

# Haltung entscheidet – ein Modell für Entwicklung

*Die Thesen des Unternehmers und Autors Martin Permantier – und was sie für Menschen, Teams und Organisationen bedeuten*

TEXT Gudrun Nolte und Monika Neht

Haltung zeigen – das sagt sich so leicht. Als gäbe es nur eine Haltung, die wir einmal wählen und dann in allen Lebenslagen einnehmen. Tatsächlich können wir uns nicht unabhängig von dem Kontext für eine Haltung entscheiden. Zu sehr prägen uns unser kultureller Hintergrund, unsere Gewohnheiten, unser Lebensstil. Aber Entwicklung ist möglich und nötig. In dem Buch „Haltung entscheidet“<sup>1</sup> zeigt Martin Permantier, wie vielfältig unsere Haltungen sind, wie viele Entwicklungschancen sich dadurch öffnen und was das für Teams und Organisationen bedeutet.

**W**ir stellen im ersten und zweiten Abschnitt das Buch von Permantier vor und beschreiben die sechs Haltungen und ihre Entwicklungsphasen in einer kurzen Übersicht; im dritten und vierten Abschnitt wenden wir das Modell auf das Thema „Führung, Team und Organisation“ und auf das Thema „Mobbing im Betrieb“ an.

## WAS IST HALTUNG?

Eine Haltung muss man sich erwerben, die Erfahrungen und Entwicklungen unseres Lebens summieren sich in ihr. Die Haltung sollte jedoch nicht zur Gewohnheit werden, sie ist also nicht statisch, sondern kann immer verändert werden.

„Produkte mit Haltung“<sup>2</sup>, „Nachhaltigkeit ist eine Frage der Haltung“<sup>3</sup>, „Agilität ist eine Sache der Haltung“:

So und ähnlich betonen heute Unternehmen und Berater\*innen, dass es nicht reicht, sich auf Geschäftsmodelle und Methoden zu konzentrieren. Es komme auf die Haltung an, mit der die neuesten Trends der Zusammenarbeit angewandt und mit der Produkte hergestellt und vertrieben werden. Es brauche einen inneren Wandel.<sup>4</sup>

Auch der KDA beschäftigt sich mit der Bedeutung von Haltungen in Wirtschaft und Unternehmen und benutzt diesen Begriff oft synonym zu Werten, so zum Beispiel im Grundwertepapier des Handwerks „Wofür wir stehen“<sup>5</sup>, im DIALOG Kirche und Wirtschaft HAMBURG<sup>6</sup>, in wirtschaftsethischen Veranstaltungen und Stellungnahmen, in der Auseinandersetzung mit Veränderungen in der Arbeitswelt, aber auch in Bezug auf prekäre Beschäftigung oder das Lieferkettengesetz.

Abbildung links:  
Mit dieser Collage illustriert Autor Martin Permantier die relativierend-individualistische Haltung.

<sup>1</sup> M. Permantier, *Haltung entscheidet. Führung und Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten*, München 2019.

Zitate und Verweise auf das Buch werden durch die eingeklammerten Seitenzahlen gekennzeichnet.

<sup>2</sup> Pressemitteilung der Beiersdorf AG zur Übernahme der Produktkette von STOP THE WATER WHILE USING ME! vom 5.2.2020, <https://www.beiersdorf.de/-/media/asset-silo/6/6/d/d3f7fa2e7b0a-4780852e3dc1e-5a19b93-original.pdf?download=true>, Abruf 14.2.2020.

<sup>3</sup> Metro AG: Nachhaltigkeit ist eine Frage der Haltung und der Arbeitsweise, <https://www.metro-ag.de/unternehmen/verantwortung/unsere-haltung>, Abruf 14.2.2020.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. J. Breidenbach, B. Rollow, *New Work needs Inner Work: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation*, 2. Auflage, München 2019.

<sup>5</sup> <https://www.kda-nordkirche.de/publikationen/2>, Abruf 14.2.2020.

<sup>6</sup> [www.dialoghamburg.de](http://www.dialoghamburg.de)



Was aber ist mit Haltung gemeint? Wir verwenden den Begriff oft und irgendwie wissen wir, was damit gemeint ist, aber eine Definition von Haltung und Beschreibungen der Entwicklungsprozesse in Organisationen und Gesellschaft finden sich eher selten.

Martin Permantier setzt sich in seinem lesenswerten Buch „Haltung entscheidet“ aus unterschiedlichen Perspektiven mit „Haltung“ auseinander. Auf der Basis von entwicklungspsychologischen Erkenntnissen, v. a. von Jane Loevinger<sup>7</sup>, entwickelt er eine Darstellung, die sechs Haltungen umfasst. Diese sind weniger als klar abgegrenzte Stufen zu verstehen. Sie sind vielmehr eine Hilfestellung, um sich in einem Kontinuum von Haltungen zu orientieren und Entwicklungsmöglichkeiten von Menschen, Organisationen und Gesellschaften zu beschreiben.

Permantier definiert Haltung als *„die durch Werte und Moral begrenzte Gesinnung bzw. Denkweise eines Menschen, die den Handlungen, Zielsetzungen, Aussagen und Urteilen des Menschen zugrunde liegt. Sie bestimmt, wie wir mit eigenen Impulsen umgehen und welche Maßstäbe für unser Handeln wir verinnerlicht haben. Sie bezeichnet die aus der Erfahrung kommende Bereitschaft eines Individuums, in bestimmter Weise auf eine Person, eine soziale Gruppe, ein Objekt, eine Situation oder eine Vorstellung wertend zu reagieren, und prägt so unsere Art und Weise, mit anderen umzugehen. Unsere Haltung drückt sich in unseren Annahmen und Überzeugungen, in unseren Gefühlen und Emotionen und unserem Verhalten aus. Sie ist ein Realitätsfilter, der bestimmt, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten und was wir wahrnehmen können.“* (13)

Das Besondere ist: Permantier – im Ursprungsberuf Diplom-Ingenieur – hat sein Modell vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen als Unternehmer mit 40 Mitarbeitenden geschrieben. Sein Schwerpunkt ist die Begleitung von Organisationen, die sich strategisch neu ausrichten und positionieren wollen.<sup>8</sup> Mit seinem Buch richtet er sich an „Menschen, die glauben, dass wir mit einer neuen Haltung die globalen Herausforderungen meistern können“ (17).

