Politisches Storytelling. Wie Politik aus Geschichten gemacht wird

Nieuwenhuizen, Thorsten (2022) oekom

Vom EGO zum ECO: Vom Fußabdruck zum Herzabdruck

Oestereich, Bernd; Schröder, Claudia (2016) Vahlen

Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen

Permantier, Martin (2019) Vahlen

Haltung entscheidet – Führung und Unternehmenskultur zukunftsfähig entwickeln

Permantier, Martin (2021) Vahlen

Ich Wir Alle: 24 Transformationsgestalter:innen geben wegweisende Impulse für die Zukunft

Permantier, Martin; Korpas, Britta; Bischoff, Daniel (2021) Vahlen

Werte wirken – Strategie, Marke und Kultur mit Werten entwickeln

Rosenberg, Marshall B. (2016) Junfermann

Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens

Sanchez, Maria (2019) Gräfe und Unzer

Die revolutionäre Kraft des Fühlens: Wie unsere Emotionen uns befreien

Scharmer, Claus O. (2009) Carl-Auer Verlag

Theorie U. Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik

Simon, Fritz (2021) Fischer

Systemtheorie und Konstruktivismus

Stahl, Stefanie (2015) Kailash

Das Kind in dir muss Heimat finden: Der Schlüssel zur Lösung (fast) aller Probleme

Welzer, Harald (2021) Fischer Verlag

Nachruf auf mich selbst: Die Kultur des Aufhörens

Wilber, Ken (2000) Shambhala

A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality

Wüthrich, Hans A. (2022) Vahlen

Manifest der intellektuellen Bescheidenheit – Problemlösungen neu denken

Ypi, Lea (2021) Suhrkamp

Frei. Erwachsenwerden am Ende der Geschichte

Bildnachweis

S. 7 SHORT CUTS

S. 351 Marlene Marlow

S. 296 Logo SDG, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

S. 297 Logo IDG, <https://www.innerdevelopmentgoals.org/resources/>

Alle Grafiken und Illustrationen: SHORT CUTS

Die ersten Illustrationen für dieses Buch entstanden 2015, als wir begannen, das Modell zu entwickeln und in Vorträgen, Workshops und Seminaren einzusetzen. Es waren die Illustrationen zu unserer biografischen Entwicklung, die Sie auf Seite 18 finden.

Seitdem sind hunderte neue Illustrationen hinzugekommen, die immer wieder von Mitarbeitenden von SHORT CUTS in Berlin umgesetzt wurden. Oft standen die Kolleg*innen auch Modell. Im Laufe der Zeit hat sich der Stil verändert. Anregungen für mehr Vielfalt in den Illustrationen konnten aufgenommen werden. Es ist nicht immer einfach, innere unsichtbare Haltungen in äußere sichtbare Haltungen zu übersetzen, ohne auf etwas plakativere und damit polarisierende Darstellungen zurückzugreifen. Insofern sind alle Abbildungen nur Anregungen, die helfen sollen, einen entwicklungsorientierten Blick zu entwickeln und für sich passende Assoziationen zu finden. Unsere Haltung im Sinne der Ich-Entwicklung ist die Konstruktion unserer Sinngebungen, die unabhängig von Inhalten ist. Gleichzeitig gibt es Inhalte, die typischerweise eher bestimmten Haltungen zugeordnet werden können. Manche Bilder sind daher für Einzelne leichter verständlich als andere. Auch hier sind die eigenen Beobachtungen wichtiger, um die Erweiterung der Haltungen zu verstehen.

Speziell für dieses Buch habe ich intensiv mit Roshen Pinto ([linkedin.com/in/roshen-pinto-3898b0187](https://www.linkedin.com/in/roshen-pinto-3898b0187/)), der in Sri Lanka lebt, zusammengearbeitet. Seine Illustrationen zeichnen sich durch ihren Detailreichtum aus. Wie es der Zufall will, habe ich ihn in Matara 2022 kennengelernt, in genau dem Hotel, in dem ich im Sommer 2018 das erste Buch „Haltung entscheidet“ begonnen habe und 2022, die Fortsetzung startete. Seitdem haben wir neben den Illustrationen für dieses Buch auch weitere Plakate für bestimmte Branchen zum Haltungsmodell umgesetzt. In unserer Community (haltung-erweitern.de) arbeiten wir auch immer wieder gemeinsam an neuen Illustrationsideen. Zuletzt entstand so ein Poster zu den fünf Sprachen der Liebe und wie sie sich in den Haltungen widerspiegeln können. Auch das findet sich in unserer Community.

