

MARTIN PERMANTIER

HALTUNG ERWEITERN

ICH, WIR, ALLE
gestalten Transformation



Vahlen


VERSUS

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 Wachstumsgefährter*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 Auftraggebenden 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

Haltungserweitern

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



www.vahlen.de

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
1. <i>Haltung erweitern</i>	28
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
2. <i>Ich / Selbst-Entwicklung</i>	100
2.1 Charakter	116
2.2 Interpersoneller Stil	128
2.3 Bewusstseinsfokus	136
2.4 Kognitiver Stil	148
3. <i>Wir / Team-Entwicklung</i>	162
3.1 Team-Charakter	174
3.2 Umgangsstil im Team	188
3.3 Team-Fokus	212
3.4 Kognitiver Stil im Team	226
4. <i>Alle / Organisations-Entwicklung</i>	236
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
5. <i>Alles / ICH-WIR-ALLE Zusammen wachsen</i>	290
5.1 Kontext-Charakter	304
5.2 Kontext-Narrative und ihre Stile	312
5.3 Kontext-Fokus	324
5.4 Kontext-Denkweisen	336
6. <i>Ausblick</i>	344
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 Unlösbare 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 welchen 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 Weggefährte*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 Kuchler, 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)

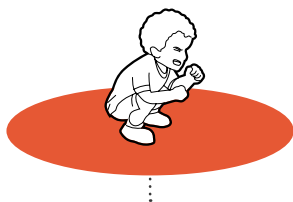
*„Eine Haltung zu haben bedeutet für mich, aus einer
Grundüberzeugung heraus zu handeln, die die ganze Person
umfasst, also ihren Körper, ihren Geist und ihre Gefühle.
Eine Haltung besteht nicht aus einer konkreten Regel wie
‘Du sollst nicht töten’, sie ist vielmehr eine Handlungsdisposition,
die sich 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.

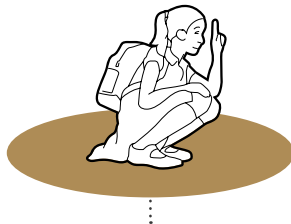


ICH-KONTAKT

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.

IMPULS: Haltungen in sich erkennen

Die Entwicklung der Haltungen ist individuell, ihre Reihenfolge jedoch gleich.
Welche Haltungserweiterungen können wir in unserer Biografie erkennen?

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.

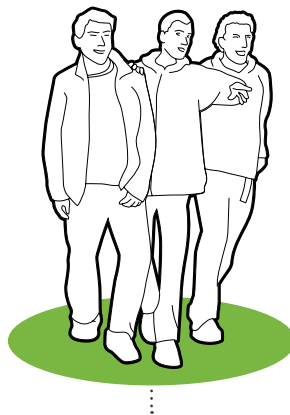


ENTFALTUNG

*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.