Es geht um die Weise, in der Mitarbeitende und Führungskräfte die Welt interpretieren und in ihr agieren. Und es geht um die Haltung der Organisation, die mehr ist als die Summe ihrer Mitglieder. *„Eine intelligente Organisation“*, so Permantier, *„wirkt wie eine zusätzliche Führungskraft“* (285). Sie ist eine eigene Gestaltungskraft und ihre Innovationskraft hängt davon ab, welche Haltungen sich im Unternehmen entfalten können.

Die gute Nachricht ist, dass kein Mensch und keine Organisation eine bestimmte Haltung auf Dauer einnimmt. Wie so oft sind wir zwar versucht, das Gewohnte beizubehalten, aber wir haben durchaus die Möglichkeit, unseren Wahrnehmungshorizont zu erweitern und uns so neue Haltungen anzueignen und sie einzuüben. Konsequenterweise deutet Permantier an, dass es über die sechs Haltungen hinaus weitere geben kann, die wir (noch) nicht erkennen (vgl. 113/358) – also dass sich das Kontinuum quasi verlängert.

---

**Es geht bei Permantier um die Weise, in der Mitarbeitende und Führungskräfte die Welt interpretieren und in ihr agieren. Und es geht um die Haltung der Organisation, die mehr ist als die Summe ihrer Mitglieder.**

<sup>7</sup> Jane Loevinger war eine US-amerikanische Entwicklungspsychologin, die zu Persönlichkeitsmerkmalen forschte. Sie entwickelte einen „Satzergänzungstest, der den strukturellen Reifegrad einer Person misst“. Wikipedia, Abruf 21.2.2020.

<sup>8</sup> <https://martinpermantier.de/wer/>, Abruf 14.2.2020.

Wir nehmen unterschiedliche Haltungen nicht nur im Laufe des Lebens, sondern auch im Laufe des Tages ein (161). Manchmal sehr bewusst, um einer Situation adäquat zu begegnen, manchmal eher ungesteuert, weil wir unter Stress stehen oder uns etwas bedrohlich erscheint. Unsere Haltungen können sich auch je nach Rolle, die wir einnehmen, unterscheiden: In der Familie nehmen wir eine andere ein als im Büro, beim Sport eine andere als im Ehrenamt, im sportlichen Turnier eine andere als beim Training usw.

Keine Haltung ist grundsätzlich richtig oder falsch, gut oder schlecht. Permantier betont: *„Man kann mit jeder Haltung ‚Erfolg‘ haben, solange die Rahmenbedingungen dazu passen. Das Modell regt eher zu Entscheidungen an: Wie wollen wir sein? Was ist für uns Erfolg? Wollen wir uns weiterentwickeln oder gerade nicht?“* (290).

Permantier bleibt nicht bei der individuellen Betrachtung stehen. Die Haltungen im Team oder als Führungskraft stehen genauso im Fokus wie die Haltung der Organisation. Schließlich wendet Permantier sein Modell auch auf die kulturhistorische Entwicklung und auf die Phasen der jüngeren deutschen Geschichte an.

Wir möchten Sie als Leser\*in anregen, sich im Folgenden auf das spannende Modell einzulassen und den Diskurs weiter zu spinnen, wie sich die Welt durch Haltungsänderung verändern ließe.

#### „HALTUNG ENTSCHEIDET“ – ABER WORÜBER?

In einem Gespräch mit Permantier stellten wir die Frage: Worüber entscheidet Haltung? Zusammengefasst kann man sagen: Die Haltung entscheidet darüber, wie Menschen, Organisationen und Gesellschaften ihre Wirklichkeit konstruieren. Umgekehrt prägt die Art der Wirklichkeitswahrnehmung unsere Haltung gegenüber den Menschen, der Organisation und der Welt. Wenn ich mir meiner Haltung bewusst bin, kann ich an ihr arbeiten und darüber meine Wirklichkeitskonstruktion ändern.

Auf der individuellen Ebene bestimmt unsere Haltung unser Denken und Fühlen; beschreibt unseren Reifefortschritt im Erwachsenenalter; bestimmt die Weite unserer Denk- und Gestaltungsräume, die uns ermöglichen, unsere Potenziale und Ressourcen zu nutzen und zu entwickeln.

Auf der Ebene der Gesellschaft entscheidet die vorherrschende Haltung darüber, wie wir mit den gesellschaftlichen und globalen Entwicklungen umgehen – mit Digitalisierung und Klimawandel; mit den Generationenwechseln in Unternehmen und der Gleichstellung der Geschlechter; mit unserer Verstrickung in globale Lieferketten u. a. m. Auch als Gesellschaft können wir unsere Haltungen entwickeln und so adäquat auf die Komplexität der globalen Zusammenhänge reagieren. Bei allem Optimismus, den Martin Permantier ausstrahlt, bleibt es für ihn eine spannende Frage, *„ob wir zu einem ‚globalen Wir‘ als Menschheit den Weg finden oder ob ‚me first‘ ein dominanter Kulturfaktor bleibt“* (21).



Autor Martin Permantier ist Geschäftsführer der Design- und Kommunikationsagentur "short cuts" in Berlin.

Viele, v. a. jüngere Menschen spüren: Es braucht neue Denkweisen und Haltungen, um Lösungen für globale Herausforderungen zu finden. Eine Folge davon ist: Der Erfolg eines Unternehmens bemisst sich nicht mehr nur allein an der Erreichung der wirtschaftlichen Ziele. Zunehmend spielt die Haltung, mit der die Organisation ihre Ziele verwirklicht und mit der sie ihren Geschäftspartnern, der Gesellschaft und den eigenen Mitarbeitenden begegnet, eine Rolle in der öffentlichen Wahrnehmung des unternehmerischen Erfolgs. Auch die Mitarbeitenden einer Organisation fragen zunehmend nach dem Sinn ihres und des unternehmerischen Handelns.<sup>9</sup>

Auf der Ebene der Unternehmen kann daher die Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung und der Haltung der Mitarbeitenden erfolgsentscheidend sein. Ermöglicht sie den Mitarbeitenden, ihre Potenziale zu erschließen und so als Organisation Innovationskraft zu entwickeln?