Personenregister

- A**
 Amann, Christoph 302
 Andreas-Salomé, Lou 336
 Angelou, Maya 100
 Anholt, Simon 297
 Assagioli, Roberto 107
- B**
 Baer, Ruth A. 145
 Bateson, Gregory 113
 Bauer, Linda 3
 Bauer-Jelinek, Christine 257
 Beck, Aaron 111, 113
 Bennett, John G. 145
 Berne, Eric 107
 Binder, Thomas 14, 37, 52, 58, 73, 80, 300
 Björkman, Tomas 297, 299
 Blanton, Brad 244
 Brandl, Peter 168
 Bregman, Rutger 38
 Brenner, Birgit 151
 Buber, Martin 40
 Buchheim, Constanze 262
- C**
 Chomsky, Noam 113
 Colbert, Stephen 266
 Cook-Greuter, Susanne 14, 60, 77, 79f, 297, 300, 305
 Corssen, Jens 25, 143f,
 Covey, Steven 27
- D**
 de Saint Exupéry, Antoine 12
 deVos, Corey 305
 Diaz, Junot 242
 Dieffenbacher, Stefan 283
 Drucker, Peter F. 315
 Dunbar, Robin 232
- E**
 Edmondson, Amy C. 169f, 297
 Einstein, Albert 7, 313
 Ekrod, Stephanie 297
 Ellis, Karen 142
 Erickson, Milton H. 105, 113
- Erlach, Christine 204
- F**
 Fabeck, Angela 121
 Ferrucci, Piero 107
 Flamm, Christoph 314
 Frankl, Viktor 14, 100, 113, 131, 136f,
 Freud, Sigmund 107, 112
 Frisch, Max 104
- G**
 Gabriel, Markus 51
 Galilei, Galileo 283
 Gebser, Jens 39
 Geyer, Marie 3
 Glasl, Friedrich 198f, 256
 Göpel, Maja 304
 Graupe, Silja 276
 Graves, Clare 14
 Gros, Maria 241
 Gröscho, Steffi 212, 214
 Gurdjieff, G. I. 145
 Gyatso, Tensin 333
- H**
 Hampe, Michael 244, 291
 Hawkins, Peter 194
 Hayes, Steven 110
 Hegel, Georg Wilhelm Friedrich 77
 Heidegger, Martin 307
 Heitmann, Jan 160
 Herbert, Maria 174
 Hesse, Hermann 128
 Hierokles 181
 Hollmann, Jens 3, 6f, 251, 312
 Honneth, Axel 162
 Horx, Matthias 50, 137
- I**
 Immermann, Karl Leberecht 324
- J**
 James, William 76
 Joiner, Bill 14
 Jung, Carl Gustav 68, 107, 344
- K**
 Kegan, Robert 14, 33, 48f, 297
 Kolumbus, Christoph 151
 König, Jens 297
 Korpas, Britta 3
- Kübler-Ross, Elisabeth 22
 Kuchler, Barbara 14
 Künkel, Petra 241
 Küster, Hermann 176, 297
- L**
 Laloux, Frederic 293
 Lerch, Miriam 278
 Lesch, Harald 277
 Loevinger, Jane 14, 31, 33, 49, 57, 60, 62, 78f, 112, 300, 305, 325, 332, 348
 Lotter, Wolf 8
 Luhmann, Niklas 35, 38
- M**
 Maharshi, Ramana 81
 Martin, Roger 338
 Maslow, Abraham 113
 Maturana, Humberto 34f, 41, 77, 291, 350
 Metcalf, Linda 137
 Mikan, Jaime Tadeo 148
 Miserez, Pascal A. 226, 232f,
 Mitzlaff, Marcus 52
 Möller, Jonathan 286f
 Müller, Michael 204, 314
- N**
 Newton, Issac 313
 Nielsen, Anndora 10, 79
- O**
 O'Fallon, Terri 14
- P**
 Pawlow, Iwan 110, 112
 Perel, Esther 252
 Perls, Fritz 244
 Peters, Björn 176, 297
 Peyn, Gitta & Ralf 228
 Piaget, Jean 33
 Pinto, Roshen 3
 Pooya, Nahide 241
- Q**
 Quaas-Reinhard, Marion 297
- R**
 Reingruber, Bernhard 244
 Rilke, Rainer Maria 78, 115
 Rödiger, Sophia 143
 Rosenberg, Marshall 210f,
- Rusca, Remo 116,
- S**
 Sanchez, Maria 106, 126
 Scharmer, Otto 135, 297
 Schmidt, Gunther 113
 Schnappauf, Karin 3
 Schultz, Stefan 321
 Schulz von Thun, Friedemann 108, 113, 135
 Schwartz, Richard C. 113
 Scobel, Gert 300
 Seligman, Martin 113
 Senge, Peter 297
 Sippel, Maike 283
 Skinner, Burhuss 110, 112
 Smith, Robb 305
 Steffen, Alex T. 44
 Stephen, Will 318
- T**
 Thich Nhat Hanh 144
 Tobler, Patrick 86
 Torbert, Bill 14
 Trollbäck, Jakob 297
 Tuckman, Bruce 216
- U**
 Urner, Maren 236
- V**
 van der Zander, Rona 38
 Varela, Francisco 34
 von Avila, Theresa 76
 von Glaserfeld, Ernst 33
 von Goethe, Johann Wolfgang 28
- W**
 Walker, Alice 254
 Whitman, Walt 24 f
 Wilber, Ken 14, 241, 290, 300
 Wittgenstein, Ludwig 325
 Woopen, Christiane 17
- Y**
 Ypi, Lea 179
- Z**
 Zaninelli, Susanne M. 59, 283