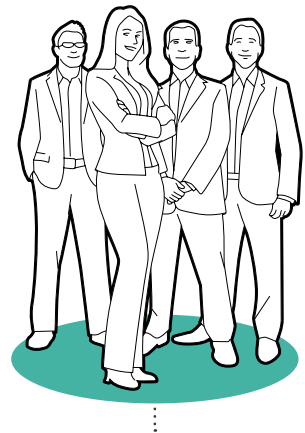


SELBST-ERFAHRUNG

*Ich nehme meine
Gefühle bewusster wahr.*

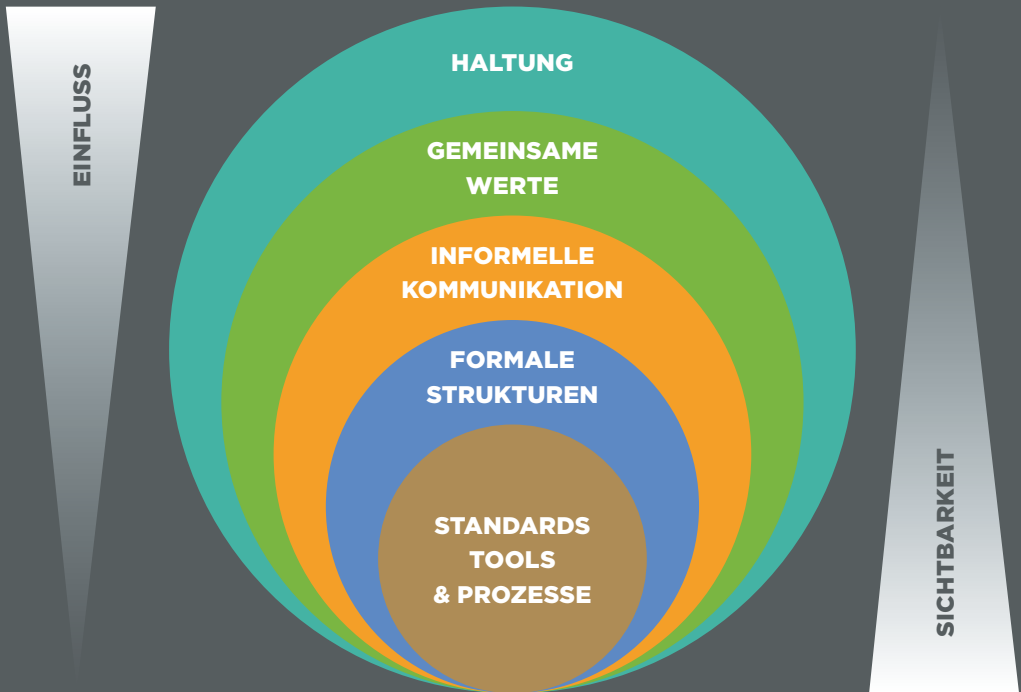
Systemisch-Autonom

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.*



Haltung – unsichtbar und doch wirkmächtig

Unsere Haltung ist so etwas wie der blinde Fleck der Entwicklungsfaktoren in uns selbst und in Organisationen. Insbesondere im Unternehmenskontext konzentrieren wir uns auf die Einhaltung und Optimierung von Standards, Tools und Prozessen. Change soll erreicht werden, indem formale Strukturen verändert, Budgets neu definiert, Ressourcen umverteilt und neue Methoden trainiert werden. Natürlich wird auch ein neues Organigramm erstellt – danach sollen alle Beteiligten entsprechend anders funktionieren, so lehrt uns die gängige Managementtheorie.

Corona hat uns gezeigt, was passiert, wenn diese Ebenen der vermeintlichen Kontrollierbarkeit durcheinandergewirbelt werden. Dann sehen wir, wie Werte im Hintergrund wirken. Wir haben erlebt, wie sich ein System über informelle Kommunikation jenseits der offiziellen Kanäle organisiert und wie die dahinter liegenden Haltungen die Zusammenarbeit entscheidend prägen. Die Erfahrungen waren unterschiedlich. Für die einen war die größere Eigenbestimmung eine Erlösung, die neue Kräfte freisetzte, für andere führte sie zu Überforderungsszenarien.

IMPULS: Was in unserer Organisation schon gesehen wird

Eine Reflexion über die fünf Betrachtungsebenen der Organisationskultur (1. Standards, 2. formale Strukturen, 3. informelle Kommunikation, 4. Werte und 5. Haltungen) zeigt uns, wo unser Fokus ist und welcher Bereich noch nicht oder weniger gesehen wird. Gleichzeitig können wir anhand der folgenden Fragen unsere Vorannahmen dazu prüfen, wie sich Organisationen, Teams und Menschen transformieren.

Reflexionsfragen:

Auf welcher Betrachtungsebene liegt in unserer Organisation der Fokus?

Welche Veränderungen hat es in den jeweiligen Betrachtungsebenen gegeben?

Über welche Themen wird wenig oder gar nicht gesprochen?

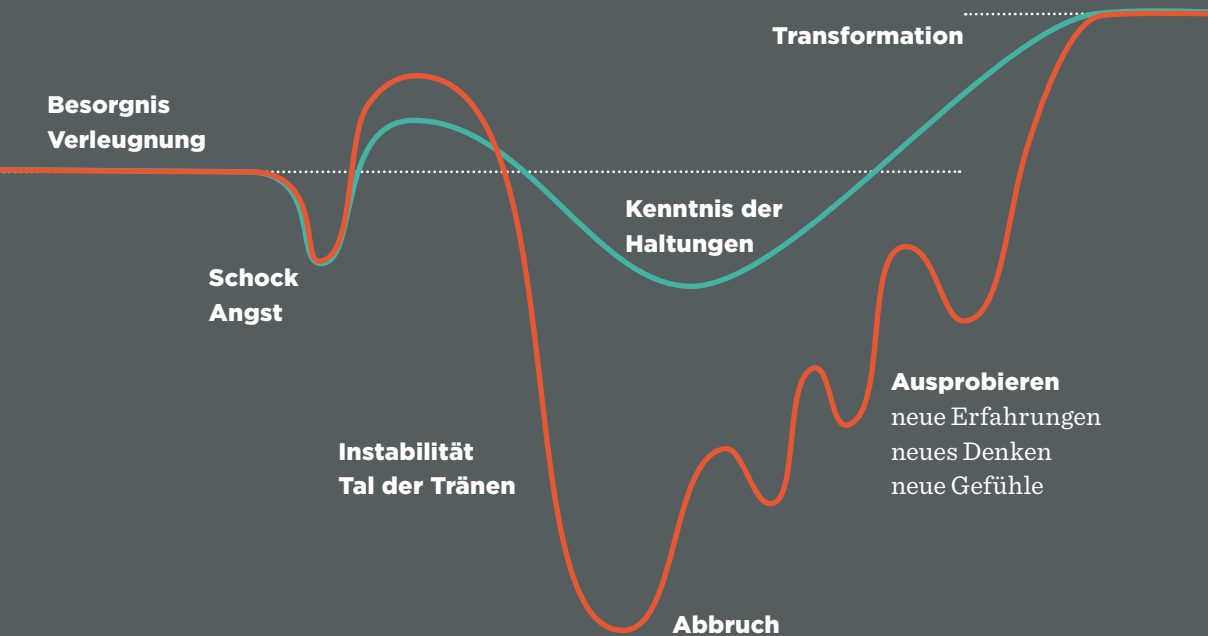
Was ist nur informell besprechbar und was ist offiziell besprechbar?

