

Über die 6 Haltungen

**aus dem Buch
„Haltung entscheidet“**

**von
Martin Permantier**

Einleitung

Als ehemalige Führungskraft habe ich mich immer wieder gefragt, was den entscheidenden Unterschied zwischen inspirierenden Leadern und solchen macht, die nur durch ihre Position und ihre vermeintliche Macht Einfluss nehmen. Das Buch „Haltung entscheidet“ von Martin Permantier hat mir geholfen, einen Weg zu finden meine Ideen dazu besser in Worte zu fassen und mir zusätzlich wertvolle neue Erkenntnisse beschert.

Permantier zeigt, dass die innere Haltung eines Menschen nicht nur das eigene Denken und Handeln beeinflusst, sondern auch die Art wie geführt wird.

Er beschreibt sechs verschiedene Haltungen, die sich unter anderem auf unsere Art der Führung auswirken. Die Entwicklung der Haltung ist ein lebenslanger Prozess, eine Form der Bewusstseinerweiterung, und spiegelt wider, wie wir die Welt wahrnehmen, Probleme lösen und mit anderen interagieren. Ich stelle hier die sechs Haltungen im Allgemeinen, in Bezug auf Führungskräfte und auf Mitarbeitende in sehr kurzer Form vor.

Wichtige Vorannahmen für das Modell der 6 Haltungen

- Keine der Haltungen ist gut oder schlecht.
- Jede neue Haltung integriert die vorherige Haltung (vertikale Entwicklung). Das bedeutet, dass die Verhaltens- und Denkweisen der früheren Haltung inkludiert werden und uns weiterhin zur Verfügung stehen.
- Erwachsene Menschen befinden sich nie nur in einer Haltung, häufig ist eine Haltung besonders ausgeprägt.
- In der vertikalen Entwicklung kann keine Haltung übersprungen werden.
- Jede Haltung trägt dazu bei, unser Repertoire an Verhaltens- und Denkweisen zu erweitern und uns mehr Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen.
- Die 6. Haltung ist nicht die letzte, es werden sich weitere Haltungen zeigen
- Ab der 6. Haltung sind Menschen in der Lage die vorherigen Haltungen anzuerkennen und bewusst zu nutzen. In den früheren Haltungen werden die Haltungen, die nicht der eigenen entsprechen eher abgelehnt.

Die 6 Haltungen

1. Die selbstorientiert-impulsive Haltung

Kurzbeschreibung der Haltung allgemein

Diese Haltung ist stark von Emotionen wie Angst, Unsicherheit und der Suche nach Sicherheit geprägt. Sicherheit ist das zentrale Bedürfnis. Entscheidungen werden aus einer kurzfristigen Perspektive getroffen, oft ohne strategisches Vorgehen. Menschen in dieser Haltung sind noch nicht in der Lage sich selbst zu reflektieren oder Kritik anzunehmen. Eine erwartete Belohnung muss sehr zeitnah, am besten sofort, erfolgen.

Kurzbeschreibung in Bezug auf Führungskräfte

In dieser Haltung sieht sich eine Führungskraft als das Zentrum der Macht. Sie nimmt alles persönlich, kann noch nicht längerfristig planen, will der Sieger sein und unmittelbare Vorteile für sich selbst erleben. Andere über den Tisch zu ziehen und zu benutzen, um eigene Ziele zu erreichen, erfüllt sie mit Stolz. Zu Empathie und Mitgefühl ist sie nicht fähig. Mitarbeitende sollen gehorchen und müssen mit Wutausbrüchen rechnen. Sogar Drohungen und Zwang sind möglich. Entscheidungen trifft die Führungskraft getroffen werden.

Kurzbeschreibung in Bezug auf Mitarbeitende

Mitarbeitende in der selbstorientiert-impulsiven Haltung fühlen sich wütend und ohnmächtig. Sie machen die äußeren Umstände für diese Gefühle verantwortlich. Da das Erreichen persönlicher Vorteile im Vordergrund steht, wechseln sie zum Beispiel schnell Ihren Arbeitgeber, wenn sie woanders mehr verdienen können. Die Existenzsicherung steht im Vordergrund.

