

Unternehmen mit Haltung

Haltungen prägen unser Weltbild und beeinflussen unser Denken, Fühlen und Handeln. Martin Permantier hat auf Grundlage der Erkenntnisse aus der Entwicklungspsychologie ein Modell entwickelt, mit dem sich unterschiedliche Haltungen und ihre Ausdrucksweisen differenziert darstellen lassen. Er plädiert für mehr entwicklungsorientiertes Denken in Unternehmen, denn Denkhaltungen können verändert und erweitert werden.

Herr Permantier, Sie sind ja eher auf dem Gebiet Design und Kommunikation tätig. Wie kam es dazu, ein Buch über Haltungen zu schreiben?

MARTIN PERMANTIER Führung und Unternehmenskultur sind für Unternehmen als Teil der Innen- und Außendarstellung immer wichtiger geworden. Sie sind neben Design und Kommunikation ein zentraler Teil der Unternehmensidentität. Wer für gute Mitarbeiter attraktiv sein möchte, sollte eine gute Unternehmenskultur bieten. Führen heißt kommunizieren. Unsere Sprache entspricht unserer Haltung. Bis jetzt gibt es kaum Ansätze, die unsere Haltung zum strategischen Entwicklungsthema macht, obwohl sie so entscheidend ist. Daher unser Buch.

Warum ist Haltung als Erfolgsfaktor gerade in der heutigen Wirtschafts- und Unternehmenswelt so bedeutsam?

PERMANTIER Je nach Haltung formen wir unsere Arbeitswelten. Sie ist Spiegel unserer Überzeugungen, was Realität ist und wie man sie richtig gestaltet, und damit Teil unserer Arbeitgeberattraktivität. Wenn man sich anschaut, mit welcher Haltung beispielsweise in den 1930er- und 1940er-Jahren gearbeitet wurde, in denen Gleichschaltung im Mittelpunkt stand, wie sich diese in den 1950er- und 1960er-Jahren gewandelt hat hin zu Wohlstandsbestreben und in den 1970er und 1980er eine zunehmende Selbstbestimmtheit im Fokus stand, nach dem Motto „Ich mach



MARTIN PERMANTIER ► **Haltung entscheidet.** Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten.

Vahlen, 2019, 373 S., 34,90 €
ISBN 978-3-8006-6063-6

mein Ding“, wird klar, wie Haltungen unsere Lebens- und Arbeitswelt beeinflussen. Seit der Jahrtausendwende kommen andere Faktoren dazu wie Gleichberechtigung, Umweltbewusstsein, Nachhaltigkeit, die unsere Haltung verändern. Damit ändern sich die Fragestellungen für Unternehmer und wie sie sich positionieren maßgeblich.

Inwieweit bedingen sich Zeitgeist, Haltung und Unternehmenskultur?

PERMANTIER Die Quelle ist immer der Einzelne mit seinen Bedürfnissen, wie er

leben und arbeiten will. Der Ansatz dieser Ich-Entwicklung, der den Haltungen zugrunde liegt, ist konstruktivistisch. Sie bestimmt, wie wir das Leben denken, und beschreibt, wie wir Realität deuten und Wirklichkeit konstruieren. Daraus formen sich Zeitgeist und Kultur, die wiederum unsere Haltung beeinflussen.

Sie haben ein Modell der sechs Haltungen entwickelt, die unser Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen. Welche Kriterien liegen der Kategorisierung zugrunde und wie unterscheidet sich dieses Modell von anderen, die sich mit Persönlichkeitsmerkmalen beschäftigen?

PERMANTIER Das Haltungsmodell ist eines der wenigen Modelle, die nicht ausgedacht sind, sondern die wissenschaftlich aufgrund der Erkenntnisse aus der Entwicklungspsychologie erarbeitet wurden. Es beinhaltet keine subjektive und willkürliche Einteilung, sondern es ist messbar und wissenschaftlich nachvollziehbar. Während andere Modelle äußere Verhaltensweisen beschreiben und einordnen, veranschaulicht das Modell der Haltungen unsere innere Persönlichkeitskonstruktion. Unser Ziel war es, diese Zusammenhänge möglichst anschaulich mit Beispielen und vielen Infografiken zu vermitteln. Es ist daher ein sehr praxisorientiertes visuelles Buch.

Wie sind Sie auf den Gedanken gekommen, innere Haltungen genauer zu untersuchen?



MARTIN PERMANTIER ist Geschäftsführer der Short Cuts GmbH design + kommunikation in Berlin. Zudem ist er Trainer und Vortragsredner zu den Themen Werteentwicklung, Haltung und Führung.

