

MARTIN PERMANTIER

# HALTUNG ENTSCHEIDET

Führung & Unternehmenskultur  
zukunftsfähig gestalten



VAHLEN

*„Die besondere Stärke des Buches ist es, komplexe Zusammenhänge anschaulich darzustellen. Das Modell der sechs Haltungen zeigt, welches Potenzial wir als Menschen haben und wofür es sich lohnt, sich persönlich, im Team und in der Organisation auf den Weg zu machen. Wir Menschen müssen unser Bewusstsein weiterentwickeln, um in der Transformation zu bestehen. Martin Permantier stellt überzeugend dar, wie es uns gelingen kann, das Potenzial unserer innewohnenden Weisheit zu entfalten.“*

### **Jens Corssen**

Diplom-Psychologe und Coach für Deutschlands Top-Führungskräfte

*„Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass moderne Organisationen geprägt sind von einem hohen Maß an Sinnorientierung und vertrauensbasierter Selbstorganisation. Das Buch zeigt höchst anschaulich auf, wie sich Führung und eine Organisation hin zu einem höheren Reifegrad entwickeln können. Ich werde dieses Buch sicher noch oft in die Hand nehmen, denn es ist ausgesprochen facettenreich und hat mir eine Menge neuer Perspektiven eröffnet.“*

### **Uwe Rotermund**

Unternehmer und Unternehmenskulturberater

3-facher Gewinner von „Great Place to Work“

Das Buch eröffnet einen neuen Blick auf die Entwicklung von Führung und Unternehmenskultur. Der Autor und erfahrene Unternehmer erläutert, wie wir die Welt gemäß unserer inneren Haltung deuten können und damit die Zusammenarbeit wirkungsvoll gestalten. Dafür stellt er ein neues, eingängiges Modell vor, für das wissenschaftliche Erkenntnisse der Entwicklungspsychologie die Basis bilden. Anhand von zahlreichen Beispielen und Illustrationen bietet das Buch dem Leser viele praktische Anregungen, wie das integrale Verständnis für eine Organisation gefördert werden kann. Und das in allen vier Dimensionen: Verhalten, Kultur, Struktur und Haltung.

**„Haltung entscheidet“ richtet sich an Unternehmer, Führungskräfte, Coaches, HR-Verantwortliche und alle, die sinnerfüllt und selbstorganisiert arbeiten wollen.**

# Haltung entscheidet

**Führung & Unternehmenskultur  
zukunftsfähig gestalten**

Martin Permantier

**VAHLEN**

Widmung

*Für alle, die an eine  
Zukunft glauben,  
die wir gemeinsam  
gestalten können.*

## Danksagung

Mein Dank gilt all den Mentoren, Autoren und Denkern, auf deren Schultern ich stehe und die mich bei diesem Buch inspiriert und unterstützt haben. Irgendwann beim Schreiben des Buches wurde mir bewusst, in welch großes Netz an Beziehungen, Ideen, und Begegnungen ich eingewoben bin. So als würde sich aus allen Winkeln meiner erlebten Erfahrungen das Buch langsam zusammensetzen. Oft, wenn es mit dem Buch nicht weiterging, kam eine Person oder eine Anekdote in Gedanken zu mir, um mir mit einer Erinnerung weiterzuhelfen. Insofern war ich nie allein beim Schreiben, sondern wurde von vielen guten Begleitern innerlich gehalten. Alleine hätte ich es weder denken noch schreiben noch gestalten können. Bei dem Layout und den vielen Infografiken wurde ich unterstützt von dem großen Team unserer Agentur SHORT CUTS, mit Nancy Jerz, Paulina Skora, Julia Hein, Ahmad Ataya, Antonio Galindo, Philipp Sorg, Lena Grotefend, Anne Hosemann, Matthias Hartmann, Britta Korpas und Oliver Nullangka. Beim Lektorat haben mir Karin Schnappauf, Julia Barz und Sabine Neumann besonders geholfen. Das gesammelte Wissen, das sich nun in dem Buch befindet, hätte ich, wie so vieles andere, wieder vergessen, wenn ich nicht die Gelegenheit gehabt hätte, es mit unseren vielen Auftraggebern zu teilen und in die Praxis umzusetzen.

Eine sehr besondere Begleiterin ist für mich meine Frau Birgit Permantier, die als Psychologin, Coach und Führungskräftetrainerin über ein unschätzbar großes Praxiswissen verfügt und für mich meine wertvollste Ansprechpartnerin ist. Unser Austausch hat mir sehr geholfen, tiefer zu schauen, zu hinterfragen und mich selbst besser zu verstehen. Meinen Kindern Leila, Paul und Stella danke ich, weil ihre Entfaltung mir große Hoffnung gibt, dass es eine neue Generation gibt, die bereit ist, die Welt balancierter zu gestalten, als wir es bis jetzt konnten. Dann noch einen Dank an die vielen Freunde und Testleser, die mir mit ihrem Feedback geholfen haben, Gedanken klarer zu formulieren.

Astrid Lindgren sagte: „Alles, was an Großem in der Welt geschah, vollzog sich zuerst in der Fantasie eines Menschen.“ Ich hoffe, dass die Ideen aus dem Buch die Bewegung unterstützen, die optimistische dienliche Fantasien in die Welt bringt.

Martin Permantier, Mai 2019

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

Martin Permantier

**Haltung entscheidet**

[www.haltung-entscheidet.de](http://www.haltung-entscheidet.de)

1. Auflage 2019

© 2019, Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Redaktionsanschrift: SHORT CUTS GmbH, Mehringdamm 55, 10961 Berlin

Telefon: (030) 253 912-10

Telefax: (030) 253 912-20

E-Mail: [mail@short-cuts.de](mailto:mail@short-cuts.de)

[www.short-cuts.de](http://www.short-cuts.de)

Produktmanagement: Julia Barz

Kontakt des Verfassers: Martin Permantier

[hello@martin-permantier.de](mailto:hello@martin-permantier.de)

[www.martin-permantier.de](http://www.martin-permantier.de)

Lektorat: Karin Schnappauf, Sabine Neumann, Thomas Ammon

Satz und Gestaltung: Nancy Jerz, SHORT CUTS GmbH, 10961 Berlin

Illustration: Ahmad Ataya, SHORT CUTS GmbH, 10961 Berlin

Umschlag: Nancy Jerz, SHORT CUTS GmbH, 10961 Berlin

Druck und Bindung: Neografia a.s. Ul. Sučiaska 39A, 03861 Martin Priekopa,  
Slowenische Republik

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

## Inhaltsangabe

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

## Vorwort von Jens Corsen

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

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

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

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

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





Der Autor Martin Permantier (links) und Jens Corssen

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

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

**Jens Corssen**

Diplom-Psychologe und Coach für Deutschlands Top-Führungskräfte

# Einleitung

Wollen wir Führung und Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten, ist unsere Haltung entscheidend. Die Digitalisierung, der Gender Shift und die demografische Entwicklung haben einen Wandel eingeleitet, der Führungskräfte vor ganz neue Herausforderungen stellt. Die alten Denkmuster greifen nicht mehr und es besteht Unsicherheit über die Richtung, in die wir uns entwickeln könnten. Für neue Lösungen braucht es neue Denkweisen. Der mögliche gesellschaftliche und kulturelle Wandel beginnt mit einer neuen inneren Haltung.

*„Zwischen Reiz und Reaktion liegt der Raum der inneren Freiheit. Die Größe dieses Raumes wird durch unsere eigene Haltung bestimmt.“*

nach Viktor Frankl

# Mauern fallen zuerst in den Köpfen

Unser Führungsverständnis und unsere Kultur haben sich im Laufe der Geschichte immer wieder fundamental verändert. Das, was wir als gesellschaftliche Wirklichkeit bezeichnen, beruht auf temporären Abmachungen. Während wir in ihnen stecken, erscheinen uns diese Realitätskonzepte unabänderlich – bis wir beschließen, sie hinter uns zu lassen. Dieser Wandel unserer Haltung folgt einem Muster, das ich in diesem Buch beschreibe.