Welche Lösungserwartungen richten sich an die jeweiligen Betrachtungsebenen?

Die einen waren froh, sich endlich als Team eigenverantwortlich organisieren zu können, die anderen verschwanden hinter ausgeschalteten Kameras. Wo Vertrauen als Wert fest in der Kultur verankert war, wurde den Mitarbeitenden viel Flexibilität geboten, während andere sich fragten, wie sie möglichst schnell wieder die Kontrolle über ihre Mitarbeitenden zurückgewinnen würden und wann endlich wieder alles so sein würde wie früher.

Die Haltung bestimmt, wie Werte gelebt werden, welche gemeinsamen Werte es gibt, welche Art der informellen Kommunikation stattfindet und wie das interne Storytelling klingt. Das wiederum entscheidet darüber, ob formale Strukturen greifen oder nur Fassade sind. Wer die tieferen Dimensionen nicht mitgestaltet, wird schneller von einem Gefühl der Ohnmacht übermannt. Man verfängt sich in Schleifen und erzeugt Veränderungsmüdigkeit. Sowohl strukturelle Veränderungen als auch die Erweiterung von Haltungen sind notwendige Bestandteile eines Transformationsprozesses. Wenn wir unsere Aufmerksamkeit auf alle fünf Betrachtungsebenen des Wandels richten, auf die sichtbaren ebenso wie auf die weniger sichtbaren, wird unser Handlungsraum vollständiger.

CHANGE vs. HALTUNGSERWEITERUNG



Wissen, wo wir hinwollen und wo der Entfaltungsraum ist

Die klassische Veränderungskurve (rot), entwickelt von der Sterbebegleiterin Elisabeth Kübler-Ross (1926–2004), zeigt, was typischerweise passiert, wenn wir mit Unvorhergesehenem konfrontiert werden. Die petrolfarbene Kurve zeigt, wie das Wissen um die Haltungen dieses Geschehen verändern kann. Mit einer erweiterten Haltung können wir konstruktiver mit aktuellen Herausforderungen umgehen. Das Neue wird in einer Transformation oft von einer kleinen Gruppe von reiferen Mitarbeitenden überproportional getragen, verbunden mit der Gefahr, dass diese sich an alten Denkmustern aufreiben, ausbrennen oder kapitulieren. Gescheiterte Einführungen agiler Arbeitsmethoden sind Beispiele dafür. Wir erwarten von anderen, dass sie sich ändern, ohne dass wir gemeinsam erlebt haben, wie es sich anfühlt, gemeinsam anders zu sein. Wir glauben, es ist eine neue Methode, die wir einer Organisation überstülpen können, ohne dass wir uns selbst oder die Macht- und Entscheidungsstrukturen in den Blick nehmen zu müssen.

Mobiles Arbeiten, agile Zusammenarbeit, Umstellung von einer Linien- auf eine Matrix-Organisation und Einführung von Selbstführung sind Beispiele

IMPULS: Lust auf das Neue wecken

Bei vielen Veränderungsvorhaben fehlt eine emotionale Referenz zur gewünschten Zukunft. Das Bestehende wird infrage gestellt, ohne dass es eine geteilte Idee der möglichen Zukunft gibt. Es fehlt ein Bild von einem gemeinsamen Wir, in dem wir mit unseren individuellen Stärken vorkommen. Handlungsstrategien sind getrieben von Anpassungsdruck, Change will „aufräumen“, „verändern“, „alte Zöpfe abschneiden“. Die Erweiterung der Haltung baut hingegen auf vorhandenen Stärken auf. Sie kann einen Entwicklungspfad für Individuen, Teams und Organisationen aufzeigen und Räume bieten, in denen Erfahrungen in der jeweils nächsten Haltung erlebbar werden.