Dass wir Menschen uns unsere Wirklichkeit konstruieren, ist keine neue Erkenntnis. Auch in der Kirche gibt es viele systemisch ausgebildete Berater\*innen, Personal- und Organisationsentwickler\*innen und Führungskräfte, denen diese konstruktivistische Sicht vertraut ist. Es gibt sozialwissenschaftliche Studien, die die Art, in der wir unsere Welt konstruieren und auf sie zugehen, in den Fokus nehmen und manche davon betreffen Themen des KDA.<sup>10</sup>

Aber hier wie auch in der Wirtschaft stellt sich die Frage, inwieweit wir die Dynamik zwischen verschiedenen Haltungen erkennen und bereit sind, unsere Hal-

<sup>9</sup> Vgl. „Sinn ist die beste Motivationsquelle überhaupt“, in: Die Zeit, 13.03.2019, <https://www.zeit.de/arbeit/2019-03/zufriedenheit-job-arbeitsplatz-sinn-motivation-identifikation>, Abruf 14.2.2020. Was Mitarbeiter heute wollen – und brauchen, in: FAZ Personaljournal, 3/2019, <https://www.faz-personaljournal.de/ausgabe/03-2019/was-mitarbeiter-heute-wollen-und-brauchen-1204/>, Abruf 14.02.2020. Purpose-Studie: Lieber sinnvolle Arbeit als mehr Gehalt, in: Capital, 1.3.2019, <https://www.capital.de/karriere/lieber-sinnvolle-arbeit-als-mehr-gehalt-karriere>, Abruf 14.2.2020.

<sup>10</sup> Siehe z. B. S. Hürtgen, S. Voswinkel, Nicht-normale Normalität? Anspruchsglogiken aus der Arbeitnehmermitte, Berlin 2014.

Permantier beschreibt in seinem Buch sechs Haltungen, die wir Menschen biografisch nacheinander entwickeln. Er versteht sie als Reifegrade, wertet sie jedoch nicht: Jede Haltung gibt in einer bestimmten Phase Sicherheit und Struktur. Im Folgenden stellen wir die

sechs Haltungen in einer Kurzform vor, die wir mit freundlicher Genehmigung einem Artikel von Martin Permantier entnehmen durften.<sup>11</sup> Einen sehr schönen Überblick gibt ein Poster mit den wesentlichen Merkmalen, das kostenfrei zu beziehen ist.<sup>12</sup>



Hier bestimmt der Chef alles

## DIE SELBSTORIENTIERT-IMPULSIVE HALTUNG

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

## DIE GEMEINSCHAFTSBESTIMMT-KONFORMISTISCHE HALTUNG

Wir lernen diese Haltung ab dem Zeitpunkt, wo wir bewusst von „Wir“ sprechen. Sie begleitet uns durch die Grundschulzeit. In der gemeinschaftsbestimmt-konformistischen Haltung lernen wir Regeln und Normen, die sich an unserem Umfeld ausrichten. Unsere Identität wird stark durch die Zugehörigkeit zu einem „Wir“ definiert und weniger durch unsere Indivi-



Wir halten uns an die Regeln

dualität. Gehorsam und Unterordnung sind in dieser Haltung vorherrschend. Damit verbunden sind starke Schuldgefühle, wenn wir den Konventionen nicht entsprechen. Wir haben den Wunsch, das Gesicht zu wahren. Wir stehen unter einem hohen Anpassungsdruck, der uns Konflikte vermeiden lässt. Lieber vermeiden wir und weichen aus. Unsere eigenen Gefühle und unser Innenleben sind für uns noch schlecht greifbar. Kritik wird akzeptiert, wenn sie sich auf die Prinzipien bezieht, die extern festgelegt wurden. „Der Lehrer hat aber gesagt, dass ...“

## DIE RATIONALISTISCH-FUNKTIONALE HALTUNG

Die rationalistisch-funktionale Haltung ist die nächste Kompetenzerweiterung und der Beginn des Psychologischen-Ich. Die beginnende Selbstwahrnehmung erlaubt uns einen differenzierten Blick auf uns selbst. Jetzt können wir verschiedene Perspektiven sehen und werden urteilsfreier. Der Wunsch nach mehr eigener Meinung und nach Abgrenzung entsteht. Wir entwickeln eigene Ansichten darüber, was richtig und falsch ist. Dabei orientieren wir uns an klaren Standards. Wir üben uns an rationalen Denken, in dem kausale Erklärungen vorherrschen. Von langen Debatten halten wir wenig. Wir legen eher Wert auf Effizienz als auf Effektivität. Wir erleben uns selbst noch von externen Anforderungen getrieben, innerhalb derer wir glauben, funktionieren zu müssen. In unserer eigenen Entwicklung durchlaufen wir diese Haltung in der Regel mit Beginn der Pubertät.



Die Zahlen sind das Ziel



Hier kannst Du was werden

## DIE EIGENBESTIMMT-SOUVERÄNE HALTUNG

In der eigenbestimmt-souveränen Haltung entwickeln wir eigene Werte und Vorstellungen. Diese persönlichen Maßstäbe geben uns Orientierung im Leben. Eine starke Zielorientierung und der Wunsch nach Selbstoptimierung bestimmen diese Phase. Aus der Souveränität, die wir durch diese erweiterten Kompetenzen gewinnen, entfaltet sich ein reicheres Innenleben, das die Komplexität von Situationen akzeptiert und Respekt vor individuellen Unterschieden hat. Wir stehen in dieser Haltung selbstbewusst im Leben und entscheiden, mit wem wir welche Beziehung eingehen. Die eigenen blinden Flecken und die eigene Subjektivität werden häufig noch nicht gesehen. Das ‚Ego‘ ist in dieser Haltung am größten. Es entspricht dem eines späten Teenagers, der vieles weiß und sehr kompetent ist, dessen Empathievermögen sich aber noch nicht ganz entfaltet hat.

## DIE RELATIVIEREND-INDIVIDUALISTISCHE HALTUNG

Die relativierend-individualistische Haltung macht uns bewusst, wie die eigene Wahrnehmung die Sicht auf die Welt prägt. Wir fangen an, unsere und die Sichtweise anderer zu relativieren und zu hinterfragen. Mit dieser Kompetenz entwickelt sich unser Empathievermögen weiter und wir erkennen in uns und im Außen Widersprüche, denen



Das für jeden jeweils Förderliche

wir vorher eher mit Ignoranz und Zynismus begegnet sind. Wir sehen, dass jeder Mensch geprägt ist durch seine grundlegenden Eigenschaften, seine Kultur und seine eigene Geschichte. Wir lernen, dies in unserer Kommunikation zu berücksichtigen. In dieser Haltung wird uns unser emotionales Innenleben bewusster und wir entdecken es als zusätzliche relevante Wahrnehmungsressource. Die entstehende Mannigfaltigkeit von neuen Facetten und Zwischentönen lässt uns individualistischer und authentischer werden.