Das für mich markanteste Beispiel eines Wandels temporärer gesellschaftlicher Realitätskonzepte ist das Erlebnis des Mauerfalls. Damals war Berlin eine geteilte Stadt und der Eiserner Vorhang ein festes Konzept in unseren Köpfen. Ab und zu besuchte ich Tante und Onkel in Ost-Berlin. Die seltsamen Rituale an den Grenzübergängen und an der Transitstrecke, das maskenhafte Interagieren, die Steifheit und Humorlosigkeit waren feste Riten. Ihre Absurdität war offensichtlich, gleichzeitig schienen sie unumstößlich. So war die Welt, da konnte man nichts machen.

Dann kam der 9. November 1989. Diesen geschichtsträchtigen Tag habe ich mit Freunden an der Sonnenallee in Berlin-Neukölln erlebt. Ich erinnere mich, als wäre ich Zuschauer in einem gigantischen Shakespeare-Schauspiel gewesen. Ich stand am Grenzübergang und kam mir vor wie bei einer Probe, bei der jeder seine Rolle vergessen hatte. Unsicher bewegten sich die Akteure in ihren Kostümierungen auf der realen Bühne. Niemand von ihnen wusste, was als Nächstes zu tun war. Verdutzt standen die Grenzer ihrer Rolle enthoben da und wirkten komplett verunsichert. Dürfen sie lachen? Dürfen sie sich freuen? Sollen sie schießen? Sollen sie weiter ernst und humorlos dreinblicken? Ich konnte förmlich mitfühlen, wie sie um die richtige Haltung rangen. Manche versuchten es mit autoritärem Gebaren. Unter dem Gelächter und Jubel von freundlichen Passanten wurden ihnen Bananen gereicht. Fremde Menschen fielen sich in die Arme und feierten. Sekt ging herum und der Geruch der knatternden Trabis erfüllte die Luft. Es war, als hätten alle miteinander wie in Shakespeares Sommernachtstraum ein magisches Pulver inhaliert. Mit einem Mal konnten wir die Realität neu deuten. Als wäre eine hypnotische Realitätsblase geplatzt. Auf unerfindliche Weise haben wir über Nacht beschlossen, nicht mehr an die Mauer zu glauben. Damit hörte sie auf, zu existieren. Bis heute weiß keiner genau, warum und wie es dazu gekommen ist. Noch Monate vorher hatte kaum jemand von uns an einen derartigen Realitätswandel geglaubt. Am 9. November haben wir erlebt, dass es möglich ist, die Realität zu ändern und sie neu zu deuten. Vieles von dem, was wir Realität nennen,

sind virtuelle Konzepte – Vereinbarungen, die wir getroffen haben und an die wir uns kollektiv halten. Die Mauer jedoch war physische Realität. Staatssysteme, Militärapparate und die ganze Weltordnung orientierten sich an jener Realität des Kalten Krieges. Und dennoch löste sich das Konzept einer Weltordnung auf und machte Platz für Neues. Kollektiv hatten wir beschlossen, die Erzählung zu wechseln und den nächsten Akt mit neuen Vorzeichen zu begehen.

### **Realitätskonzepte verändern sich**

Historisch hat Berlin viele Wandel von Realitätskonzepten erlebt. An jeder Ecke erzählt die Metropole von den unterschiedlichen kulturellen Einflüssen, welche die Stadt über die Jahrhunderte geprägt haben. Blicken wir in Zeitsprüngen von 15 bis 20 Jahren zurück, stoßen wir jedes Mal auf ein anderes kulturelles Realitätskonstrukt. Heute gilt Berlin als Weltstadt und wird immer internationaler. In vielen Firmen und Cafés ist Englisch die Hauptsprache, die Wirtschaft wächst und die Mieten steigen. Berlin ist ein Bundesland geworden, das seit 2011 seine Schulden abbaut. Kurz nach der Jahrtausendwende, zur Zeit von „arm aber sexy“, schien das unvorstellbar. Da feierte sich Berlin als wirtschaftlich gebeutelte Partystadt. Beim zweiten Zeitsprung in die 80er-Jahre landen wir in einer geteilten Stadt, in der Erich Honecker verkündete, „den Sozialismus in seinem Lauf halten weder Ochs noch Esel auf“. Im subventionierten Westen Berlins waren die Hausbesetzer aktiv und rebellierten gegen die Betonmafia. Der dritte Zeitsprung versetzt uns in die 68er-Jahre, die Zeit der Studentenunruhen und des Aufbegehrens gegen alte, starre Denkmuster für einen neuen freieren, gleichberechtigteren Lebensstil. Der prägt Berlin noch heute und macht die Stadt für viele attraktiv. Springen wir weiter in der Zeit zurück, landen wir in der Nachkriegszeit, in einer total zerstörten Stadt. Ganze Häuserblöcke sind verschwunden und jeder kämpft ums Überleben. Es gibt Bilder vom östlichen Teil der Stadt, da durchziehen ein paar Straßen eine riesige sandige Brache. Der Tiergarten wurde als Ackerfläche genutzt und seine Bäume wurden weitgehend als Brennholz verwertet. Über die Luftbrücke wurde die Stadt notdürftig am Leben gehalten. Alle sind mit Aufbauarbeiten beschäftigt.

In jeder Zeitspanne waren in der Bevölkerung andere Denkmodelle aktiv, galten andere Glaubenssätze und Verabredungen darüber, was unter „Realität“ verstanden wurde. Mehrfach haben sich unsere innere Haltung, die Konzepte von „richtig und falsch“, vom „Sinn des Lebens“ und das Menschenbild innerhalb dieser eigentlich kurzen Zeitspannen geändert. Ein weiterer Zeitsprung führt uns in die Nazizeit und in eine Massenhypnose gigantischen Ausmaßes. Durch Propaganda sind die Menschen aufgehetzt und zu einer unermesslichen Gewaltbereitschaft aufgestachelt. Was deutsche (Leit-)Kultur ist, ist in jedem dieser Zeitsprünge anders definiert worden.

Rückblickend heißt es, dass es andere Zeiten waren. Worin besteht der Unterschied? Bestimmen äußere Umstände unsere Haltung oder sind es innere Überzeugungen? Was macht Wandel möglich und lässt Mauern einstürzen? Und wo geht die Reise hin? Wiederholen sich immer gleiche menschliche Tragödien unter anderen Rahmenbedingungen oder ist eine Entwicklung des menschlichen Geistes möglich?

Diese Fragen beschäftigen mich seit vielen Jahren. Einige Antworten habe ich in den unterschiedlichen Ansätzen der entwicklungsorientierten Psychologie gefunden. Ursprünglich widmeten sich viele Forschungsansätze dem Studium unserer Entwicklung vom Baby zum Erwachsenen. Dann galt der Mensch als fertig entwickelt. Heute wissen wir, dass der Entwicklungsprozess unser ganzes Leben weitergehen kann und sich auch die Veränderungen in Kulturen beschreiben lassen.