Leitfragen können sein:

Welche Vorteile des Wandels sind den Beteiligten noch nicht klar?

Welche Nachteile des Wandels werden noch nicht gesehen?

Was liegt noch in der Tabuzone, ist spürbar und noch nicht besprechbar?

Wo erleben wir schon Aspekte der Zukunft, die wir für unsere Organisation erstrebenswert finden?

von Veränderungen, die ohne die Erweiterung der Haltung, insbesondere bei den Führungspersönlichkeiten, oft scheitern oder spannungsreich bleiben.

Mit dem Wissen um die Haltungen können Veränderungen harmonischer verlaufen, weil wir auf der Ebene des Individuums, des Teams und der Organisation wissen, was das neue gemeinsame Verständnis sein könnte, dem wir gemeinsam Raum geben wollen. Die Gestaltung von emotionalen Referenzerlebnissen ist dabei besonders wichtig. Es geht um die Würdigung und Anerkennung des Vorhandenen und das Erlebbarmachen einer neuen Art der Zusammenarbeit, deren Sinnhaftigkeit sich erst durch Erfahrung vermittelt. Das ist oft ein ungewohnter Blick auf Führung und Unternehmenskultur. Wir sind es gewohnt, Budgets für Trainings und Methodenkompetenz bereitzustellen, aber Investitionen in Kultur oder Haltung scheinen manche noch zu scheuen. Dabei ist Kultur eine der wichtigsten Aufgaben für Organisationen, die zukunftsfähig bleiben wollen. Kultur ist als Summe unserer kollektiven inneren Überzeugungen zwar nicht planbar, jedoch ein ständig stattfindender Prozess, bei dem wir die gewünschte Bewegung und Richtung anregen können. Es ist sinnvoll, mindestens einen Tag im Monat für Themen jenseits des Alltagsgeschäfts zu reservieren.

Song of the open road

*Afoot and light-hearted I take to the open road,
Healthy, free, the world before me,
The long brown path before me leading wherever I choose.*

*Henceforth I ask not good-fortune, I myself am good-fortune,
Henceforth I whimper no more, postpone no more,
need nothing,
Done with indoor complaints, libraries, querulous criticisms,
Strong and content I travel the open road.*

*The earth, that is sufficient,
I do not want the constellations any nearer,
I know they are very well where they are,
I know they suffice for those who belong to them.*

*(Still here I carry my old delicious burdens,
I carry them, men and women,
I carry them with me wherever I go,
I swear it is impossible for me to get rid of them,
I am fill'd with them, and I will fill them in return.)*

Walt Whitman (1819–1892)

Neue Lebenswege brauchen eine erweiterte Haltung

Wandel in uns geschieht oft dann, wenn die gefühlten Widersprüche zwischen dem, was wir erleben, und unseren gängigen Deutungsmustern zu groß werden. In diesem emotionalen Spannungsraum entsteht das Gefühl, dem alten Lebensweg nicht mehr folgen zu können, auch wenn wir noch nicht wissen, wie unser neuer Weg aussehen wird. Inneres Wachstum ist oft mit krisenhaftem Erleben verbunden. Doch es lohnt sich, denn Wandel erweitert unsere Haltung zu uns selbst und dem Leben – wir können dann mehr in uns halten und werden weiter.

Die Lust auf das Leben und das Neue verkörpert eines meiner Lieblingsgedichte, der „Song of the open road“ von Walt Whitman. Schon in jungen Jahren war sein Buch „Leaves of grass“ mein Reisebegleiter. Es weckt die Freude auf das Unbekannte, auf die Überraschungen, die das Leben bereithält, und zeigt, dass wir uns selbst dabei immer mitnehmen, zusammen mit allen Menschen, die bisher zu unserem Leben gehörten. Wer von uns hat sein Leben schon so geplant, wie es sich dann wirklich entfaltet hat?