## DIE SYSTEMISCH-AUTONOME HALTUNG

Mit der systemisch-autonomen Haltung erweitern sich unsere Kompetenzen um die Fähigkeit zur voll ausgebildeten Multiperspektivität und wir lernen, Beziehungen systemisch zu erfassen. Das Erkennen von zirkulären Verbindungen erlaubt uns, widersprüchliche Meinungen und Aspekte zu integrieren. In dieser Haltung sind wir offen für die kreative Auseinandersetzung mit Konflikten und können mit Mehrdeutigkeiten 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. Dies führt zu einer hohen Motivation, sich selbst zu entwickeln, und zu einem noch stärkeren Bewusstsein für die eigenen inneren subjektiven Deutungsmuster. Wir können unsere Gedanken und Gefühle als subjektiv erkennen und haben so wesentlich mehr kooperative Handlungsoptionen. Es entsteht ein Konstruktgewahrsein, also ein Verständnis dafür, dass wir uns und die Welt ständig neu konstruieren.



Sinnerfüllt für Mitarbeiter, Kunden, Organisation

Permantier wendet sein Modell auf verschiedene Bereiche an: Haltungen in Paarbeziehungen und in Konflikten, Haltungen im Team und gegenüber der Führungskraft, aus der Sicht der Führungskraft und

der Organisation. Die Fragen, die hinter der Haltung stehen, sind: Mit welcher Haltung führen wir Unternehmen? Mit welcher Haltung führen wir Beziehungen?

<sup>11</sup> M. Permantier, Die Innovationskraft einer Organisation wird durch die gelebte Haltung bestimmt, in: Bertelsmann-Stiftung, Booksprint Vereinbarkeit 4.0, Gütersloh 2019, S. 93-98.

<sup>12</sup> Das Poster in der Größe A1 kann kostenfrei bestellt werden unter: <https://www.haltung-entscheidet.de/poster-haltung-entscheidet-2/>, Abruf 21.2.2020.



tungen und Wirklichkeitskonstruktionen zu hinterfragen und gemeinsam Räume zu öffnen, die es ermöglichen, sich den unterschiedlichen Haltungen anzunähern und sie weiterzuentwickeln.

Das Modell von Permantier bietet zahlreiche Anregungen, die eigene Haltung zu erkennen. Der Autor lädt zu Experimenten ein, aus dieser Haltung herauszutreten und eine andere Haltung einzunehmen. Denn neue Haltungen ergeben sich nicht von alleine, sondern brauchen eine Entscheidung und die Bereitschaft, die eigene Komfortzone zu verlassen.

#### FÜHRUNG, TEAMSPIRIT UND ORGANISATION (GUDRUN NOLTE)

In diesem Kapitel schauen wir auf die Organisation und die Führungskultur. Als Leiterin eines kirchlichen Dienstes, der die Themen Arbeit und Wirtschaft im Blick hat, bietet mir das Buch einen guten Überblick über neuere Ansätze der Ich-Entwicklung. Das Modell der sechs Haltungen ist nicht starr, sondern die Übergänge sind fließend. „Wir passen unsere Haltungen situativ an und haben doch gewisse Gewohnheitshaltungen, mit denen wir dem Leben vorwiegend begegnen“ (49).

Die heutigen Anforderungen an Führungskräfte sind komplex und oft widersprüchlich. In manchen Unternehmen gibt es Controllingfixiertheit, enge Zielvorgaben, starre Regeln und Vorschriften, gleichzeitig werden Methoden der New Work gepriesen und Agilität gefordert. Viele Unternehmen reden davon, dass Agile Führung heutzutage notwendig sei, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Es wirkt fast wie ein Zaubermittel, aber was wirklich damit gemeint ist und welche Veränderungen nötig sind, um die Mitarbeitenden und auch die Führungskräfte darauf vorzubereiten, bleibt oftmals offen. Die Haltungen im Unternehmen werden oft gar nicht angesprochen, es soll sich nur schnell etwas ändern, damit man mitreden kann.

Auf die Teammitglieder kommen ebenso neue Herausforderungen zu. „New Work‘ funktioniert nicht mit dem Mindset von gestern. Selbstentwicklung ist das Fundament für eine weitere persönliche Reifung. Dabei ist es essentiell, Verantwortung für die eigenen Gedanken und Gefühle zu übernehmen.“ (221) Wie nehme ich die Mitarbeitenden mit? Wie kann ich mich als Führungskraft auf diese neuen Herausforderungen vorbereiten und wie weit bin ich als Führungskraft mit meiner Selbstentwicklung? Diese Fragen haben sich viele Führungskräfte bisher nicht gestellt. Es erfordert Mut und die Bereitschaft, sich auf den Weg zu machen. Auf einen Weg, der auch bedeutet, immer wieder in die Reflexion zu gehen und Hierarchien zu überdenken, Teamstrukturen kollegial und wertschätzend zu gestalten. Dafür brauchen Unternehmen den Willen, Neues umzusetzen, und klare Strukturen, die gleichzeitig die Fähigkeit zur Selbstführung stärken.

Permantier geht davon aus, dass wir nicht in alten Denkgewohnheiten stecken bleiben müssen, wir haben die Chance, „Erlebnissräume in uns zu öffnen – wenn wir es denn wollen“ (222). Es gibt keinen Entwicklungszwang, aber einen sehr deutlichen Hinweis darauf,

dass wir als Subjekt die Verantwortung für unsere eigene Entwicklung tragen. Wenn wir uns dafür entscheiden, NOCH nicht weiter zu gehen, ist das vollkommen in Ordnung: „In jeder Haltung können wir ein ‚glückliches‘ Leben führen und für manche ist die Idee von innerer Veränderung nicht attraktiv“ (ebd.).

Jede Haltung baut auf die vorhergehenden auf. Es kann uns allerdings leicht passieren, dass wir durch Stress oder andere Trigger kurzfristig in eine Haltung zurückgehen, die uns Sicherheit und Orientierung gibt, auch wenn diese Haltungswechsel für Außenstehende oft schwer zu verstehen sind.