Stichwortverzeichnis

A

Absicherungskultur 192
 Achtsamkeit 113, 143, 164, 309, 315
 Adaption 44, 50
 Agile 230f., 234, 235
 Agilität 32, 52, 69, 101, 155, 167, 170, 226, 230–235, 256, 273, 295, 338, 340
 Agitation 318
 ALLE 3, 5f., 38, 44, 92, 93–96, 98, 176, 183, 208, 236f., 290, 327–329, 345, 348f., 352
 Ambidextrie 338f.
 Ambiguität 157, 293, 338f.
 Ambivalenz 338f.
 Anpassungsdruck 18, 23, 25, 238
 Anpassungsfähigkeit 272
 Anschlussfähigkeit 38, 154
 Antiapokalypse 273
 Arbeitsweisen 198
 Assimilation 44
 Atomkraft 52f.
 Aufklärung 323
 Aufmerksamkeitsfokus 79, 84, 111, 166, 192f., 219, 262, 318
 Aufmerksamkeitsübungen 141
 Aufstellungsarbeit 113
 Augenhöhe 40, 54, 85, 165f., 201, 205, 217, 306, 309, 348
 Aussöhnung 106, 141
 Automatismen 78, 103, 302
 Autonomie 16, 19, 31, 41, 74f., 94, 103, 107, 128, 166, 178, 236, 331f., 340, 348
 Autopoiesis 34, 35, 37

B

Bauchgefühl 202, 341
 Bedeutungsgebung 92, 93, 264
 Bedingtheit 32, 89
 Bedingungen 10, 30, 42, 51, 80, 81, 163, 213, 307, 320, 349
 Bedürfnisse 26, 42, 58, 62f., 65, 67, 72, 84, 108f., 116, 119, 122, 126f., 131, 138, 157, 170, 172–174, 183, 186f., 211, 221, 223, 232, 234, 237, 247, 249, 271, 323, 330–332, 343, 350
 Begrenztheiten 105
 Beobachter 91, 131
 Besprechbarkeiten 15, 31, 36f., 45, 73, 92, 94, 154f., 165, 167, 240, 258, 344, 349
 Betrachtungsebene 21
 Bewusstseinskultur 300, 309, 336
 Bewusstwerdung 348
 Beziehungssystem 46
 Bildung 29, 34, 42, 90, 102, 118, 240, 257, 272, 280, 295, 300f., 327, 348
 Bildungssystem 102, 276
 Biografie 19, 46, 106, 116f., 119
 Biografiearbeit 75, 106, 107
 Blockaden 102
 Brauchbarkeiten 251
 Buddy Groups 165, 169
 Burn-out 70, 127