*„Ich bin ein Sammler von Wahrheiten
und bin neugierig auf Gedanken,
die ich noch nie gedacht habe.“*

Jens Corssen (* 1942)

Nach Zeiten der Unsicherheit und deren gelungener Integration können wir uns nicht mehr vorstellen, wie wir früher mal so leben konnten. Die Schritte können ganz unterschiedlich sein. Für die einen ist es der Ausstieg aus einem Umfeld mit hohem Anpassungsdruck und Hierarchien, für die anderen der Ausstieg aus Arbeitskontexten, in denen wir uns funktionalisiert fühlen, und für wieder andere ist es vielleicht der Weg in die Selbstständigkeit. Die Coronakrise hat uns gesellschaftlich auf vielen Ebenen in Bewegung gebracht und viele Menschen haben ihren bisherigen Lebensweg hinterfragt. Vielleicht auch deshalb, weil die Krise eine unbewusste Konfrontation mit der Sterblichkeit war und wir dadurch mit tieferen Fragen in Berührung gekommen sind. Hat das, was ich tue, noch einen Sinn? Will ich auch in Zukunft so mit anderen Menschen zusammenarbeiten? Welche unbekannte Version von mir möchte ich noch leben? Wer möchte ich in diesem Leben gewesen sein? Auf welche ungelebten Aspekte des Lebens bin ich neugierig?

Der Raum des Nichtwissens

Durch die Erfahrungen der letzten Jahre ist uns bewusst geworden, dass die Gestaltungsspielräume gerade in der Arbeitswelt viel größer sind als gedacht. Mobiles Arbeiten ist zum Standard geworden, was vor Corona noch undenkbar war. Unsere Prioritäten und unser Blick auf das, was wir tun, haben sich verändert. Lieb gewordene Aspekte unseres Lebensstils wie Fliegen, Kreuzfahrten, Konsum, Urlaube, Freizeitaktivitäten, Kulturveranstaltungen und Mobilität waren plötzlich unzugänglich und wir aufgefordert, unsere Bedürfnisse zu hinterfragen. Wir wurden auf unsere engeren Beziehungen, auf unsere Familie zurückgeworfen und mehr mit uns selbst konfrontiert. Für manche war diese Erfahrung purer Stress, für andere entspannend, für wieder andere ein Zeichen des Aufbruchs und der Beginn einer neuen Lebensphase.

Diese Reise in die erweiterten Haltungen kann zu mehr innerer Freiheit und Wahrhaftigkeit führen. Gleichzeitig braucht es eine Versöhnlichkeit und Mitgefühl mit sich selbst, wenn wir uns in unserer Vielheit erkennen und die eigene Begrenztheit erfahren. Wer sich einmal auf den Weg des inneren Wachstums gemacht hat, kehrt selten um, sondern freut sich auf das Leben als Abenteuer.

Gerade in den letzten zwei Jahren habe ich viel an ein Motto meines inzwischen verstorbenen Vaters gedacht, der an Alzheimer erkrankt war. Trotz seiner schweren Krankheit behielt er immer sein frohes, freundliches und dankbares Gemüt. Eines Tages erklärte ich ihm, was an diesem Tag noch passieren würde und wer ihn am Nachmittag abholen würde. Er konnte die Informationen nicht mehr zuordnen, schaute mich einfach freundlich an und sagte: „Ich lass mich überraschen.“ Dieses Motto ist für mich in vielen Momenten der Unsicherheit und des Nichtwissens passend gewesen.

Herzlich
Martin Permantier

#gerneperDu

Über Feedback freue ich mich. Ich lade herzlich ein in die Community <https://haltung-erweitern.de>, in der wir Ideen weiterentwickeln und einen inspirierenden Austausch pflegen.

IMPULS: Paradigmenwechsel begleiten die Erweiterung unserer Haltung

Steven Covey beschreibt in seinem Buch „Die 7 Wege zur Effektivität“ anhand einer Geschichte, was ein Paradigmenwechsel ist. Sie lautet sinngemäß so:

„Ich fuhr an einem Sonntagmorgen in New York mit der U-Bahn. Die Leute saßen ruhig da, lasen Zeitung oder ruhten sich mit geschlossenen Augen aus. Dann kam ein Mann mit seinen Kindern in die U-Bahn. Er setzte sich neben mich und schloss die Augen. Anscheinend achtete er nicht auf seine Kinder, die schrien und mit Gegenständen um sich warfen. Ich konnte nicht glauben, dass er so gefühllos sein konnte. Schließlich wandte ich mich an ihn und sagte: „Sir, Ihre Kinder stören die Leute. Ich frage mich, ob Sie sie nicht etwas mehr kontrollieren könnten?“

Der Mann blickte auf, als sähe er die Situation zum ersten Mal. „Oh, Sie haben recht“, sagte er leise, „wir kommen gerade aus dem Krankenhaus, wo ihre Mutter vor etwa einer Stunde gestorben ist. Ich weiß nicht, was ich denken soll, und ich glaube, sie wissen auch nicht, wie sie damit umgehen sollen.“

Plötzlich sah ich die Dinge anders. Und weil ich anders sah, fühlte ich anders. Ich verhielt mich anders. Meine Irritation verschwand. Ich musste mich nicht mehr darum kümmern, seine Einstellung oder sein Verhalten zu kontrollieren. Mein Herz füllte sich mit Mitleid. Alles änderte sich in einem Augenblick.“

.....