Für Führungskräfte ist es von großem Vorteil, wenn sie ihren Haltungswechsel schnell erkennen, um dann aktiv zu entscheiden, welche Haltung sie in der Situation einnehmen können, um möglichst gute Entscheidungen zu treffen. Die Haltung ist nichts statisches, wir können frei fluktuierend die Haltung wechseln, dies ist oft situationsabhängig. Interessant ist zu wissen, was unsere Haltung geprägt hat, denn von hier aus schauen wir auf die Welt und deuten als Realität, was doch nur unsere selbst konstruierte Wirklichkeit ist. „Die Haltungen sind wie eine Brille, durch die wir auf die Welt schauen und uns selber unser Weltbild, unser Narrativ über unser Leben konstruieren.“<sup>13</sup>

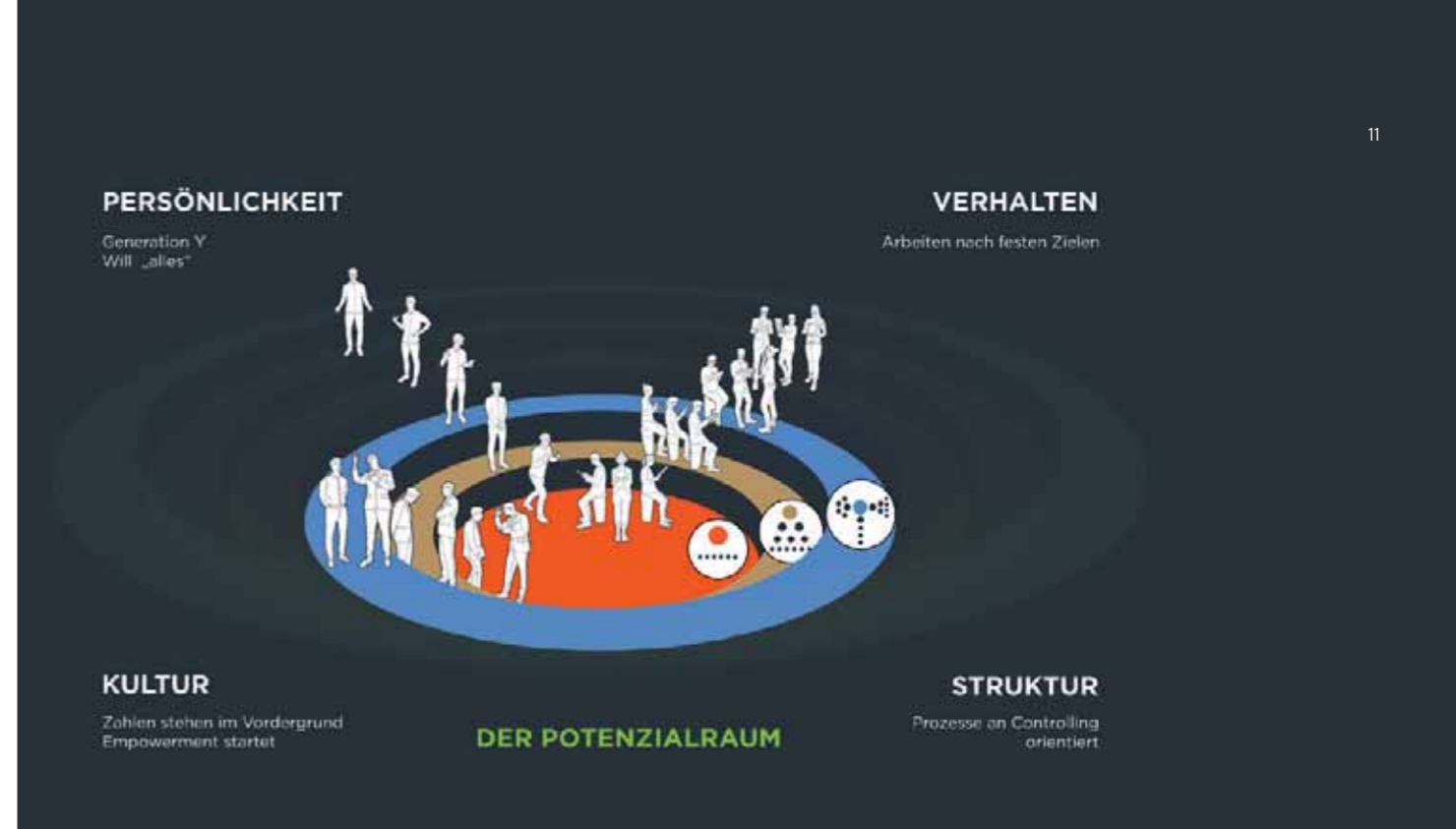
Mit dem Blick, mit dem wir die Welt anschauen, schauen wir auch untereinander auf unsere verschiedenen Haltungen und möglicherweise kritisieren wir uns. Der oder die andere müsste doch so oder so sein, weil wir es doch besprochen und uns darüber verständigt haben. Aber wenn wir das Realitätskonzept des Gegenübers nicht kennen, kommt es zu Missverständnissen. Permantier sagt dazu: „Wie gut und effektiv Teams zusammen arbeiten können, oder nicht, hängt davon ab, ob und wie die Haltungen der einzelnen Teammitglieder zusammen harmonieren. Ist die Spannung zwischen den Haltungen zu groß, kommt es zu Reibungsverlusten, Missverständnissen und Konflikten. Das Potenzial von Teamentwicklung unterliegt immer auch den vorhandenen Strukturen.“ (272)

Die Kenntnis der jeweiligen Haltung kann helfen, Informationen und Botschaften an seine Empfänger\*innen auf der geeigneten Frequenz zu senden. Es gibt keine falsche oder richtige Haltung, man kann die Haltung allerdings zur falschen Zeit oder in einer Situation einsetzen, in der sie nicht passend ist, und dies wiederum hat Einfluss auf das Ergebnis der Kommunikation.

Einfach eine neue Methode wie Design Thinking oder Scrum zum Einsatz zu bringen, an der Haltung aber nichts zu verändern, führt nicht zu einem echten neuen „WIR“. Erst wenn Zynismus, Angst und Vorurteile beiseitegelegt werden können, kommen wir in der Zusammenarbeit zu einem kokreativeren Miteinander.

Dieser Prozess setzt die Bereitschaft aller voraus, sich auf den Weg zu machen und neue Haltungen auszuprobieren. Dafür wird die ganze Kraft, auch die der Organisation benötigt. Permantier nennt das den „Potentialraum nutzen und für Vereinbarkeit sorgen“<sup>14</sup>.

Die Vereinbarkeit von Werten und Haltungen lässt sich fördern, wenn vier Aspekte Berücksichtigung finden:



Führungskräfte gestalten Potenzialräume - und bestimmen so die Entwicklung von Organisation und Mitarbeitenden.