### **Unser Geist entfaltet sich in Etappen**

Wissenschaftler haben herausgefunden, dass die Entwicklung unseres Geistes in gewissen Stadien verläuft und sich nicht jeder gleich weit entwickelt. Die Gründe dafür sind vielfältig. Dazu gehören das Elternhaus, unser Umfeld, unsere Gene, Zugang zu Bildung und weitere Faktoren. Der Entwicklungsstand, bis zu dem sich die Mehrheitsbevölkerung entwickelt hat, hat Einfluss auf die Kultur, die wir erschaffen. Unsere Kultur bestimmt die Konzepte, die wir kollektiv als Wahrheiten akzeptieren und manifestieren. In einer Zeitspanne halten wir es für eine gute Idee, unsere Nachbarn zu überfallen und sie für mehr Lebensraum zu töten. Zu einer anderen Zeit erscheint uns so ein barbarisches Ansinnen vollkommen absurd. Welchen Realitätskonzepten wir folgen, ist zum Teil von unseren inneren Überzeugungen geprägt und zum Teil durch äußere Faktoren und Einflüsse bestimmt. Wir existieren nicht aus uns selbst heraus, sondern stehen stets in Verbindung mit der uns umgebenden Umwelt und ihren Menschen. Jeder von uns ist Teil eines kulturellen Systems mitsamt den kollektiven inneren Vorstellungen der jeweiligen Zeit. Die systemtheoretischen Ansätze, die seit den 50er-Jahren entstanden sind, haben neue Verständnisebenen über die Zusammenhänge der individuellen und kulturellen Entwicklung eröffnet. Wir übernehmen die Vorstellungen des sozialen Systems mit seinen Strukturen und den gesellschaftlichen Regeln. Diese äußeren Einflüsse treffen auf unser inneres persönliches System, auf unsere Persönlichkeit, unsere biografische Prägung und unser erlerntes äußeres Verhalten. Unser Realitätsraum wird geformt durch die vier Aspekte Kultur, die Strukturen, in denen wir leben (Beruf, Familie, sozialer Status, Wohlstand usw.), unsere Persönlichkeit und unser Verhalten. Dieser Raum verändert sich permanent und ebenso die Art, wie wir ihn interpretieren. Die Erkenntnisse der Entwicklungsforschung belegen, dass wir uns in gewissen Zyklen innerlich umgestalten, neue kognitive Fähigkeiten

erwerben und die Welt differenzierter wahrnehmen. Manchmal ist dieser Wandlungsprozess langsam und allmählich. Manchmal kommt er plötzlich oder wird von dramatischen Ereignissen begleitet wie beim Mauerfall. Die Muster der Entwicklungsphasen lassen sich in ihrer Abfolge beschreiben. Das Buch veranschaulicht den Prozess an einem Modell von sechs Haltungen. Die Erkenntnisse lassen sich auf unsere eigene persönliche Entwicklung, die Entwicklung von Gesellschaften und auf die Entwicklung von Führung und Unternehmenskulturen übertragen. Dabei durchläuft jeder Mensch, jede Gesellschaft und jede Organisation die Entwicklungsphasen im eigenen Tempo. Das Buch hilft Ihnen, zu verstehen und nachzuvollziehen, wo Sie sich auf Ihrer Reise durch die Haltungen befinden und was der nächste Schritt sein könnte, wenn Sie an Selbstentwicklung, Teamentwicklung und Werteentwicklung interessiert sind.

### **Wandel ist Teil der Reifung**

Jeder von uns hat einige Wandlungen seiner inneren Haltung hinter sich, ohne dass wir uns ihrer bewusst sein müssen. Als Kind oder Jugendlicher haben wir die Welt und unsere Rolle darin anders erfasst, als wir es heute tun. Wir nennen das Reifung.

Sie ist gekennzeichnet von der zunehmenden Fähigkeit, uns selbst in unserer Subjektivität besser zu erkennen und sinnvoll mit unseren Emotionen umzugehen. Wir hinterfragen alte Glaubenssätze und legen sie Stück für Stück ab. Auslöser für unseren inneren Wandel ist oft die Erfahrung von Widersprüchen. Irgendwann kommt nicht mehr der Weihnachtsmann, Papa ist nicht unfehlbar. Und wir fangen an, selbst Verantwortung für uns und andere Menschen zu übernehmen. Immer wieder wechseln wir die Haltung und die Art, wie wir das Erleben unserer Realität interpretieren.

Diese Wechsel der Haltungen stelle ich Ihnen in diesem Buch, in dem Modell der sechs Haltungen, vor. Entwicklungsmodelle dokumentieren, wer wir als Mensch und Menschheit sein könnten. Wie alle Modelle ist auch das Modell der sechs Haltungen eine Vereinfachung. Bitte sehen Sie die vielen Beispiele als solche. Sie sind nicht absolute Wahrheiten. An vielen Stellen könnte ich die Wörter meist, oft, vielleicht, manchmal, eventuell usw. ergänzen, um Aussagen zu relativieren. Eigene Beobachtungen sind wichtiger als Theorien. Sehen Sie das Modell der Haltungen als ein Angebot, sich selbst zu erforschen und neue Standpunkte und Betrachtungsweisen auszuprobieren. Finden Sie Beispiele in Ihrer eigenen Biografie, in Ihrem Umfeld und an Ihrem Arbeitsplatz. Erst durch gelebte Erfahrungen wird das Konzept der möglichen Entwicklung und Reifung des menschlichen Geistes für Sie persönlich lebendig.

# HALTUNG:

*Haltung ist 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.*

## Warum ich dieses Buch schreibe

Dirk Studzinski und ich haben die Agentur SHORT CUTS GmbH design + kommunikation 1995 in Berlin gegründet. Heute beschäftigen wir knapp 40 Mitarbeiter. Wir begleiten Unternehmen seit vielen Jahren bei der Entwicklung ihrer eigenen Unternehmensidentität in den drei Dimensionen Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Culture. Seit einigen Jahren hat die kulturelle Dimension für Unternehmen ein Vielfaches an Bedeutung gewonnen. Führung und ein gemeinsames Verständnis von Führung sind einer der wichtigsten Faktoren für die Identität eines Unternehmens.

In unserer unternehmerischen Praxis nutzen wir Modelle aus dem Neuro-marketing und der Motivationsforschung. Im Jahr 2014 haben wir das Buch „smart TARGETING – Wertekommunikation für Unternehmen“ veröffentlicht. Mit unserer Wertekommunikation unterstützen wir Unternehmen, ihre Marke und ihre Kernwerte zu entwickeln. In unserer praktischen Arbeit wurde im Laufe der Zeit immer deutlicher, dass sich Werteverständnis und Haltung in Unternehmen stark unterscheiden. Das lässt sich an der Frage, „Was ist der Zweck Ihrer Organisation?“ erkennen. Während für die einen die Maximierung des eigenen Reichtums im Vordergrund steht, ist für Behörden zum Beispiel wichtig, einen ordentlichen Betrieb aufrechtzuerhalten. Andere Unternehmen haben Gewinnerwartungen von Shareholdern zu erfüllen. Die Motivation inhabergeführter Unternehmen ist oft davon geprägt, Kunden für ihre Leistungen zu begeistern und attraktiver für Mitarbeiter zu werden. Wiederum andere, besonders die Jungunternehmer in der Start-up-Szene, verfolgen einen ideellen Anspruch und wollen mit ihren Unternehmen die Welt verbessern.

Wir entschieden, unser Modell der Wertekommunikation um eine vertikale Dimension zu erweitern. Eine Dimension, die Entwicklungsphasen und damit verbundene Denkhaltungen stärker bei der Gestaltung der Unternehmensidentität berücksichtigt. Mithilfe der entwicklungsorientierten, vertikalen Beschreibung von Unternehmenskulturen und Führungsverhalten ist es viel einfacher, zu einem gemeinsamen Führungs- und Kulturverständnis innerhalb eines Unternehmens zu gelangen. Wir werden uns schneller darüber klar, wo wir als Gemeinschaft stehen und wohin wir wollen. Die Ergebnisse dieser Überlegungen finden Sie in diesem Buch. Für uns ist es „work in progress“. Wir kommen aus der Praxis und testen die Eingängigkeit und Relevanz unserer Modelle in unseren Workshops und in der Umsetzung von Projekten. Wir sind dankbar für Anregungen und freuen uns über Austausch. Auf [www.die-werteentwicklung.de](http://www.die-werteentwicklung.de) publizieren wir laufend neue Blogartikel und sind offen für Gastbeiträge.