C

Community 3, 26, 213f., 221, 256, 294, 321, 333, 350, 352, 357
 Corona 3, 12, 20, 26, 125, 213, 251, 320

D

Daily Challenge 144
 Dekonstruktion 5, 42, 49, 82f., 312
 Denkfiguren 37
 Denkhaltungen 353
 Denkmuster 32, 158, 161
 Denkweisen 5, 9, 12, 16, 18, 30, 37, 58, 65, 69, 121, 163, 212, 227, 229f., 235, 243, 256, 261, 275f., 282, 285, 288, 315, 322, 336f., 339
 Deutungskonstrukt 37
 Deutungsmuster 19

Dialektik 77, 318, 320
 Digitalisierung 35, 121, 198, 230, 272, 283
 Dimension 27, 32, 42, 44, 74, 95, 135, 160, 217, 228, 241
 Diskurs 14, 245, 318
 Dualismus 77
 Durchfühlen 55

E

Ego 19, 63, 71, 81, 127, 177, 354f.
 eigenbestimmt-souveräne Haltung 179, 233
 Eigenverantwortung 71, 165, 221, 275, 309
 Elternhaus 68
 Eltern-Ich 107, 108
 emergizer 297, 300f.
 Emotion 117
 Empathievermögen 73
 Empowerment 71
 Entfaltungsraum 22
 Entscheidungskulturen 202, 233
 Entwicklungsfolge 18, 109
 Entwicklungsforschung 300
 Entwicklungsimpuls 57, 291
 Entwicklungsmodelle 14
 entwicklungsorientierte Modelle 109
 Entwicklungspotenzial 175, 196, 295
 Entwicklungsprozess 93
 Entwicklungspsychologie 33, 164, 166
 Entwicklungsraum 114
 Entwicklungsschritt 59, 70, 113, 238, 294
 Entwicklungsstand 58, 235
 Entwicklungstreiber 39, 50
 Entwicklungsweg 74, 77, 88f.
 Entwicklungswunsch 114, 165
 Entwicklungszwang 56
 Erfahrungen 7, 12, 20, 22f., 26, 28–30, 33, 36–40, 42, 44, 46, 56f., 61f., 66, 69, 76f., 79f., 86, 93, 103–105, 107, 109, 117f., 120f., 138, 153, 171, 200, 221, 240, 243, 245, 248, 275f., 279, 286, 294f., 300, 302f., 352
 Erfahrungsperspektive 178
 Erfahrungsräume 42f., 60, 76f., 103, 152, 205
 Erkenntnismöglichkeit 348
 Erkenntnistheorie 51
 Erklärungsmuster 46
 Erlebnisse 3, 33, 39, 76, 105, 119, 129, 163, 187, 245, 264, 291, 302, 315
 Ermöglicher 239
 Erwachsenenalter 33, 64f., 102
 Erwachsenen-Ich 107f.
 Erzählkonstrukte 318f.
 Evolution 50, 151, 156
 Experimentierfeld 101
 Experimentierfreude 87, 141, 229, 348
 Experimentierzone 331, 350

F

Fachkräfte 222
 Fachkräftemangel 121
 Feedback 14f., 18, 26, 30, 36, 65, 85, 109, 147, 153, 163, 165, 173, 175, 187, 197, 223, 234, 343
 Feedforward 165
 Fehlerkultur 219, 348
 Filtersystem 34, 151, 291
 Flexibilität 21, 59, 107, 110f., 181, 187, 221, 282, 340
 Fokus 5f., 21, 29, 64, 68, 73, 85, 94f., 123, 134f., 141, 177f., 194, 197, 204, 212f., 216, 220, 222, 232, 246, 262, 270–272, 275, 289, 313, 318f., 324–326, 337
 Fokusverschiebung 137, 271
 Forschergeist 87
 Fremdkörper 155
 Führungskräfte-Coaching 106
 Führungskultur 71, 167, 222, 350, 354
 Führungspersönlichkeiten 3, 23, 59, 101, 130f., 171, 218, 292f., 297

Führungsstil 95, 131, 252, 275
 Führungsteam 189, 232, 251
 Führungsverhalten 232
 Führungsverständnis 238
 Fundamentalismus 306