Die Geschichte beschreibt anschaulich, wie durch ein anderes Fühlen die vorhandenen Phänomene neu gedeutet werden. Ähnlich beschreiben Menschen Momente einer Haltungserweiterung. Eine starke emotionale Einsicht verändert die Weltsicht. Es tauchen Formulierungen auf wie: „Es fiel mir wie Schuppen von den Augen“, „Es war wie ein Erwachen“, „Ich wusste, dass ich von nun an einen anderen Weg gehen werde“ oder „So nicht mehr“. Die Welt bekommt eine Dimension mehr – was flach erschien, wird in eine neue Ordnung gebracht. Alte Vorstellungen können durch neue Einsichten und Gefühle erweitert werden.

Welche Momente in unserem Leben haben eine ähnliche Qualität gehabt?

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)

1.1 Konstruktivismus, Sprache und Haltung

Wir konstruieren unsere Ich-Identitäten aus den Geschichten, die wir uns über uns selbst erzählen und die sich im Laufe des Lebens und je nach Kontext ändern. Dies wird als radikaler Konstruktivismus bezeichnet und hat weitreichende Konsequenzen. Es bedeutet, dass es von uns abhängt, welches Bild wir uns von der Wirklichkeit machen. Sowohl in Bezug auf unsere Selbstwahrnehmung als auch in Bezug auf die Welt um uns herum. Die Sprache fungiert als Filter zwischen der komplexen Welt und dem, was wir von ihr und von uns selbst bewusst wahrnehmen. Realität ist für jeden Menschen ein subjektiver Konstruktionsprozess aus Sinnesreizen und Gedächtnisleistungen. Von der Haltung des Menschen hängt es ab, wie er seine Interpretation der Wirklichkeit in Worte fasst, indem er die für ihn bedeutsamen Denkmuster anwendet.

Innere Subjektivität im Rahmen der Naturgesetze

Obwohl jede Interpretation von Wahrnehmungen vollkommen subjektiv ist, findet sie innerhalb der Bedingtheit der Natur statt, d. h. innerhalb des Metasystems, in das wir eingebunden sind. Denn Naturgesetze sind keine Konstrukte, und wir existieren nicht außerhalb oder unabhängig von der Natur, sondern sind mit ihr verwoben. Die Überlegungen des Konstruktivismus machen uns bewusst, dass wir einerseits ein eigenständiges Bewusstsein haben, das für andere nicht sichtbar ist, und dass wir andererseits nur in Verbindung mit der uns umgebenden Natur existieren. Diese Verbindung hat eine biologische, eine psychologische und eine soziale Dimension.

Wir laden in unseren Workshops die Teilnehmenden oft ein, die Augen zu schließen und sich ein Sofa vorzustellen. Wenn sie anschließend beschreiben, was sie gesehen haben, berichten sie von Plüschsofas, einer schwarzen Designercouch oder von Sozialfachangestellten, für die das Akronym SOFA steht. Niemand sieht das Gleiche. Trotzdem wird uns das nicht daran hindern, gemütlich auf unserem Sofa zu sitzen und die Vorstellungen der anderen über ihre Sofas zu ignorieren. Wenn wir uns überlegen, mit welchen unterschiedlichen Vorstellungen und Gefühlen Begriffe wie Erfolg, Leistung, Agilität oder Wertschätzung aufgeladen sind, erkennen wir, wie unterschiedlich unsere inneren Bilder von Wirklichkeit sind. Wir beziehen uns nie auf eine gemeinsame objektive äußere Realität, weil wir sie, geprägt von unseren Konstrukten, subjektiv interpretieren.