## Querlesen und Querdenken sind erlaubt

Das Buch ist so aufgebaut, dass Sie auch Kapitel überspringen und querlesen können. Je nach bevorzugter Rezeptionsart lässt sich vieles über die Illustrationen und deren Beschreibungen erschließen. Gleichzeitig haben wir das Buch mit einer Vielzahl von Beispielen aus der unternehmerischen Praxis angereichert, die das Thema aus vielen Richtungen beleuchten. Nicht jede Perspektive mag für jeden einzelnen Leser gleich spannend sein. In dem Moment, wo wir die Entwicklung der Haltungen begriffen haben, brauchen wir manchmal nicht noch mehr Beispiele. Dann geht es darum, das Modell der sechs Haltungen anhand von eigenen Beobachtungen und Beispielen zu durchdringen.

Aus Gründen der Lesbarkeit haben wir darauf verzichtet, alles in die weibliche und männliche Form zu setzen. Es überwiegt die maskuline Form. Gemeint ist „der“ Mensch.

Sollte bei der Lektüre eine kleine Erkenntnis entstehen oder die eine oder andere hypnotische Mauer fallen, die Sie, Ihr Team oder Ihr Unternehmen noch daran hindert, Ihr volles Potenzial zu leben, würde mich das sehr freuen. Über Ihr Feedback und Ihre Kommentare freue ich mich und bin dankbar. Unter [www.haltung-entscheidet.de](http://www.haltung-entscheidet.de) finden Sie ergänzende Beiträge zu diesem Buch.

Herzlich  
Martin Permantier

*„Die größte Revolution unserer Generation  
ist die Entdeckung, dass die Menschen  
die äußere Lage ihres Lebens verändern können,  
wenn sie ihre innere Geisteshaltung ändern.“*

William James

# 01

---

## **Führung und Kultur im Wandel**

Wir leben in einer Zeit des Wandels, in der sich rückwärts gewandte Denkweisen und neue, noch wenig erprobte Konzepte als Lösungsmodelle anbieten. Die alten an Einzelgruppen orientierten Formen des Denkens führen in unserer vielschichtig verbundenen Welt immer wieder zu Erstarrung und werden zur Bremse. Die Herausforderungen unserer Zeit sind global. Sie zu meistern bedarf einer kooperativen Haltung und eines neuen Wir-Gefühls.

*„Könnten wir unsere Einstellung ändern, sollten wir das Leben nicht nur anders sehen, sondern das Leben selbst würde anders werden.“*

Katherine Mansfield

# Die Zukunft ist immer anders

Dieses Buch richtet sich an Menschen, die glauben, dass wir mit einer neuen Haltung die globalen Herausforderungen meistern können, auch wenn sie uns heute ähnlich unüberwindbar erscheinen wie vor 30 Jahren der Eisernen Vorhang. Dafür brauchen wir die Bereitschaft, uns zu hinterfragen. Die Reifung von Führungskultur ist ein wesentlicher Aspekt, dienliche, balancierte Lebensumstände zu schaffen.

Stellen Sie sich vor, wir hätten uns 1988 getroffen. Eine Zeit, in der Helmut Kohl in sein sechstes Regierungsjahr ging, der Leitindex DAX eingeführt worden ist, Steffi Graf den Grand-Slam-Titel holte und im schweizerischen Kanton Appenzell Innerrhoden (was für ein Name) Frauen noch nicht wählen durften. Ich würde Ihnen nun sagen, die Sache wird folgendermaßen laufen. In 30 Jahren wird eine Frau Kanzlerin von Deutschland sein, sie wird die Wehrpflicht abschaffen, für eine Energiewende eintreten und das Ende der Atomkraft in Deutschland einläuten. Es wird sich um eine Pfarrerstochter aus der DDR handeln und sie wird Parteivorsitzende der CDU sein. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie mir geglaubt hätten, wäre ähnlich hoch, als würde ich heute sagen, dass die AfD in 30 Jahren für eine klare Einwanderungspolitik stehen und Deutschland als Zuwanderungsland für Menschen aus der ganzen Welt attraktiv machen wird.

In unseren kollektiven Ansichten und Überzeugungen ist der Wandel unser ständiger Begleiter und er ist meist umfassender, als wir uns das vorstellen. Die Geschwindigkeit des Wandels scheint zuzunehmen. Wir haben dafür sogar ein Akronym geprägt: Die VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity und ambiguity), zu Deutsch eine Welt voller Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Wir gehen in eine Zukunft, die sich nicht mehr linear aus der Vergangenheit fortschreiben lässt. Alte Realitätskonstrukte, die von Planbarkeit und Beständigkeit ausgingen, scheinen dem nicht mehr gerecht zu werden. Unser gewohntes Ursache-Wirkungs-Denken ist mit Kompliziertheit noch gut zurechtgekommen. Aktuell scheidet es erbärmlich, wenn es um globale Komplexität geht. Digitalisierung, Automatisierung, Künstliche Intelligenz (KI), globale Erwärmung, Umweltschutz, Ressourcenmangel, Terrorismus, Geflüchtete, Globalisierung, Demografie, Fachkräftemangel, Biotechnologie, Gentechnik, Steueroasen, die Wohlstandsschere – jedes Thema wird sich massiv auf unsere Zukunft auswirken. Keine der aufgeführten Herausforderungen macht an unseren Ländergrenzen halt und nicht eine können wir als einzelne Kultur im Alleingang lösen. Die großen Probleme sind heutzutage extrem komplex geworden. Begegnen können wir ihnen nur durch vielschichtige, gemeinsame globale Ansätze, und das, ohne die Lösung sofort vorhersagen zu können.

## Mit altem Denken können wir neue komplexe Herausforderungen nicht lösen

Wir brauchen einen Wandel in den Haltungen, mit denen wir aktuellen Herausforderungen gegenüber treten. Nur, wie könnten diese neuen Haltungen und Denkweisen aussehen? Manche Führungskräfte gehen davon aus, dass Egoismus die Natur des Menschen sei, der Mensch als solcher schlecht und schon immer schlecht gewesen sei, und deswegen werde alles beim Alten bleiben. Nur die Technik und der Wohlstand hätten sich geändert, aber nicht die Haltung des Menschen. Ist das so? Zeigt die Menschheit in den letzten 10.000 Jahren wirklich keinerlei Reifung? Ich denke schon. Gerne stellen wir uns als Opfer des Wandels dar, als wäre dieser ein Naturereignis, das es auszuhalten gilt. Jede der Herausforderungen ist von uns Menschen gemacht. Wir sind Verursacher und Treiber des Wandels. Noch viel zu selten machen wir uns bewusst, dass wir auch dessen Gestalter sein könnten.