G

Gedankenstrom 293, 305, 346
 Gefühle 10, 12, 17–19, 22, 27, 29–31, 38f., 41, 46f., 55, 62, 65, 67f., 76, 80, 90f., 93f., 99, 103, 111, 113f., 119f., 123f., 126f., 132–135, 141, 165, 183f., 188f., 209, 211, 223, 247, 257, 289, 337, 339, 346
 Gegenseite 52
 Gegenwärtigkeit 42, 45, 81, 111, 143, 145, 298
 Gemeinschaftsgefühl 173
 Genius 139
 Gewährsein 42, 78, 349
 Gewährwerdung 133, 349
 Gewaltfreie Kommunikation 73, 294, 356
 Gewohnheitskorridor 291
 gewohnheitsmäßig 55, 58, 223
 Glaubenssätze 65, 92, 102, 109, 237, 257, 266, 268f.
 Gleichberechtigung 52, 156
 Graswurzelbewegung 166
 Gruppenzugehörigkeit 316

H

Haltung entscheidet 3, 6f., 11, 16, 52, 60, 109, 352f., 356f.
 Haltungserweiterung 14, 22, 27, 45, 59, 68, 72, 116, 151, 160, 164, 240, 243, 295, 315, 352
 Handlungsfelder 302
 Handlungslogiken 74, 256, 285, 338, 346, 348
 Handlungsoptionen 19, 31, 198
 Handlungsraum 21, 232
 Häufigkeitsverdichtung 120, 164

Heilung 87, 313, 319
 Hierarchie 202, 221, 256

I

ICH 3, 5f., 18, 33, 38, 42, 44, 48f., 83, 91, 92f., 94, 96, 98, 108, 140, 174, 176, 182f., 208, 236, 290, 327–329, 345, 348f., 352
 Ich-Entwicklung 14, 31, 57f., 60, 62f., 73, 86, 112f., 148, 297, 305, 332, 354, 357
 Ich-Identität 29, 33, 42, 76–78, 81, 244
 Ich-Konstrukt 111, 113
 Ich-Kontakt 18, 64
 Ichs 18, 68, 72f., 75, 79, 80f., 91, 176, 345
 Ich-Verwirklichung 91
 ICH-WIR-ALLE 3, 5, 38, 44, 290, 329, 352
 Identität 11f., 18, 29, 33, 41f., 58, 76–78, 81, 90f., 104f., 113, 166, 169, 177, 186, 232, 244, 289, 348, 351
 Identitätsbildung 29
 Impulse 14f., 60, 94, 111, 131, 144, 168, 175, 194, 292, 315, 330, 350, 353, 356
 Individualisierung 275
 Inflexibilität 110, 111
 Infriedenheit 138
 Innenleben 18f., 39f., 63, 68, 70, 89, 123, 132, 133, 141, 244
 innere Freiheit 31, 79, 102
 innere Haltung 92
 inneres Kind 64, 127, 147, 332
 Innovationen 282, 288f., 293, 295, 308, 336
 Innovationsfokus 288f.
 Innovationsstufen 288
 Innovationsverständnis 282
 Integral 305, 354, 356
 Integrität 59, 245, 298
 Intelligenzsysteme 93, 166, 169, 248

interpersonell 92, 93
 interpersoneller Stil 44, 94, 129
 intrapersonal 92f.
 Intuition 93, 135, 197, 248, 341

K

Kindheit 51, 75, 90, 105, 117
 Kind-Ich 107, 108
 Klarheit 84, 170, 194, 342
 kognitiver Stil 44, 94, 160, 332
 Kohärenzerleben 245
 Kokreation 101, 243, 247, 279
 Kollegiales Coaching 279
 Kolumbus-Moment 151
 Komfortzone 45, 144f., 163
 Kommunikationsstile 128, 166
 Komplexität 7f., 19, 29, 36f., 39, 52, 55, 72, 75, 109, 148, 154, 158, 160f., 226–230, 245, 266, 269, 272f., 284, 298, 300, 306, 316, 336, 338, 344, 348
 Komplexitätsbewältigung 228
 Komplexitätsignoranz 272, 277
 Komplexitätsreduktion 36
 Konferenzraum 108f.
 Konfliktbewältigungskompetenz 117
 Konflikteskalation 198
 Konformität 66, 278, 340
 Konstruktbewusstsein 19, 133, 307
 Konstruktion 5, 35, 42, 46, 65, 80, 82, 104, 318f., 347, 357
 Konstruktivismus 5, 32–35, 73, 281, 356
 Kontrollverlust 122, 253
 Konventionen 18, 68, 72, 82f., 90, 200, 205, 238, 319
 Körper 17, 43, 62, 78, 143, 197, 198, 298
 Körperlich-Verschmelzende Haltung 63
 Körperwahrnehmungen 29
 Krise 25, 51, 104, 253
 Kritikfähigkeit 31, 170
 Kulturerzeuger 50