2. Die gemeinschaftsbestimmt-konformistische Haltung

Kurzbeschreibung der Haltung allgemein:

Hier steht das Befolgen von Regeln und Erwartungen anderer im Mittelpunkt. Menschen mit dieser Haltung orientieren sich stark an Autoritäten und bestehenden Strukturen, sie sehnen sich nach Anerkennung. Sie schätzen Sicherheit und Ordnung und handeln nach dem Prinzip "So macht man es eben". Veränderung wird als bedrohlich empfunden. In dieser Haltung möchten Menschen einer Gruppe angehören, ein „Wir“ haben. Daraus resultieren Anpassungen an die Gruppe, damit die Gruppe einen nicht ausschließt. Traditionen stehen im Vordergrund. „Das haben wir schon immer so gemacht.“

Kurzbeschreibung in Bezug auf Führungskräfte

In dieser Haltung wollen Führungskräfte Gehorsam und kein eigenes Denken der Mitarbeitenden. Auch Einwände oder Widerworte der Mitarbeitenden sind nicht gewünscht. Sie fördern Hierarchien und halten an bewährten Methoden fest, auch wenn diese nicht mehr zeitgemäß sind. Es gibt eine feste top down-Hierarchie, die ein Machtgefälle von oben nach unten erzeugt. Die Führungskraft verteilt Aufgaben, die dann in einem festgelegten Prozess abgearbeitet werden sollen.

Kurzbeschreibung in Bezug auf Mitarbeitende

In dieser Haltung verhalten sich Mitarbeitende wie trotzig, bockige Kinder. Silodenken, Zurückhalten von Informationen, abarbeiten von sinnlosen Routinen sind mögliche Verhaltensweisen, die Mitarbeitende zeigen. Das kann auch dazu dienen sich von anderen Teams abzugrenzen und das eigene Team zu schützen. Die Mitarbeitenden wollen in ihrer Gruppe nicht auffallen und passen sich an, um nicht aus der Gruppe ausgestoßen zu werden.

3. Die rationalistisch-funktionale Haltung

Kurzbeschreibung der Haltung allgemein

In dieser Haltung beginnen Menschen ihre Individualität zu entdecken. Effizienz, Zielstrebigkeit und der Wille zum Erfolg bestimmen diese Haltung. Sie ist in der modernen Arbeitswelt weit verbreitet. Wettbewerb, Bewertungen, Wissenschaft, Optimierung und Zahlen, Daten, Fakten stehen im Mittelpunkt. Für die Auseinandersetzung mit Gefühlen ist kein Platz. Diese Haltung fördert Produktivität und Wachstum, kann aber auch zu hohen Drucksituationen führen. Menschliche Aspekte wie Empathie und zwischenmenschliche Beziehungen sind nur im Ansatz vorhanden. Geld und Statussymbole sind wichtig

Kurzbeschreibung in Bezug auf Führungskräfte

Führungskräfte mit dieser Haltung setzen sich selbst und ihren Mitarbeitenden ambitionierte Ziele, messen Erfolg anhand konkreter Ergebnisse (Zahlen, Daten, Fakten) und fordern von sich und anderen höchste Leistungen. Über Zahlen erfolgt auch die Erfolgskontrolle. Der Fokus liegt auf den Schwächen der Mitarbeitenden, nicht auf den Stärken.

Kurzbeschreibung in Bezug auf Mitarbeitende

Mitarbeitende, die sich in dieser Haltung befinden, arbeiten gerne in einem vorgegebenen Rahmen. Dieser Rahmen besteht aus festgelegten Prozessen und vorgegebenen Zielen. Er wird nicht in Frage gestellt. Sie arbeiten Dinge ab und sind sich keiner eigenen Verantwortung bewusst. Die Idee eigene Ideen einzubringen, kommt nicht auf. Wenn sich ein Unternehmen verändern möchte oder muss, kann diese Haltung viel Widerstand erzeugen.

4. Die eigenbestimmt-souveräne Haltung

Kurzbeschreibung der Haltung allgemein

Menschen, die diese Haltung annehmen vertrauen auf ihre Werte und die Vorstellung von ihrem Leben, die sie sich selbst gebildet haben. Sie schätzen ihre eigene Individualität und auch die der anderen. Die eigenen Bedürfnisse und Ziele stehen im Mittelpunkt. Zukunftsorientierung und Vernunft, Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen und Neues schaffen. Auch das sind Kennzeichen der eigenbestimmt-souveränen Haltung. Sich selbst in Frage zu stellen, das fällt in dieser Haltung noch schwer.

Status genießen wollen und von anderen für diesen Status anerkannt werden, ist Teil dieser Haltung.

Kurzbeschreibung in Bezug auf Führungskräfte

Führungskräfte in dieser Haltung fokussieren sich auf die Stärken ihrer Mitarbeitenden. Sie unterstützen und fördern deren Entwicklung. Es gibt weiterhin Ziele in der Organisation, die jedoch flexibel sind. Führungskräfte vertrauen ihren Mitarbeitenden, so dass die Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung bekommen.

Kurzbeschreibung in Bezug auf Mitarbeitende

In dieser Haltung wollen Mitarbeitende eigenbestimmt arbeiten. Sie möchten gestalten und benötigen dafür Freiheit, Raum und das Vertrauen der Führungskraft. Im Gegenzug sind sie in der Lage die Verantwortung für ihr Tun zu übernehmen.