In herausfordernden Zeiten passiert, was immer unter Stress passiert. Wir geraten in einen Tunnelblick und greifen auf alte Denkweisen zurück. Überholt geglaubte Ansichten feiern eine Renaissance. Alte Männer kramen altes Denken hervor und versuchen, mit veralteten Konzepten neue Probleme zu lösen. Dabei beziehen sie sich auf kulturelle Wirklichkeiten, die es schon lange nicht mehr gibt und die angeblich viel besser waren. Wer sich mit den Analysen und Statistiken von Hans Rosling (1948-2017) auf seiner Webseite [www.gapminder.org](http://www.gapminder.org) beschäftigt, erkennt, dass sich vieles für die Menschen verbessert hat. Insgesamt gesehen gibt es weniger Hunger, weniger Kriege, weniger Gewaltverbrechen, mehr Bildung und mehr Gesundheit. Armut ist von über 90 Prozent um 1800 auf unter 10 Prozent zurückgegangen. Die Kindersterblichkeit betrug um 1800 über 40 Prozent. Heute sind es unter 5 Prozent. Die wöchentliche Arbeitszeit lag um 1870 in Europa bei über 60 Stunden. Unsere Lebenserwartung hat sich in den vergangenen 200 Jahren verdoppelt. Der Anteil der Analphabeten ist in derselben Zeit von über 80 auf unter 20 Prozent gesunken. Immer mehr Menschen leben in Demokratien und haben Zugang zu einem fairen Rechtssystem. In diesem Sinne war es früher nie besser als heute. Unsere größte aktuelle Herausforderung ist, dass die Verbesserungen für den Menschen nicht auf Kosten der Natur geschehen, sondern im Einklang mit ihr gestaltet werden.

Pessimismus ist keine kognitive Leistung. Er entsteht umsonst, ohne innere Anstrengung. Pessimisten schauen auf frühere Denkmodelle und sind überzeugt, dass alles dahin zurückfällt. Meist kreiert das pessimistische Denken reflexhaft Szenarien, in denen Selbstorientierung und Konformität überhandnehmen.

*„Der Optimist, dessen Erwartungen sich nicht erfüllen, hat allemal ein sinnvolleres Leben geführt als ein Pessimist, der sich bestätigt fühlt.“*

Richard David Precht

### **Was wollen wir wollen**

Gegenwärtig scheint es absolut utopisch, jemals als Menschheit eine gemeinsame Antwort auf die Frage „Was wollen wir wollen?“ geben zu können. Zu massiv sind die Unterschiede, zu stark ist die Ungleichheit, zu fest sind die jeweiligen Realitätskonstrukte und Vorstellungen. Der „Eiserne Vorhang“ in unseren Köpfen macht seinem Namen alle Ehre. Es dämmert uns, dass wir als Menschheit mit „weiter so“ weder weiterkommen noch eine der globalen Herausforderungen lösen werden, dennoch halten wir daran fest. Immer in der Hoffnung, nicht zu den Betroffenen zu gehören. Zur Jahrtausendwende erlebte ich den damaligen UNO-Generalsekretär bei einer Rede auf der Weltkonferenz URBAN 21 in Berlin. Sinngemäß brachte Kofi Annan es auf den Punkt: „Wir haben die Mittel, das Wissen, die Kompetenzen und Fähigkeiten, einen Großteil der Probleme der Menschheit sofort in Angriff zu nehmen und nachhaltig zu lösen. Was fehlt, ist wie üblich der politische Wille.“ In seiner Klarheit hat er mich stark beeindruckt, denn mir wurde bewusst: Es gibt keine äußeren Hindernisse, es braucht „nur“ einen Einstellungswechsel in uns. Wir könnten, wenn wir wollten. So wie beim Fall der Mauer. Ein inneres Konzept wurde geändert und die äußere Realität veränderte sich. Wenn wir uns auf eine globale Richtung einigen, wenn wir als Menschheit wissen, was wir wollen, haben wir alle Mittel, alles Wissen, die globalen Herausforderungen zu lösen. Als Idee ist das plausibel und einleuchtend. Unklar ist, wie es tatsächlich gehen könnte. Es scheint total naiv. Sehr schnell stolpern wir wieder in die alte Denkweise: „Das war schon immer so“, „Der Mensch wird sich nie ändern“, „Das ist die Natur des Menschen“.

Jeder kann sofort formulieren, warum die Welt schlecht ist und alles in einer Katastrophe enden wird. Andersherum ist, Möglichkeiten zu sehen und in eine gestaltende Haltung zu gehen, mit gerichteter Aufmerksamkeit verbunden. Wir haben eine verzerrte Wahrnehmung der Geschichte, ausgelöst durch Filme, die die Vergangenheit durch unsere heutige Sprache und unsere gegenwärtige Art zu denken verfälschen. Jede Zeit projiziert ihr aktuelles Kultur- und Wertebild in die Vergangenheit und in die Zukunft.

Ein gutes Beispiel ist die Fernsehserie „Enterprise“. James T. Kirk, Captain der Enterprise (1966-69), ist entsprechend den 60ern ein Faustkämpfer, der am Ende die Damen küssen darf. Captain Picard (1987-94) dagegen hat eine beratende Psychologin an Bord und verkörpert einen reiferen Umgang mit Frauen. In der Nachfolge-Serie „Raumschiff Voyager“ (1995-2001) war eine Frau, Kathryn Janeway, der Captain. Würde sich heute eine Führungskraft wie Captain Kirk benehmen, hätte sie sofort Ärger mit dem Betriebsrat und der Frauenbeauftragten. Es würde eine völlig berechnete #metoo-Debatte hereinbrechen.

### **Früher ist schon vorbei**

Schauen wir uns Dokumentationen aus den 50er- oder 60er-Jahren an, in denen Menschen auf der Straße befragt werden, so nehmen wir wahr, dass deren Sprachweise und Haltung sich deutlich von der aktuellen unterscheidet. Die Statements wirken wie unpersönliche schablonierte Aussagen, die uns sehr gehemmt und unfrei vorkommen. Hören wir Reden von Politikern aus den 20er- und 30er-Jahren, befremdet uns der pathetische Sprachgebrauch. Kein Mensch spricht heute mehr so.

Wären wir Gast im Mittelalter, würden wir uns über die Sprachweise und die engen Horizonte wundern. Es gab kaum freie Berufswahl. Wir würden uns in der Gesellschaft von christlichen Fundamentalisten wiederfinden, die überall das Werk des Teufels vermuten. Freie Meinungsäußerung war lebensgefährlich und Menschen hatten ihren Führungskräften zu gehorchen. Genauso groß wäre vermutlich der Schock, wenn wir in das antike Griechenland reisten. Wir wären umgeben von Sklavenhaltern, vielen ungebildeten Analphabeten, potenziell pädophilen alten Herren und Frauenunterdrückern. Alle paar Jahre würden wir in den Krieg gegen einen 200 Kilometer entfernten anderen Stadtstaat ziehen, der unser Erzfeind wäre. Was also, wenn sich die Zukunft wesentlich vom Jetzt unterscheiden wird? Wir sind gewohnt, die Vergangenheit in die Zukunft weiter fortschreiben zu wollen. Die Geschichte lehrt uns, dass das meist nicht funktioniert hat. Niemand hätte sich vor 100 Jahren die ausgeklügelte, weitgehend friedliche internationale Zusammenarbeit vorstellen können, die wir im globalen Austausch auf den unterschiedlichsten Gebieten pflegen. Wir haben ausreichend gemeinsame Standards etabliert, um miteinander Handel treiben zu können, globale Sportveranstaltungen durchzuführen, gemeinsame Gesundheitsprogramme zu starten und Informationen auszutauschen. Das Internet verbindet uns geistig und wirtschaftlich. Es fehlt noch die Haltung, die ein gemeinsames Handeln auf breiter Basis möglich macht.

## Wen meinen wir, wenn wir „Wir“ sagen?

Der Ausspruch stammt von dem Neurobiologen Gerald Hüther (geb. 1951). Wen meinten unsere Ahnen, wenn sie „Wir“ sagten? Wen meinten die Menschen zur Kaiserzeit oder Nazizeit, wenn sie „Wir“ sagten? Wen meinten die Menschen in Ost und West in der Zeit des Eisernen Vorhangs, wenn sie „Wir“ sagten? Wen meinen wir heute und wen im Jahr 2050?