Kulturexpedition 175, 253, 315, 325f., 327, 346
 Kulturgut 152, 170
 Künstliche Intelligenz 281

L

Landkarte 12, 56, 300, 348
 Leadership 164, 194, 354
 Lebendigkeitsprinzipien 111
 Lebenslanges Lernen 276
 Lebenswege 25
 Leere 42f., 81, 83, 241
 Lehrfelder 279
 Leiden 37, 145, 244
 Leitbilder 302f.
 Lernbegleitung 279
 Lernprozess 169
 Lernumfelder 279
 Lernzone 330, 350
 Liebe 41, 76f., 79, 89, 106, 119, 126, 316, 350, 357
 linguistic turn 346
 LinkedIn 3, 15, 52, 302
 Lösungsansätze 187, 284
 Lösungsfantasien 75, 272

M

Macht 22, 65, 85, 126, 156, 158, 165, 202, 231, 235, 239, 252–259, 270f., 308, 313, 317, 319, 322, 328, 341
 Machtfokus 270
 Machtstrukturen 239f., 271, 292
 Mangelblick 196
 Medienkonsum 323
 Meditation 76, 144, 294
 Mehrdeutigkeiten 56, 314, 339
 Mem 50, 149f., 151, 154, 156, 309, 310
 Meme 50–52, 54f., 148, 150, 152, 154, 156f., 308f.
 Mem-Feld 149, 309
 Menschenbild 263
 Metaperspektive 31, 161, 244, 307
 Methodenkompetenz 23

Mindset 69, 233, 283, 301
 Mitwelt 61, 74, 81, 189
 Modell der sechs Haltungen 7f., 58, 101, 130, 166, 175, 353
 Möglichkeitsraum 29, 75, 145, 164, 181, 266, 348
 Möglichkeitsräume 3, 58, 61, 98, 103, 166, 205, 239, 344
 Musterbruch 3, 39, 142, 265
 Musterbrüche 30, 103, 136, 141–143, 251
 Muttersprache 33

N
 nachhaltige Entwicklung 178, 298
 Nachhaltigkeit 52, 73, 155, 178, 271, 275, 289, 311, 317, 325
 Nachreifung 55, 192
 Narrativ 179, 293, 319
 Narrative 5, 204f., 239, 257, 309, 312, 313f., 355
 Naturgesetze 32, 69
 Neuroplastizität 6, 164, 315, 331
 New Work 69, 311
 Nichtwissen 247, 253, 281, 300, 345, 346

O
 Offenheit 15, 30, 107, 157, 210, 217, 239, 246, 252, 298
 Ohnmacht 21, 64f., 158, 258, 272, 285, 316
 Ohnmachtsgefühle 65, 117, 220
 Opferrolle 65
 Organigramm 20
 Organisationsberater 3, 15
 Organisationsentwicklung 7, 9, 175, 195, 238, 245, 255, 300, 326, 347
 Organisationsstruktur 250

P
 Paradox 340f.
 Paradoxien 74, 78f., 91–93, 141, 221, 232, 261, 279, 290, 331, 336, 338, 341–343
 Partizipation 240, 253, 258, 302f.
 Patriarchat 95, 243
 Perfektionismus 69, 122, 169, 194
 Persönlichkeitsentwicklung 38, 72, 163
 Perspektiverweiterung 119, 121, 265
 Populisten 65
 Positive Psychologie 111, 113
 postkonventionelle Haltung 177, 232
 Potenzial 12, 16, 39f., 71, 89, 114, 138, 171, 197, 201, 269, 348, 350, 353
 Potenzialdusche 197
 Potenzialfragen 85
 Potenzialkreise 139
 Potenzialraum 30
 Potenzialräume 76, 138
 Prägung 51, 126, 150, 153
 Prägungen 29, 55, 82, 91, 107, 119, 150, 153
 Prestige 247, 289
 Progression 57, 252, 260f., 291
 Psyche 42, 50, 59, 107, 109, 118, 131, 223, 272, 305
 Psychedelika 76, 295
 Psychoanalyse 37, 110, 112
 Psychologie 110f., 113, 137, 281, 297, 350