**Unternehmen müssen bereit sein, hierarchische und starre Strukturen wirklich zu verändern. Sonst bleiben die Mitarbeitenden unter ihren Möglichkeiten und machen Dienst nach Vorschrift.**

- „Wie ist die Persönlichkeitsentwicklung, das Mindset der Mitarbeitenden?“
- Welche Verhaltensmuster sind bei den Mitarbeitenden aktuell vorherrschend?
- Welche Strukturen und Prozesse nutzen wir?
- Was sind die wichtigsten Glaubenssätze und Wertevorstellungen unserer Unternehmenskultur?“<sup>15</sup>

Es erfordert von der Organisation bzw. der Unternehmenskultur eine große Bereitschaft, hierarchische und starre Strukturen wirklich zu verändern, sonst bleiben die Mitarbeitenden unter ihren Möglichkeiten und machen Dienst nach Vorschrift. Die Entwicklung hin zu einer sinnorientierten, auf Transparenz und Augenhöhe ausgelegten Haltung erfordert das dementsprechende Führungsverhalten und die organisatorischen Strukturen. Wir sind immer Teil des Systems, als Führungskraft gestalten wir Potenzialräume und bestimmen so entscheidend mit, in welche Richtung und mit welcher Qualität sich eine Organisation und die Mitarbeitenden entwickeln.

Als KDA haben wir in den unterschiedlichsten Dialogen und Begegnungen die Erfahrung gemacht, wie wichtig es ist, sich mit anderen Branchen zu vernetzen und auszutauschen. Erst durch eine vertrauensvolle, über einen langen Zeitraum etablierte Offenheit konnten Erfahrungen gesammelt werden, die eine differenzierte Sicht auf sich selbst zulassen. Verschiedene Projekte des KDA – z. B. der DIALOG Kirche Wirtschaft

<sup>15</sup> ebd.

<sup>13</sup> Permantier, Innovationskraft, S. 97. 14 a.a.O., S. 98.

HAMBURG oder das Projekt „Job Shadowing“ – tragen dazu bei, zu erkennen, dass alle Haltungen bestimmte Bedürfnisse erfüllen und abhängig von der Tätigkeit und den Menschen richtig sein können.

Für Permantier ist die Entwicklung der Haltung nötig, um Komplexität zu verstehen. Es geht um ein langfristiges Denken, das Erkennen von mehreren Dimensionen und die Übernahme von Verantwortung für unser Handeln.

#### MOBBING IM BETRIEB – EINE FRAGE DER HALTUNGEN? (MONIKA NEHT)

Der KDA berät seit vielen Jahren Menschen, die am Arbeitsplatz Mobbing erleben. Sie sind am Rande ihrer psychischen Kräfte und wissen nicht, wie sie diese hoch belastende Situation beenden können.<sup>16</sup>

Mobbing wird definiert als „ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt oder über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden“<sup>17</sup>. Mit Mobbing ist eine „systematische psychosoziale Miss-handlung von Personen“ gemeint, es geht „um Angriffe auf die psychische Stabilität und die soziale Geltung der Zielpersonen“.<sup>18</sup> Die Handlungen gegenüber einer Person können jeweils für sich genommen harmlos daherkommen: Jemand macht einen Witz; eine Tür fällt vor der Nase zu; eine Mail ans Team kommt bei dieser Person nicht an; eine Akte verschwindet. Andere Handlungen sind offensichtlicher: Kolleg\*innen wenden sich ab; jemand schreit die Person an; sie erhält über- oder unterfordernde Arbeitsaufträge u. a. m. In der Summe erleben die Betroffenen eine massive Beeinträchtigung ihrer Arbeits- und Lebenssituation.

Ziel von Mobbing ist die Isolation einer Person und deren Ausgrenzung aus dem Team. Tatsächlich endet Mobbing oft mit der Versetzung der gemobbten Person oder gar der Auflösung ihres Arbeitsvertrages.<sup>19</sup>

Hilft das Modell der Haltungen, um die Dynamik des Mobbing und das Verhalten der Beteiligten zu verstehen? Was bedeutet das für Lösungen?

Es ist naheliegend, dass unsere Einstellung gegenüber Haltungen, die von unserer eigenen abweichen, eine Quelle für Konflikte sein kann. Permantier weist darauf hin, dass wir Menschen der eigenen Haltung recht gut verstehen, uns aber oftmals ‚besser‘ und ‚schlauer‘ finden als die Menschen anderer Haltungen (142) – insbesondere wenn wir diese Haltung zwar bei uns selbst kennen, aber als „überwunden“ wahrnehmen. Die Ansichten und Weltbilder der Menschen mit Haltungen, die wir (noch) nicht kennen, erscheinen uns dagegen fremd und unverständlich.

Mobbing ist mehr als ein Konflikt aufgrund verschiedener Haltungen unterschiedlicher Menschen. Dass Mobbing so schwer greifbar ist, kann auch daran liegen, dass die beteiligten Personen in Konflikt mit ihren eigenen Haltungen kommen.

Permantier nennt Mobbing im Zusammenhang mit der *selbstorientiert-impulsiven* Haltung, in der es „Konkurrenz und Mobbing untereinander“ geben kann (259). Es fehlt der mobbenden Person die Fähigkeit zur Empa-

---

**Eine Führungskraft sieht eine Person, die hinter ihre Stärken und Potenziale zurückfällt, die nicht mehr die bisherige und von ihr erwartete Haltung zeigt. Dass dies eine Folge von Mobbing sein kann, wird oft ausgeblendet.**

<sup>16</sup> Natürlich gibt es Fälle, in denen von Mobbing geredet wird, es aber um Konflikte, manchmal auch schlicht um einen schlechten Umgang geht. Im Folgenden soll es aber um tatsächliches Mobbing gehen.

<sup>17</sup> A. Esser, M. Wolmerath, Mobbing und psychische Gewalt, 9. Auflage, Frankfurt (Main) 2015, S. 27.

<sup>18</sup> P. Wickler (Hrsg.), Handbuch Mobbing-Rechtsschutz, Heidelberg 2004, S. 1 (Hervorhebung im Original).

<sup>19</sup> Vgl. Esser/Wolmerath, Mobbing, S. 27.