PERMANTIER Ganz einfach. Wir haben Führungskräfte gefragt, was der Zweck ihres Unternehmens ist, und gemerkt, dass selten darüber Klarheit bestand. Jeder Mensch hat, basierend auf seinen eigenen Glaubenssätzen, Erfahrungen oder Prägungen, seine eigene Wahrheit. Die Frage war, wie bringen wir diese unterschiedlichen Wahrnehmungen in einem gemeinsamen Führungsverständnis zusammen und machen sie diskutierbar, ohne in Rechthaberspiele zu verfallen. Wichtig war für mich zu erkennen, dass wir unsere Haltungen wechseln, je nach Umfeld und Situation. Es gibt daher in dem Modell keine Festbeschreibungen auf die eine oder andere Haltung oder den einen oder anderen Typ. Morgens, im Kampf im Straßenverkehr, bin ich ein anderer als abends, wenn ich in gemütlicher Runde mit Freunden zusammensitze. Die Frage ist, was wollen wir als Gruppe zusammen wollen?

Welchen Nutzen haben Ihre Erkenntnisse für die Zusammenarbeit? Haltungen sind ja erst einmal unsichtbar.

PERMANTIER Im Buch habe ich viele Beispiele beschrieben, wie sich die sechs Haltungen in verschiedenen Situationen in Verhaltensweisen ausdrücken und erkennen lassen. Farben und Illustrationen helfen dabei, sich schnell zu orientieren und die Erkenntnisse anzuwenden. Das Wissen um die Haltungen und ihre Beobachtung alleine verbessern schon die Zusammenarbeit.

Wie ist Ihr Modell für Personalverantwortliche einsetzbar?

PERMANTIER Das Modell bietet einen neuen Blick auf die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Ich-Entwicklung und hilft, entwicklungsorientierte Ansätze in die Praxis zu überführen. Die vertikale Entwicklung ist eine bisher unterschätzte Dimension der Personalentwicklung. Unser Modell lässt sich in vielen Bereichen nutzen, beispielsweise im Recruiting. Strategisches Recruiting beginnt mit der Klarheit über die eigenen Werte und welche Haltung wir uns von den neuen Kollegen wünschen. Wir sind attraktiv für die passenden Mitarbeiter, wenn wir wissen, wo wir stehen und wohin wir wollen und wer eigentlich zu uns passt. Konflikte lassen sich mit dem Modell im Hinterkopf ganz neu sehen – als Einladung, sich zu entwickeln. Denn Konflikte entstehen ja selten aufgrund von Kompetenzdefiziten, sondern fast immer an den Grenzen von Haltungen.

Wie lassen sich die verschiedenen Haltungen in der Unternehmenskultur und Prozessen abbilden beziehungsweise einsetzen?

PERMANTIER Mithilfe des Modells lassen sich Haltungen differenziert darstellen – bei Mitarbeitern und bei Führungskräften. Das Wichtigste ist zu lernen, in Reifeprozessen zu denken und sich selbst als unfertig zu sehen. Jeder kann anhand seiner eigenen Biografie sehen, wie sich Haltungen festigen, aber auch im Laufe

des Lebens ändern. Die ersten Schritte sind die Abkehr von der Beschwerdehaltung und die Bereitschaft zur Selbstentwicklung. Dies ist für Führungskräfte ohnehin Pflicht, weitere Schritte sind die Teamentwicklung und die Werteentwicklung. Je reifer die Haltung, desto besser der Umgang mit Komplexität, Gefühlen, Empathie, Vielfalt und Aufmerksamkeit.

In einer balancierten Organisation müssen wir vier Dimensionen in den Blick nehmen: Persönlichkeit, Verhalten, Kultur und Struktur. Diese Bereiche müssen gesamtheitlich entwickelt werden. Dafür braucht es zunächst eine Standortbestimmung und Einigkeit über ein gemeinsames Werte- und Führungsverständnis, ausgehend von der Frage: Was ist unsere bevorzugte Haltung im Unternehmen? Wenn darüber kein gemeinsames Verständnis vorliegt, hängt Führung von den Launen und Kompetenzen Einzelner ab. Erfolg lässt sich in vielen Währungen messen, wie Geld, Glück, Zeit, Wohlbefinden oder Sicherheit. Eine Organisation sollte intelligenter sein als die Mitarbeiter, die in ihr arbeiten. Sie sollte Klarheit über die gemeinsamen Werte und die gewünschte Haltung bieten. Dann wirkt sie wie eine zusätzliche Führungskraft.

Herr Permantier, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Sabine Schritt.