R
 rationalistisch-funktionale Haltung 18, 177, 286
 Rechthaberei 88, 130, 198, 222, 266
 Rechtssystem 270, 306
 Referenzerfahrung 181, 230
 Referenzerlebnisse 12, 76, 103, 260, 302, 326, 328
 Reflexion 21, 30, 68, 92f., 108, 118, 160f., 163, 169, 193, 239f., 342, 346
 Reflexionsfähigkeit 127, 235, 266, 350

Regeneration 87, 271, 273, 293, 309, 317, 324, 349
 Regression 57, 85, 198f., 252, 260f., 291
 Reifungsfelder 173
 Reifungsschritt 71, 77, 287
 Reizbarkeit 67, 125
 relativierend-individualistische Haltung 19
 rollengebunden 31
 Rollenidentität 29

S
 Safe Spaces 45, 165, 168, 170–172, 210
 Schatten 71, 106, 266, 317
 Schuldgefühle 18
 Schulsystem 278
 Scrum 231, 235
 Seiende 307
 Sein 11, 33, 42, 55, 62, 64, 76, 79, 80, 83, 85, 89, 149, 191, 194, 275, 298, 307, 332
 Seins-Qualitäten 5, 82
 Selbstbestätigung 79
 Selbstbestimmung 126, 226, 259
 Selbstbewusstheit 18
 Selbstbewusstsein 68
 Selbstdarstellung 91, 247
 Selbstentfaltung 76, 340
 Selbsterfahrung 39, 72, 138
 Selbsterkenntnis 57, 92f., 298, 300, 349
 Selbstführung 22, 131, 217, 226, 338
 Selbstgerechtigkeit 133
 Selbstgeschichte 77, 105
 Selbstgeschichten 3, 29, 31, 34, 40, 49, 65, 71, 74, 78, 85, 91, 104, 106, 110, 123, 177, 318
 Selbstgespräch 128, 204
 Selbstgestaltung 39
 Selbstkonstruktion 29
 Selbstkonzept 37, 133
 Selbstliebe 89, 126
 selbstorientiert-impulsive Haltung 332
 Selbstperspektive 84
 Selbstreflexion 74, 90f., 103, 141, 167, 193
 Selbstüberschätzung 267
 Selbstverantwortung 309
 Selbstvertrauen 330
 Selbstwahrnehmung 18, 32, 48, 49, 61, 74, 91
 Selbstwissen 281
 Sensibilität 267
 Sexualität 65, 76
 Sichtweisen 11, 29, 74, 167, 255, 274, 339
 Sinn 25, 29, 37, 47, 72f., 77, 93f., 124, 131, 151, 170, 178, 197, 230, 251, 262f., 313, 317, 333, 347, 349
 Sinnempfinden 173, 236
 Sinngebung 36, 40, 55, 58, 83f., 102, 112, 125, 155f., 271, 347
 Sinnhaftigkeit 23, 178, 271
 Spannungen 12, 45, 47, 58, 64, 71, 103, 105, 106, 121, 123, 148, 154, 163, 177f., 185, 189, 195, 223, 227, 231, 233, 235f., 239, 245, 247, 252, 255, 276, 293, 302, 309, 318–320, 330, 331f., 337–339
 Spannungsfeld 69, 166, 276
 Spannungsmanagement 231
 Spiel 41f., 65, 77, 88, 101, 120, 153, 238, 246, 291, 316, 333
 spielerisch 96, 143, 145, 160, 184, 225, 287
 Spiral Dynamics 332, 354
 Spiritualität 309, 354
 Sprache 5, 15, 29, 32–34, 37, 39–41, 44, 54f., 67, 71, 79, 80f., 83f., 93, 106, 108, 150f., 154, 162, 185, 198, 208, 210f., 231, 246f., 277, 280, 291, 312f., 315, 325, 346–348, 356
 Sprachraum 33, 37, 55, 58, 151, 155, 188f., 198, 305, 315, 332, 346f.