## Regeln sind ...

- ... ein notwendiges Übel (selbstorientiert-impulsive Haltung)
- ... kurz und knapp: wichtig und notwendig (gemeinschaftsbestimmt-konformistische Haltung)
- ... für mich für den Arbeitsablauf und die Arbeit im Team unerlässlich (rationalistisch-funktionale Haltung)
- ... wichtig. Wichtiger ist aber für mich die Motivation, dabeizusein, beizutragen, mitzumachen, glücklich zu sein (eigenbestimmt-souveräne Haltung)
- ... wichtig in der Zusammenarbeit mehrerer Personen an gemeinsamen Zielen. In unserer schnelllebigen Welt werden diese Regeln regelmäßig gemeinsam hinterfragt und ggf. der aktuellen Situation ent-

sprechend angepasst (relativierend-individualistische Haltung)

... eher Grenzen als Verbote. Sie sind vor allem für diejenigen nötig, die nicht passen oder andere Ziele im Auge haben. Theoretisch bräuchte man sie nicht, wenn man Gruppen zusammenstellt, deren Mitglieder voll auf der gleichen Linie sind – da dies leider Theorie ist, brauchen größere Organisationen, die Menschen mit unterschiedlichen Interessen zusammenbringen, Regeln. Je divergierender die Interessen, umso detaillierter müssen die Regeln sein. Regeln sind leider nötig, um diejenigen in Kooperation zu bringen, die nicht intrinsisch am gemeinsamen Ziel arbeiten. (systemisch-autonome Haltung)

#### Weitere Beispiele unter

<https://www.haltung-entscheidet.de/wp-content/uploads/2019/07/selbstreflexion-haltungen.pdf>

thie; das eigene emotionale Erleben wird nicht wahrgenommen und nicht gesteuert; die anderen sind immer schuld – so lauten einige der Zuschreibungen (55).

Wir erinnern uns: Kein Mensch nimmt durchgängig nur eine Haltung ein. Die mobbende Person kann gegenüber anderen Kolleg\*innen und in anderen Situationen eine ganz andere Haltung zeigen – partiell sogar gegenüber der gemobbten Person. Mobbinghandlungen bedeuten, dass die mobbende Person den negativen Seiten einer selbstorientiert-impulsiven Haltung Raum gibt. Aber da Mobbing verdeckt geschieht, ist diese Haltung für andere nicht unbedingt offensichtlich. Die Führungskraft sieht vermutlich eine *eigenbestimmt-souveräne* Haltung, die so gar nicht mit dem Mobbingverhalten zusammenpasst.

Was führt zu Mobbing? Als eine Ursache wird angenommen, dass die mobbende Person sich bedroht fühlt: in ihrem Status, ihrer Zugehörigkeit zu einem Team, in ihren Aufstiegschancen, ihrer Anerkennung bei der Führungskraft u. a. m.<sup>20</sup> Diese Bedrohung kann sich je nach Haltung auf sehr unterschiedliche Gefährdungen beziehen: Nimmt die mobbende Person (in einem Teil ihrer Persönlichkeit) eine *gemeinschaftsbestimmt-konformistische* Haltung ein, fühlt sie vielleicht ihre Zugehörigkeit zu einer Gruppe bedroht; in der *rationalistisch-funktionalen* Haltung sieht sie ihre Ziele gefährdet und findet keine rationale Lösung dazu; in

der *eigenbestimmt-souveränen* Haltung scheint die Sichtbarkeit der eigenen Leistung bedroht oder ein Teammitglied gefährdet den Teamerfolg. Einer Person in einer *relativierend-individualistischen* Haltung könnte ein Teammitglied fremd bleiben und trotz Empathie nicht erreichbar sein. Auch eine *systemisch-autonome* Haltung schützt nicht vor einer gefühlten Bedrohung, z. B. wenn der Sinn der Ziele in Zweifel gezogen wird.

Welche Haltung wird bei der gemobbten Person angesprochen oder „getriggert“? Das Ziel von Mobbing ist, eine Person auszugrenzen, d. h. ihre Zugehörigkeit zum Team zu untergraben. Für die im Fokus des Mobbing stehende Person ist das hoch bedrohlich, es geht um ihr soziales Überleben. Je länger das Mobbing – also die Bedrohung – andauert, desto dringlicher wird das Bedürfnis nach persönlicher Sicherheit und Wiederherstellung der Zugehörigkeit. Das bedeutet: Die betroffene Person wird früher oder später die entsprechende *gemeinschaftsbestimmt-konformistische* Haltung einnehmen, in der es um Zugehörigkeit geht. Vielleicht gelingt es ihr, in manchen Bereichen ihre gewohnte professionelle – z. B. eigenbestimmt-souveräne – Haltung einzunehmen, aber das wird angesichts der existenziellen Bedrohung immer schwieriger und kraftraubender. Eine Führungskraft sieht daher eine Person, die hinter ihre Stärken und Potenziale zurück-

<sup>20</sup> Vgl. Esser/Wolmerath, Mobbing.





Hier ist das Modell der sechs Haltungen angewendet auf Beziehungen.

fällt, die nicht mehr die bisherige und von ihr erwartete Haltung zeigt. Dass dies eine Folge von Mobbing sein kann, wird oft ausgeblendet.

Wie können Führungskräfte darauf reagieren? Es gibt Führungskräfte, die eine Mobbing-Situation adäquat beenden. Aber es gibt auch die anderen Fälle, von denen wir oft in der Beratung hören und die die Statistik bestätigt: Bei über 50 % der Mobbingfälle sind Vorgesetzte beteiligt – entweder aktiv oder durch Passivität<sup>21</sup>. Kann das Modell von Permantier Hinweise geben, was Führungskräfte dazu verleitet, nicht angemessen einzugreifen?

Schauen wir uns beispielhaft zwei der Haltungen an: Für eine Führungskraft mit einer *rationalistisch-funktionalen Haltung* kann es schwierig sein, das Geschehen einzuordnen. Mobbing ist zum einen für die betroffene Person ein hoch emotionales Geschehen, zum anderen selten an Fakten festzumachen, sondern passiert verdeckt durch eine Vielzahl, in der Summe schädigender Verhaltensweisen. Die gemobbte Person ist, wenn sie sich endlich einer\*in Vorgesetzten anvertraut, oft psychisch angeschlagen und instabil. Ihr passieren Fehler, die auf die Belastungen zurückzuführen sind. Die mobbende Person kann auf diese Fehler verweisen und kühl aufzeigen, dass hier Unfähigkeit vorliegt. Damit ist sie anschlussfähiger an die Führungskraft als die emotional belastete gemobbte Person. So ist eine rationalistisch-funktionale Führungskraft gefährdet, sich auf die Seite des\*der (scheinbar) sachlich argumentierenden Mitarbeitenden zu stellen – und die gemobbte Person

alleine zu lassen. Damit wählt sie eine Lösung, die der negativen Seite einer gemeinschaftsbestimmt-konformistischen Haltung entspricht: Ausgrenzung.