Sprache ist das Wasser, in dem unser ICH schwimmt

Ernst von Glaserfeld (1917–2010) gilt als Begründer des radikalen Konstruktivismus. Er wuchs dreisprachig auf: mit Deutsch, Englisch und Italienisch. Dies führte ihn zu der Überzeugung, dass wir emotional so stark mit unserer Muttersprache verbunden sind, dass wir die Art und Weise, wie diese Sprache die Erfahrungswelt ordnet und beschreibt, ganz selbstverständlich für die Entsprechung einer realen Wirklichkeit halten. Je tiefer wir in unserer Muttersprache verwurzelt sind, desto schwerer fällt es uns, die Möglichkeit in Betracht zu ziehen, dass andere die Welt auf andere Weise sehen, kategorisieren und interpretieren. Seine Mehrsprachigkeit ermöglichte von Glaserfeld die Erkenntnis, dass es verschiedene sprachgebundene Realitäten gibt. Ein Phänomen, das er an sich selbst wahrnehmen konnte und das für einsprachig aufgewachsene Menschen oft erst durch interkulturelle Erfahrungen verständlich wird.

Als ich Ende der 80er-Jahre in den USA lebte, konnte ich ähnliche Beobachtungen an mir selbst machen. Ich war für mich selbst und für die Menschen um mich herum in einem ungewohnten Sprachraum ein anderer. Mein Humor war anders, meine Sprachgewandtheit war anders, und Außenstehende schienen in mir eine andere Person zu sehen als die, die ich auf Deutsch war. Der Unterschied wurde noch deutlicher, als ich in Südamerika unterwegs war, nur einfaches Spanisch sprach und mich immer wie ein kleiner Junge fühlte, weil ich meine Erlebnisse nicht differenziert verbalisieren konnte.

Stufenansätze der Entwicklungspsychologie

Ernst von Glaserfeld wurde nach eigenen Angaben durch die Arbeiten des Entwicklungspsychologen Jean Piaget (1896–1980) inspiriert. Piaget wurde bekannt durch seine Experimente und Beobachtungen zur Entwicklung der kognitiven Lernprozesse seiner drei Kinder. Er kam zu dem Schluss, dass diese kindliche Entwicklung in bestimmten universellen Stufen verläuft. Jede Entwicklungsstufe baut auf der vorhergehenden auf und erweitert sie gleichzeitig. Sein Entwurf einer Stufentheorie der Entwicklung sensomotorischer, präoperationaler und konkreter Denkopoperationen bei Kindern erschien bereits 1945. Piaget interessierte sich für die Frage, wie wir die kognitiven Strukturen, die wir im Laufe unserer Interaktion mit der Realität durch adaptive Prozesse erwerben, schrittweise erweitern. Während Piaget diese allmähliche Entwicklung nur bis zum Teenageralter untersuchte, dehnten spätere Entwicklungspsycholog*innen wie Robert Kegan (* 1946) und Jane Loevinger (1918–2008) ihr Forschungsfeld auf die Entwicklung im Erwachsenenalter aus. Sie untersuchten nicht nur, wie sich unser Denken entwickelt, vielmehr widmeten sie sich der Frage, wie sich unsere gesamte Persönlichkeit formt. Ihre Ansätze basieren auch auf der Überlegung, wie unsere Ich-Identität durch Sprache konstruiert wird.

Unsere Haltung bedingt die Wirklichkeitswahrnehmung

Der Prozess der Ich-Bildung, den wir durch die ständige Reproduktion unserer Selbstgeschichten durch Versprachlichung in uns erleben, wird auch als Autopoiesis bezeichnet und beschreibt die Erschaffung und Aufrechterhaltung eines Systems aus sich selbst heraus.

Ein System zu sein, das sich durch Selbstgeschichten selbst erschafft, bedeutet für uns, dass wir, wenn wir abends schlafen gehen und glauben, ein entschlossener, optimistischer, demokratischer Mensch zu sein, am nächsten Tag dieses Bild von uns durch unsere Selbstgeschichten bestätigen, egal wie weit das von der Wahrnehmung anderer entfernt sein mag. Wir müssen also nicht erst darüber nachdenken, wer wir sind, sondern wir erzählen uns in Worten und Geschichten immer wieder auf die gleiche Weise. Das hat große Vorteile, aber es bindet uns auch an unsere Selbstgeschichten und hindert uns daran, uns neu und anders wahrzunehmen.

Wir erzeugen unsere eigene innere Wirklichkeit

Der Begriff Autopoiese wurde von dem Neurobiologen Humberto Maturana (1928–2021) geprägt. Das altgriechische „auto“ steht für das Selbst und „poiein“ bedeutet erschaffen, aufbauen. Maturana und sein Kollege Francisco Varela (1946–2001) verabschieden sich in Anlehnung an Glaserfelds Überlegungen von der Vorstellung, dass es eine konstante Realität gibt, die wir beobachten und nach und nach erkennen können. Vielmehr gehen sie davon aus, dass Zweifel an dem Glauben angebracht sind, dass Wissen und Wirklichkeit übereinstimmen. Damit brechen ihre Überlegungen, die dem radikalen Konstruktivismus zugerechnet werden, mit der verbreiteten Auffassung, es gäbe eine beobachterunabhängige Wahrheit, einen archimedischen Punkt, von dem aus die Welt objektiv erfassbar sei.