Sprachräume 59, 155, 210, 337, 349
 Sprachrohre 302f.
 Stellenprofile 213
 Stichwortverzeichnis 5, 360
 Stoiker 181
 Storytelling 21, 164, 189, 237, 314–316, 355
 Stress 26, 125, 140, 144
 Stufenansätze 33
 Sufi 145
 Systemtheorie 35, 38, 356

T

Tabuzone 23, 247–249, 266
 Teamentwicklung 226
 Team Leader 194
 Teamreise 184
 Teilidentitäten 82, 90f.
 Teilpersönlichkeit 54
 Teilpersönlichkeiten 19, 29, 54f., 59, 72f., 93, 103, 106f., 109, 117, 125, 127, 133, 275, 312, 348
 Transaktionsanalyse 107f., 109
 Transformation 1, 5, 10f., 22, 35, 59, 69, 87, 166, 170, 191, 213, 226, 230, 235, 237, 239, 259, 273, 282, 293, 295f., 302f., 321, 325f., 336, 339, 344, 347, 352, 354
 Transformationskompetenzen 283
 transpersonal 61, 76f., 83, 125
 Traumata 107, 116, 124f.
 Treiber 41, 102, 119, 127, 133, 240f., 302f.
 Tripolarität 320

U

Überforderungsszenarien 20
 Umdenkbar 350
 Umdenkbarkeiten 348
 Umgangsformen 95, 213, 217, 241f., 253f., 260
 Unbrauchbarkeiten 251
 Udenkbarkeiten 348

Unerwartete 11, 169, 231
 Ungewissheitstoleranz 30
 Unreife 117
 Ursache-Wirkung-Denken 69, 228

V

Veränderung 6, 38, 40, 58, 67, 80, 111, 114, 149f., 186, 191–193, 239f., 282, 302, 347
 Verbundenheit 74, 87, 173, 179, 192, 217, 236, 285, 295, 299, 317, 348, 349
 Verhaltenstherapie 110–113
 Verteidigungshaltung 18
 vertikale Entwicklung 44, 116, 163, 292–295, 297
 Vertrauen 21, 71, 97, 148, 169, 175, 195, 214, 219, 221, 227, 231, 253, 292f., 299, 319, 345f., 348
 Volatilität 344
 Vorannahmen 21, 35, 41, 92f., 107, 150, 153, 159, 166, 183, 237, 241, 255, 262, 264f., 266, 269, 279
 Vorsozial-Instinktive Haltung 62

W

Wachstumsbeschleuniger 350
 Wachstumsschritte 62
 Wachstumsspannung 55
 Wachstumszone 331, 350
 Wahrhaftigkeit 26, 31, 242, 244f., 249
 Wahrheitspraktiken 244f.
 Wahrnehmungsprozess 58
 Weisheitslehren 280
 Weltbild 182, 268, 306, 322, 336
 Weltdeutung 346
 Weltentwicklung 301
 Weltgedankenstrom 305
 Weltsicht 27, 44, 75
 Weltverstehen 347
 Werte 19–21, 55, 73, 111, 113, 117, 138, 149, 174, 178, 185, 193, 219, 236, 240, 248–250, 257, 259, 262,

275, 287, 289, 302f., 313, 341, 346, 353f., 356

Werteorientierung 289

Wertschätzung 32, 167, 201, 217, 219, 225, 299, 309

Wertvorstellungen 151

WIR 3, 5f., 18, 38, 44, 82, 92–94, 96, 98, 174, 176, 181–183, 208, 222, 232, 236, 278, 290, 295, 316, 321, 327, 329, 345, 348f., 352

Wir-Gefühl 172, 174, 217, 270, 295

Wir-Identität 166

Wirklichkeitskontakt 348

Wirklichkeitswahrnehmung 34, 120

Wir-Kreise 183, 232

Wissenschaft 52, 110, 274, 306, 307

Wohlstand 51, 53, 164

Wortfremdeln 157

Y

Yoga 76, 271

Z

Zeitgeist 82

Zeithorizont 64, 274, 282, 284f.

Zeitschichten 55, 75, 117f.

Zumutung 38, 198, 256