Eine Führungskraft in einer *eigenbestimmt-souveränen Haltung* hat ein größeres Gespür für Emotionen, sie ist nicht ausschließlich faktenorientiert. Es geht ihr um Autonomie und Selbstbestimmung (vgl. 258). Permantier beschreibt diese Haltung allerdings auch als diejenige mit dem größten ‚Ego‘ (57). Karriere und Status werden hoch bewertet (166/227).

Was könnte ihre Falle bei Mobbing sein? Das Zutrauen in die Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden kann sich verkehren in die Erwartung, dass die Mitarbeitenden ihre Konflikte selber lösen: „Jeder ist seines Glückes Schmied“ (vgl. 63). Das Verständnis für Menschen, die nicht (mehr) in der Lage sind, sich für sich selbst einzusetzen, kann eingeschränkt sein. Hinzu kommt: Für Führungskräfte, die statusorientiert denken, sind Konflikte im eigenen Team bedrohlich. Zudem ist die Leistung des Teams gefährdet. Dies kann dazu führen, dass Entscheidungen getroffen werden, die der Komplexität der Situation und der betroffenen Person nicht gerecht werden (z. B. ihre Versetzung oder das Signal, „davon“ nichts mehr hören zu wollen).

Wenn eine Führungskraft der eben geschilderten Falle entgeht, kann sie die Komplexität der Situation erkennen und das Offensichtliche hinterfragen. Sie kann die Beteiligten unterstützen, eine Lösung zu finden – gegebenenfalls durch eine Führungsentscheidung, die das unerwünschte Verhalten beendet. Auch

Permantier zieht eine Grenze: Passt das gezeigte Verhalten nicht zu den Zielen einer Organisation, „trennen wir uns von dem Verhalten. Klebt der Mitarbeiter an diesem Verhalten, muss er mitgehen“ (240).

Eine Mobbing-Situation kann dazu führen, dass die Führungskraft ihr Haltungsspektrum im guten Sinne vergrößert: durch das Streben, die Dynamik im System zu verstehen; durch das Hinterfragen von Strukturen und Prozessen, die zur Situation beigetragen haben könnten; durch den selbstkritischen Blick auf das eigene Führungsverhalten; und nicht zuletzt durch Empathie für die Beteiligten, die aber Fehlverhalten nicht hinnimmt.

Wie in einer Organisation mit Mobbing umgegangen wird, hängt von der Haltung der Organisation ab. Manche Organisationen leugnen die Möglichkeit, dass Mobbing passieren könnte, und entwickeln dadurch blinde Flecken, die Mobbing erst ermöglichen.

Aber eine „Organisation sollte intelligenter sein als die Mitarbeiter, die in ihr arbeiten“, so Permantier (284). Dazu gehört in Bezug auf Mobbing, eine präventive Strategie zu entwickeln, die verschiedene Haltungen adressiert: Auf der Ebene der *eigenbestimmt-souveränen Haltung* braucht es klare Signale, dass ein solches Verhalten nicht erwünscht ist und gegebenenfalls sanktioniert wird. Auf der Ebene der *gemeinschaftsbestimmt-konformistischen Haltung* werden die Werte des Respekts und des Zusammenhalts in der Unternehmenskultur verankert. Auf der Ebene der *rationalistisch-funktionalen Haltung* helfen klar beschriebene Strukturen und Prozesse, die im Falle von Mobbing greifen. Auf der Ebene der *eigenbestimmt-souveränen Haltung* kann eine entsprechende Fortbildung Voraussetzung für den nächsten Karriereschritt sein. Auf der Ebene der *relativierend-individualistischen Haltung* kann Supervision helfen, eine Dynamik zu erkennen, die zu Mobbing führen könnte.

Also: Ja, das Modell der Haltungen kann in der betrieblichen Praxis hilfreich sein, um die Dynamik des Mobbing und das Verhalten der Beteiligten zu verstehen. Es kann Führungskräfte unterstützen, um hilfreiche Interventionen zu entwickeln. Z. B. anhand von drei Leitfragen:

- Wie können die beteiligten Personen so angesprochen werden, dass sie (wieder) in eine Haltung finden, die der Situation angemessen ist, d. h. die von Respekt vor anderen geprägt ist und sich an den Werten des Unternehmens orientiert?
- Welche Sicherheit braucht die gemobbte Person, damit sie aus der Haltung, die ihr scheinbar Schutz verspricht, die aber nicht angemessen ist, wieder herausfindet?
- Welche Unterstützung kann geboten werden, damit die Situation zu einer persönlichen Entwicklung führt – ob durch Coaching, Supervision, eine Fortbildung oder anderes?

#### Schlusswort: Eine Bereicherung unserer Sichtweise

„Haltung entscheidet – Führung und Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten“, so der Titel des Buches

von Martin Permantier. Neugierig haben wir es durchgearbeitet und zahlreiche Anregungen gefunden, sich mit der eigenen Haltung, den Haltungen in Teams und Unternehmen auseinanderzusetzen. Wir haben das Modell auf zwei Themen bzw. Arbeitsfelder des KDA angewandt und es als Bereicherung unserer Sichtweise erlebt.

Dabei ist es wichtig, nicht aus dem Sinn zu verlieren, dass es ein Modell ist – eine Hilfestellung, über Haltungen zu reden und sich auszutauschen, keine absolute Wahrheit, sondern wiederum eine bestimmte Art der Wirklichkeitskonstruktion. Interessant war es, immer wieder zu prüfen: In welcher Haltung lese ich den Abschnitt gerade? Aus welcher Haltung heraus bewerte ich das Gelesene? Schon diese Selbstreflexion war ein Gewinn.

Während der Endredaktion sind wir von der Corona-Krise eingeholt worden. Eine seltsame Zeit, die zeigt: Das gleiche Verhalten kann Ausdruck unterschiedlicher Haltungen sein. Es geht z. B. um die Einhaltung von Regeln. Das können wir tun, schlicht, weil es von uns gefordert wird – oder weil wir wissen, dass alles zusammenhängt und unser Tun Teil von etwas Größerem ist, dass es also durchaus sinnvoll ist, sich ein- und anzupassen.

Für Herbst haben wir einen Workshop mit Martin Permantier geplant, um sein Modell mit uns zu diskutieren. Wir danken ihm für seine Anregungen und Ergänzungen zu diesem Artikel und für das inspirierende Gespräch, das Gudrun Nolte mit ihm geführt hat. ■

<sup>21</sup> B. Meschkutat, M. Stackelbeck, G. Langenhoff, Der Mobbing-Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Dortmund 2002, S. 65.