Offensichtlich hat sich der innere Raum stark verändert, den das „Wir“ umfasst. Nicht bei jedem gleich. Es gibt unterschiedliche Definitionen von „Wir“. Unser „Wir“ ist ein anderes „Wir“ als das unserer Väter und Großväter. Das „Wir“ unserer Kinder wird ein anderes sein als das, was wir jetzt in uns als „Wir“ empfinden. Der Prozess der Individualisierung, den wir in vielen Kulturen beobachten, ist wichtig, um sich von einem „Wir“ zu befreien, das auf Zwang zur Konformität beruht. Es wird spannend werden, ob wir zu einem „globalen Wir“ als Menschheit den Weg finden oder ob „me first“ ein dominanter Kulturfaktor bleibt.

*„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“*

Albert Einstein

Was meinen wir mit der Idee von neuen Denkweisen? Was ist eine neue Denkweise? Als Reaktion auf den Wandel werden in der Arbeitswelt neue Haltungen und Denkweisen sichtbar. Wir können besser mit Wandel und Herausforderungen umgehen, wenn wir von Kontrolle zu Vertrauen übergehen, von einer Absicherungskultur zum Ausprobieren, vom Ich zum Wir, von strikten Vorgaben zu Selbstverantwortung und Selbstführung, vom Sicherheitsdenken zur Risikobereitschaft. Typische Merkmale der alten Denkweise sind, die Realität des Wandels nicht anzuerkennen und auf eine Wunschrealität zu verweisen, die, bitte schön, jetzt demnächst zu erscheinen hat. Wir müssen uns nur kontinuierlich und vehement genug beschweren, dann wird es sicher bald so, wie es in unsere Vorstellung passt. Oder wir wünschen uns, dass die Zeit auf einen Zustand in der Vergangenheit zurückgedreht wird, den wir im Nachhinein idealisiert haben. Beides wird nicht geschehen. Gerne werden auch reihenweise Sachzwänge aufgelistet, die als Beweis dienen sollen, weshalb ein Problem nicht lösbar ist. Es wäre zwar richtig und sinnvoll und für alle besser, dieses oder jenes zu tun, aber es rechnet sich nicht. So hieß es früher, Umweltschutz ist schlecht für die Wirtschaft. Eine Denkweise, die als überholt gilt und noch immer angewendet wird.

## **Ohnmachtsgefühle lassen Wandel bedrohlich erscheinen**

Eine der hartnäckigsten alten Denkweisen ist das Gefühl der eigenen Ohnmacht. Wir fühlen uns nicht befähigt, die Zukunft zu gestalten. Irgendjemand anders soll es lösen. So hat es Fritz B. Simon, einer der führenden deutschen Systemiker, in seinem Buch mit dem Titel „Gemeinsam sind wir blöd!“ ausgedrückt. Fragen wir im Rahmen unserer Workshops in einem Unternehmen die Mitarbeiter, was geändert werden müsste, um besser miteinander zu arbeiten, dann haben oft alle sehr ähnliche Antworten. Gleichzeitig kreieren dieselben Mitarbeiter durch ihr Verhalten jeden Tag aufs Neue genau die Welt, von der sie wissen, dass sie suboptimal ist. Keiner sieht sich befähigt, den Wandel zu starten, und keiner sieht sich als Verursacher. So verhält sich die gemeinsam geschaffene Unternehmenskultur als Potenzialbremse. Eine optimale Organisation ist wie eine zusätzliche Führungskraft. Sie führt mit und sie führt die Teams und jeden Einzelnen in ihr Potenzial. In der heutigen Arbeitswelt sind neue Denkweisen und Haltungen notwendig, die wir in der Vergangenheit nicht oder nur wenig gebraucht haben. Sie entwickeln sich aus einem persönlichen Wunsch nach innerem Wachstum und dem Raum, diese neuen Kompetenzen zu trainieren.

## **Ein frischer Blick auf Führung und Unternehmenskultur**

Das in diesem Buch vorgestellte Modell der sechs Haltungen hilft, einen neuartigen Blick auf Führung und Kultur zu werfen. Es ermöglicht, sich der eigenen Realitätsbrille bewusster zu werden, mit der wir auf die Welt schauen und sie deuten. Das Modell der sechs Haltungen macht komplexe Zusammenhänge diskutierbar. Es unterstützt uns darin, Gemeinsamkeiten zu etablieren. Wir alle sind auf einem Entwicklungsweg. Jeder hat als unbeschriebener Geist angefangen und ist im Laufe seines Lebens zu dem Realitätskonstrukt gekommen, das er heute benutzt und das sich weiter entwickeln wird. Eine sich stark wandelnde äußere Welt, die sich in einer Transformation befindet, braucht und erzeugt auch innere Veränderungen. Was Erfolg ist, welches die Rollen der Frau und des Mannes sind, wie wir führen sollten, ob Natur schützenswert ist, ob Arbeit sinnvoll sein sollte, das sind Standpunkte, die mit unserer inneren Haltung zu tun haben, sie sind aktuell im Wandel. Der entscheidende Punkt dabei ist, zu erkennen, wie die verschiedenen Haltungen in Zusammenhang stehen. Die sechs Haltungen, die in diesem Buch vorgestellt werden, erläutern die Entwicklung unserer sich ständig verändernden Konstruktion von Wirklichkeit.

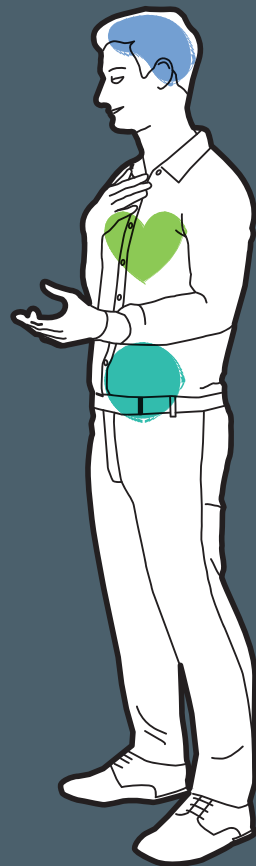


## Beispiele für neue Kompetenzen:

1. **Offen für den Kulturwandel sein**
2. **Werteorientierung fördern und Sinn stiften**
3. **Flexible Arbeitsmodelle etablieren**
4. **Umweltbewusst handeln und nachhaltige Konzepte entwickeln**
5. **Agile Arbeitsweisen entwickeln**
6. **Gemeinsames Führungsverständnis etablieren**
7. **Potenziale der Mitarbeiter sehen und adäquat fördern**
8. **Emotionale Intelligenz nutzen können**
9. **Heterogene interdisziplinäre Teams zusammenstellen**
10. **Sich selbst als Führungskraft als Teil des Problems erkennen**
11. **Seinen eigenen Schatten erkennen**
12. **Mit unterschiedlichen Kulturen und Vielheit umgehen**

### Unsere drei Intelligenzsysteme

Der Mensch ist ein „drehirniges“ Wesen mit drei unterschiedlichen Wahrnehmungssystemen. Wir haben unser Bauchgefühl, unser Herz und unseren Verstand. Das intuitive Bauchgefühl ist oft das System, was am schnellsten wahrnimmt, dann kommt unser Herz und am langsamsten ist der Verstand. Wenn wir unsere emotionale Wahrnehmung ignorieren, stärken wir Zynismus und Depression in uns. Für viele der neuen Kompetenzen brauchen wir soziale Fähigkeiten und emotionale Intelligenz. Insofern geht es nicht nur um eine neue Denkweise, sondern auch um eine neue Fühlweise. Früher hatten Gefühle auf der Arbeit nichts verloren. Heute kann man mit gefühllosen Führungskräften nur noch wenig anfangen.