Nach Maturana sind alle Lebewesen geschlossene Systeme, die sich ihre eigene Wirklichkeit im Verhältnis zu ihrer Umwelt schaffen. Deshalb können wir nie in unser Gegenüber hineinschauen und bleiben einander im Innersten verborgen. Das, was wir wahrnehmen, wird von uns und in Abhängigkeit von unserer Haltung mitproduziert. Unser Handeln ist geprägt von vielen irrationalen illusorischen Vorstellungen und dem Glauben an abwesende Tatsachen, die wir aber in der Regel als Realität anerkannt haben. Aus der Sicht Maturanas gibt es keine objektive, von uns unabhängige Realität, denn auf der Grundlage eines mit dem Begriff der Autopoiesis verbundenen Erkenntniskonzepts sind Realität und Illusion nicht absolut unterscheidbar. Wir erkennen alles durch das Filtersystem unserer Haltung und innerhalb der Grenzen unserer Sprache. Gleichzeitig existieren wir natürlich auch in einer Umwelt, die von Naturgesetzen und wissenschaftlichen Fakten bestimmt wird.

Konstruktivismus in seiner kollektiven Wirkung

So wie sich die subjektive verbale Konstruktion der Wirklichkeit in uns als Individuen manifestiert, so manifestiert sie sich auch im Kollektiv. Auch hier folgen wir den Prinzipien der Selbsterzeugung und Selbsterhaltung von Systemen. Niklas Luhmann (1929–1998) hat das Konzept der Autopoiesis und die Arbeiten Maturanas auf die Betrachtung sozialer Systeme übertragen und daraus seine soziologische Systemtheorie entwickelt. Seine zentrale These lautet, dass soziale Systeme ausschließlich aus Kommunikation und Entscheidungen (und nicht aus Subjekten, Akteuren, Individuen o. Ä.) bestehen und autopoietisch funktionieren, d. h. sich in einem permanenten, nicht zielgerichteten Prozess aus sich selbst heraus erzeugen und reproduzieren.

Diese Selbsterhaltung der Kommunikation kann bizarre Blüten treiben. So erleben wir Führungskräfte, die sich auch Jahre nach der Einführung von E-Mails diese als Ausdruck vorlegen lassen, um sie per Diktat zu beantworten und diese Antwort auf Büttenpapier ausdrucken zu lassen. Gerade im Bereich der Nicht-Digitalisierung unserer Verwaltungssysteme können wir das Fortbestehen systemischer Kommunikationsstrukturen beobachten. In manchen Behörden wird beispielsweise die Papierlosigkeit abgelehnt, weil den Beteiligten nicht klar ist, wie die Bevollmächtigten jeweils unterschreiben sollen.

Systeme wie Organisationen wiederholen ihre Kommunikations- und Entscheidungsmuster in ihren gewohnten Sprachräumen und reproduzieren sich so in Selbstähnlichkeit. Weil Organisationen auf Selbsterhaltung und nicht auf Transformation angelegt sind, sind sie so schwer zu verändern. Transformation wird von Systemen als bedrohlich empfunden und daher eher vermieden und abgelehnt. Eine Mitarbeiterin einer großen Versicherung sagte: „Das ist jetzt die vierte Transformation in neun Jahren, wo sich alles ändern soll, nur die da oben bleiben die Gleichen. Bisher hat nichts funktioniert und ist immer wieder abgebrochen worden“.

Luhmann hat beobachtet, dass ein soziales System nur jene Kommunikationen und Botschaften aus der Umwelt aufnimmt, die für die Selbsterhaltung relevant sind. Systeme und Organisationen neigen dazu, nur das aus ihrer Umwelt wahrzunehmen, was zu ihrem „Thema“ passt, oder anders ausgedrückt, was zu ihrer aktuellen Haltung „anschlussfähig“ ist. Offensichtliche Widersprüche werden dann zu „alternativen“ Fakten, passen nicht oder die Einbeziehung des eigenen Innenlebens wird als esoterischer Irrweg eingestuft. Innerhalb eines Systems wirkt die Summe der kollektiven Vorannahmen und Überzeugungen als Realitätsfilter.