5. Die relativierend-individualistische Haltung

Kurzbeschreibung der Haltung allgemein

Menschen mit dieser Haltung entdecken ihre vielfältigen inneren Teile. Sie sind in der Lage sich immer besser ihrem gesamten Selbst zu öffnen und alle Seiten anzuerkennen inklusive der inneren Widersprüche. Konstruktivistisches Denken wird möglich. Ebenso wie die Kompetenz einen urteilsfreien Raum zu schaffen. In dieser Haltung ist es auch möglich die erlebten Gefühle in die eigene Wirklichkeitskonstruktion einzubinden. Innovationen spielen eine wichtige Rolle in dieser Haltung.

Kurzbeschreibung in Bezug auf Führungskräfte

Führungskräfte mit dieser Haltung sind in der Lage Verantwortung abzugeben und vertrauen ihren Mitarbeitenden. Sie führen emotional, auf Augenhöhe und treffen Entscheidungen im Austausch mit ihren Mitarbeitenden. Führungskräfte erkennen die Wichtigkeit von Werten an, die auch eine große Rolle in der Organisation spielen. New Work wird möglich.

Kurzbeschreibung in Bezug auf Mitarbeitende

Mitarbeitende in dieser Haltung möchten eine sinnvolle Arbeit haben. Ihnen ist es wichtig, dass die Werte des Unternehmens, für das sie arbeiten zu ihren Werten passen. Freie Zeiteinteilung, neue Arten von Zusammenarbeit und flexible Rollengestaltung haben einen großen Stellenwert.

6. Die systemisch-autonome Haltung

Kurzbeschreibung der Haltung allgemein

In dieser Haltung beschreiben sich Menschen als eigenverantwortlich und empathisch. Eigenverantwortlich bedeutet hier die Übernahme der vollen Verantwortung für das, was sie denken, fühlen und wie sie handeln. Weniger urteilen, mehr im Innen und Außen wahrnehmen, sich als Teil eines Ganzen (Systems) verstehen können. Ein sowohl-als auch ersetzt das entweder-oder früherer Haltungen und der Umgang mit Komplexität fällt leichter. Das Thema „Sinn“ steht im Vordergrund.

Kurzbeschreibung in Bezug auf Führungskräfte

Führungskräfte mit dieser Haltung führen mit und durch Werte und Sinn. Es ist ihnen möglich individuelle Entwicklungsräume für ihre Mitarbeitenden zu schaffen, um jeden in seiner Gänze zu fördern. Sie sind bereit ihre Macht abzugeben und ihren Mitarbeitenden dadurch das Treffen von Entscheidungen zu ermöglichen. Sie betrachten Probleme in einem größeren Kontext (systemisch) und sind in der Lage globale Verantwortung zu übernehmen.

Kurzbeschreibung in Bezug auf Mitarbeitende

Mitarbeitende in dieser Haltung können in der passenden, systemisch-autonomen Umgebung, ihr volles Potential entfalten. Sie benötigen keine starren Rollen, in denen sie arbeiten. Sie möchten einen Sinn in dem finden, was sie tun.

Fazit

In Bezug auf Führung hat mir das Buch verdeutlicht, dass Führung viel mehr ist als bloßes Wissen und Methoden. Es geht auch darum als führende Person in die Entwicklung der eigenen Haltung zu investieren.

Ich sehe im Rückblick Zusammenhänge zwischen dem Verhalten meiner früheren Führungskräfte und der Unternehmenskultur, in der wir jeweils gearbeitet haben. Ich selbst hatte in einem Unternehmen eine Führungsrolle. Dieses Unternehmen hat viel investiert, um mich und die anderen Führungskräfte auf dem Weg zur systemisch-autonomen Haltung zu begleiten.

Ich kann dieses Buch jedem empfehlen, der seine eigene Führungsrolle weiterentwickeln möchte – sei es als Managerin, Unternehmerin oder Teamleiterin.

Im Buch finden sich Reflexionsfragen zu den Haltungen. Mit ihnen fällt es leichter herauszufinden, welche Haltung in verschiedenen Situationen überwiegt. Zusätzlich helfen diese Fragen dabei, das eigene (Führungs-)Verhalten zu hinterfragen und bewusster zu gestalten.

Quellenangaben

- Buch: Permantier, Martin, „Haltung entscheidet: Führung und Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten“. Vahlen Verlag München, 2019.

- Internet: <https://www.haltung-entscheidet.de>, 05.02.2025

Diese Zusammenfassung gibt meine persönlichen Eindrücke aus dem Buch wieder.