# 02

---

## **Führen bedeutet Kommunizieren**

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

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

Matthias Horx

# Nicht Technik, sondern Kommunikation ist die Basis für Innovation

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

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

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

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

### **Komplexe Kommunikation gestalten**

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

# Die vier Ebenen der Kommunikation

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

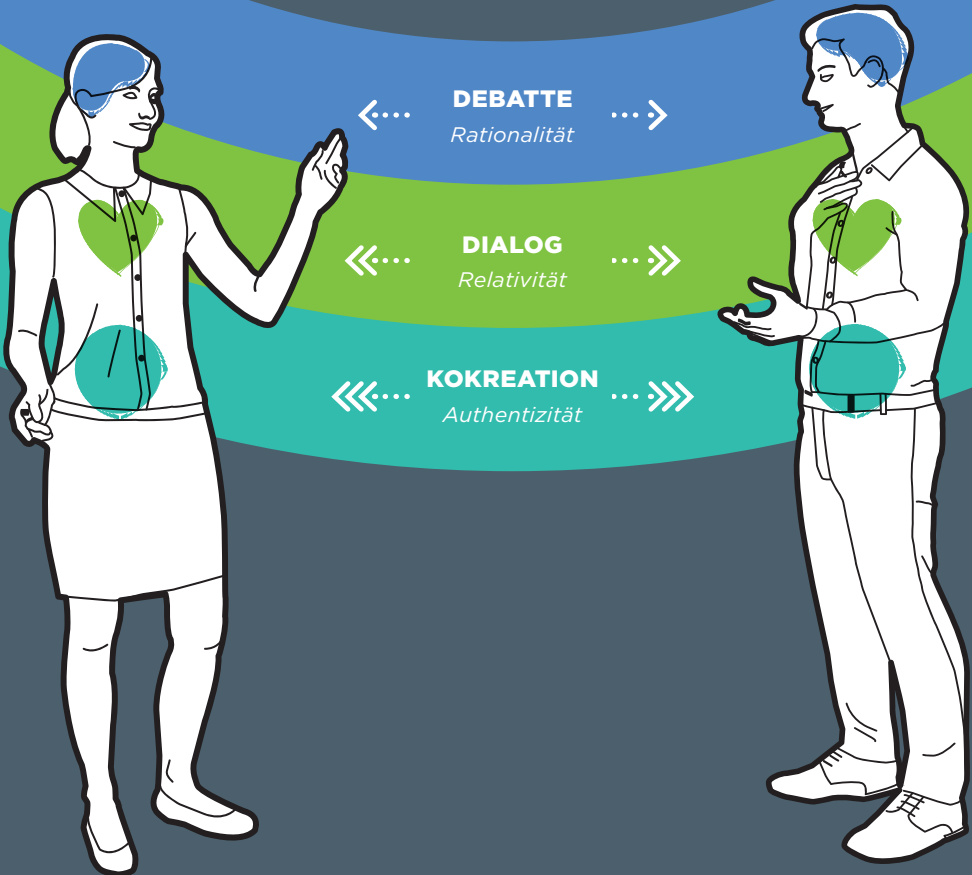
## MONOLOG

*Unverbundenheit*

◀... **DEBATTE** ...▶  
*Rationalität*

◀◀... **DIALOG** ...▶▶  
*Relativität*

◀◀◀... **KOKREATION** ...▶▶▶  
*Authentizität*



## Die Monologebene – Appelle und feste Urteile

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



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

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

## Die Debattenebene – Urteile loslassen

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

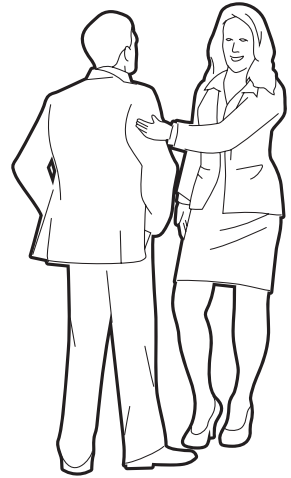


**Ein Beispiel:** In einem großen Verlagshaus hat es einen Führungswechsel gegeben. Entgegen der vorherigen Strategie, Online und Print miteinander zu verzahnen, gab die neue Chefetage die Parole aus, beide Bereiche wieder strikt zu trennen. Viele konnten diesen Strategiewechsel nicht nachvollziehen,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

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

## Die Dialogebene – Zynismus loslassen

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



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



## Die Ebene der Kokreation - Angst loslassen

In der Haltung des Dialogs ist das möglich, was wir uns letztendlich erhoffen und was in der Herausforderung des Wandels die größten Chancen bietet: gemeinsam Möglichkeiten zu erkennen und kollektive Kreativität zu fördern. Hier ist ein freier Austausch von Gedanken über alle Hierarchieebenen erlaubt, emotionale Wahrnehmungen sind erwünscht und unkonventionelle neue Denkansätze sind willkommen. Was uns häufig davon abhält, so zu kooperieren, ist unsere Angst und unsere Sorge vor Kontrollverlust. Das ist noch



verständlich, denn es mangelt uns oft an Erfahrung, in dieser Weise miteinander zu arbeiten. Man stelle sich vor, die Ingenieure der Autokonzerne hätten in einem offenen Rahmen andere Mitarbeiter gefragt, was sie davon halten würden, die wirklichen Emissionen der Autos zu verschleiern, indem sie mithilfe einer Software unter Testbedingungen niedrigere Werte vorgaukeln. Wahrscheinlich hätten deren Erkenntnisse aus Herz und Bauchgefühl gereicht, um zu dem Schluss zu kommen, dass Betrug, gerade wenn es um die Gesundheit geht, keine gute Idee ist. Die Konzerne hätten mit nur einem offenen Dialog Milliarden Euro gespart.

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

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

## Von NoQ zu IQ zu EQ zu WeQ – welche Ebene braucht welche Intelligenz?

Die vier Kommunikationsebenen Monolog, Debatte, Dialog und Kokreation sind individuelle Kompetenzerweiterungen der Führungskraft. Sich ihrer bewusst zu sein erleichtert die Kommunikation in allen Bereichen enorm.

### **NoQ – eine kommunikative Einbahnstraße**

Auf der Monologebene ist Gehorsam wichtig. Die Führungskraft will sich durchsetzen können und erteilt Befehle. Notfalls „über Leichen gehen“ und auch mal „hart durchgreifen“. Führen ist nichts für Schwächlinge, Gefühle haben auf der Arbeit nichts verloren. Wer nur die einseitige Kommunikationsebene NoQ beherrscht, nutzt weder seinen Verstand noch sein Herz.

*„Vernunft ist, wenn wir mit unserem inneren Emotionssystem sinnvoll umgehen können.“*

### **IQ – Debattenkultur**

Die Debattenebene funktioniert über den Verstand. Kenngröße ist der IQ. Den Test zum Intelligenzquotienten gibt es schon seit 1905. Im Laufe der Zeit wurde festgestellt, dass die Testpersonen immer besser abschnitten, sodass man das Mittelmaß von 100 seit 1990 immer wieder anpasst. Man nennt das auch den Flynn-Effekt. In Deutschland wächst die Intelligenz um 0,35 Prozentpunkte pro Jahr. In Brasilien und der Türkei doppelt so stark. Das heißt, wer 1918 in Deutschland bei einem Test mit 100 abgeschnitten hatte, würde heute bei gleicher Intelligenzleistung in etwa bei 65 liegen. 65 ist ein Wert, der heute unterhalb der Lernbehinderung als leichte Intelligenzminderung oder Minderbegabung eingestuft wird. Die IQ-Tests sind mittlerweile umstritten. Sie messen die Befähigung zur Bildung und lassen viele Aspekte einer Persönlichkeit außen vor. Genauso lassen wir vieles außen vor, wenn wir auf Debattenebene kommunizieren. Für Führung auf der Debattenebene sind schlaue Leute mit einer hohen Fachkompetenz vollkommen und ausreichend. Funktionalisiertes Denken, eine gewisse Form von sachlichem Reflexionsvermögen reichen. Es wird mehr mit Zahlen und Prinzipien geführt.

## **EQ - emotionale Intelligenz und Dialogfähigkeit**

Um auf der Dialogebene zu führen, brauchen Führungskräfte einen guten EQ. Den Begriff emotionale Intelligenz gibt es erst seit 1990. Vorher war diese Fähigkeit als Variable noch nicht interessant. Gefühlen als Führungskriterium wurde kein Wert beigemessen. Der EQ umfasst die Fähigkeiten, Emotionen wahrzunehmen, zu nutzen, zu verstehen und zu beeinflussen. Mit der Einführung von Testverfahren zur Messung des EQ wird die Idee des Erfinders pervertiert, weil der EQ auf die sachlich-funktionale Ebene der Zahlen, Daten, Fakten gehoben wird, die er gerade nicht beschreiben will.

Eine Führungskraft, die auf der Dialogebene führt, sollte mit ihren eigenen und den Gefühlen der anderen umgehen können. Das bedeutet, Gefühle als Ressource und Wahrnehmungskanal anzuerkennen und sie weniger als eine Art Wettererscheinung abzutun, der wir willenlos ausgeliefert sind nach dem Motto: „Ich war halt schlecht drauf.“

## **WeQ - kokreative Wir-Intelligenz**

Für eine wirklich kokreative Führung ist der WeQ von Bedeutung. Der Begriff wurde von Peter Spiegel in seinem 2015 veröffentlichten Buch „WeQ – more than IQ“ geprägt. WeQ steht für Wir-Qualitäten. Der WeQ beschreibt das systemische Verstehen von uns selbst in der uns umgebenden Umwelt. Eine Führungskraft, die auf der kokreativen Ebene führen kann, weiß, dass sie und ihre Mitarbeiter sich in einem gemeinsamen, sich gegenseitig bedingenden und erschaffenden System befinden. Unser Bewusstsein inkludiert in dieser Haltung uns selbst als Ganzheit und wir sind uns der wechselseitigen Verbindungen zu den anderen und unserer Umgebung gewahr. In der Haltung sieht sich eine Führungskraft nicht mehr getrennt und weiß die Potenziale ihrer Mitarbeiter zu schätzen. Die kokreative Haltung, die das ganze Wir wahrnehmen kann, bezieht Persönlichkeit, Verhalten, Kultur und Strukturen in seine Entscheidungen mit ein. Die Vorstellungen, alles alleine entscheiden und die anderen kontrollieren zu müssen sowie generell der Schlaueste und Weiseste zu sein, werden losgelassen. Unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen und sich der eigenen Begrenztheit bewusst zu sein macht es einfacher, mit Komplexität umzugehen. Führungskräfte mit einem hohen WeQ und einem guten Empathievermögen schaffen leichter ein Klima, das von Vertrauen, Wahrhaftigkeit, Motivation und Selbstverantwortung geprägt ist. In dieser Haltung fühlen sich Menschen miteinander verbunden und die Veränderungsbereitschaft und der Wunsch, den Herausforderungen unserer Zeit gestaltend zu begegnen, ist ungleich größer.

## **Gemeinsam den Sinn erkennen**

Dialogorientierte und kokreative Haltungen helfen, Potenziale zu aktivieren und agiler zu werden. Eine moderne Organisation, die Selbstführung aufbauen möchte und Interesse am Mitarbeiter in seiner Ganzheit hat, braucht eine Führung, die dialogfähig ist. Diese Mentalität zu fördern setzt voraus, dass wir Besitzstandsdenken und Kontrollzwang loslassen. Wer Innovationsbereitschaft und Erneuerungswillen der Mitarbeiter fördern möchte, kann dies wesentlich einfacher, wenn die Organisation einen Sinn bietet. Unternehmen, die in ihrer Kommunikation noch auf der Ebene des Monologs oder der Debatte stehen, wird es schwerfallen, diesen Sinn zu darzustellen.

*„Wer um einen Sinn seines Lebens weiß, dem verhilft dieses Bewusstsein mehr als alles andere dazu, äußere Schwierigkeiten und innere Beschwerden zu überwinden!“*

Viktor Frankl

Wer die Fragen „Warum mache ich das?“ und „Wofür mache ich das?“ beantworten kann, hat es einfacher, Menschen auf der emotionalen Ebene zu erreichen. Das gilt nach innen für die Mitarbeiter und nach außen für die Kunden. Die Frage nach dem Warum blickt mehr in die Vergangenheit. Wo komme ich her und was war der Antrieb, das Unternehmen zu gründen oder in ihm zu arbeiten? Welchen Nutzen oder welche Mehrwerte wollen wir bieten? Die Frage nach dem Wofür schaut in die Zukunft. Was wollen wir zusammen erreichen? Welchen Zustand in der Zukunft wollen wir kreieren?

## **Mitarbeiter wollen einen Entwicklungsraum**

Eher selten gehen High Potentials wegen des Geldes oder mangelnder Alternativen in ein Unternehmen. Die niedrige Arbeitslosigkeit und der Fachkräftemangel haben den Arbeitsmarkt in vielen Teilen längst zu einem Arbeitnehmermarkt gemacht. Immer entscheidender ist, ob ein Unternehmen mit den persönlichen Haltungen und Werten korrespondiert und als ein Entwicklungsraum wahrgenommen wird. Wer als Arbeitgeber sein eigenes Warum und Wofür geklärt hat und sich seiner Haltungen bewusst ist, erhöht seine Chancen, als attraktiv wahrgenommen zu werden. Die Entwicklung einer agileren Unternehmenskultur ohne Selbstentwicklung der Führung ist unmöglich. Selten wird die Wechselwirkung von Persönlichkeit, Verhalten, Strukturen und Kultur erkannt. Noch nimmt die Führung sich gerne raus – so als wäre sie nicht Teil des Systems. Entscheidend ist, dass Führungskräfte ihre Denkweise reflektieren und sich entfalten. Selbstklärung setzt Energie und Potenziale frei, zukunftsorientiert zu führen.

# Haltung ist nach außen unsichtbar

Die innere Haltung und seine Werte sieht man einem Mitarbeiter äußerlich nicht an. Für die Zusammenarbeit und die Gestaltung von Unternehmenskultur kann sie entscheidend sein. Wir sehen einen Steinmetz bei der Arbeit. Was treibt ihn an, weshalb arbeitet er? Um zu überleben, weil seine Väter das auch gemacht haben, für's Geld, weil er sich Anerkennung verspricht, möchte er etwas Neues schaffen oder steht für ihn die Sinnhaftigkeit seines Tuns im Vordergrund?



# 03

---

## **Evolutionäre Modelle zu Führung und Unternehmenskultur**

Aus welcher Perspektive wir auf Führungsentwicklung und Kulturentwicklung auch schauen, sie verläuft in Phasen und evolutionär. Seit Anfang des letzten Jahrhunderts erforschen Wissenschaftler dies systematisch und bilden entwicklungsorientierte Modelle. Wir geben hier einen kurzen Einblick in die Theorien, auf denen das Modell der Haltungen basiert. Wer sich weniger für die Theorien interessiert, kann direkt zu Kapitel 4 übergehen.

*„Niemand beklagt sich über Stufenmodelle, wenn man über Kinder spricht. Warum nehmen wir an, dass Wachstum aufhört, wenn wir ins Erwachsenenalter eintauchen?“*

Robert Kegan