

# Haltung erweitern

Permantier

2023

ISBN 978-3-8006-7098-7

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

## 1.

## Haltung erweitern

Wenn sich unsere Haltung erweitert, sprechen wir von Emergenz. Emergenz ist ein Begriff aus der Philosophie, der besagt, dass spätere Seins-Zustände durch neu auftauchende Qualitäten aus früheren entstehen. Dieser Prozess ist weder linear noch steuerbar und beschreibt die selbstorganisierte Entstehung geordneter Strukturen aus scheinbarer Unordnung. Dabei verbinden sich einzelne Erfahrungen im Laufe der Zeit zu neuen, weil erweiterten sinngebenden Deutungssystemen.

*„Die Erfahrung ist  
die Meisterin des Lebens.“*

Johann Wolfgang von Goethe (1749–1832)

## Haltung – ein Möglichkeitsraum

Unsere Haltung wird bestimmt durch die Art, wie wir denken und mit anderen interagieren, durch unseren Umgang mit Impulsen und durch unseren Fokus. Daraus konstruieren wir unser Ich und versuchen, den Phänomenen, die wir wahrnehmen können, durch Sprache Sinn zu verleihen.

In den frühen Phasen der Ich-Bildung übernehmen wir ungeprüft die vorhandenen Sinngebungen unserer Umwelt. Je mehr eigene Erfahrungen wir machen, desto mehr bilden sich eigenständige Deutungssysteme in uns heraus. Diese beeinflussen und prägen unseren Charakter und persönlichen Stil, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten und wie wir mit Komplexität umgehen. Wir versprachlichen unsere Erfahrungen und abstrahieren sie dadurch. Zugleich interpretieren wir sie und filtern sie durch unseren Fokus. Auf diese Weise erzeugen wir kontinuierlich eigene innere Realitäten. Diese entsprechen nicht notwendigerweise unserem logischen Verstand, unseren Gefühlen und unseren Körperwahrnehmungen. Im Gegenteil, viele frühe kulturelle Prägungen wie Vorurteile, Aberglaube oder ausgrenzende Sichtweisen haben keinen Bezug zum eigenen Erleben. Sie werden erst später in ihrer Bedeutung hinterfragt (oder auch nicht). Diese frühen Wirklichkeitsvorstellungen bilden selbstreferenzielle Geschichten, mit denen wir versuchen, unsere Ich-Identität anderen und uns selbst zu vermitteln: „Ich bin eine, die ...“, „Bei mir ist das so ...“, „Ich bin wirksam, weil ...“.

Gleichzeitig sind wir innerlich mit der Frage beschäftigt, wer wir eigentlich sind, und versuchen, die verschiedenen widersprüchlichen Ich-Konstrukten, die wir in unseren rollengebundenen Teilpersönlichkeiten erleben, in uns zu integrieren. Dabei beziehen wir uns immer wieder auf unsere Erinnerungen und Prägungen. Aus diesen biografischen Informationen, den Selbstgeschichten über Erlebtes und den inneren Wiederholungen von Begriffen und Sprachbildern erzeugen wir ein Ich-Empfinden.

### Erfahrungen weiten den Raum

Wenn uns unser Ich-Empfinden durch wiederholte neue Erfahrungen immer weniger angemessen erscheint, verändert sich unser Verhältnis zu unseren Prägungen und sie verlieren an Bedeutung für unsere Identitätsbildung. Wie wir diese kuratierte Selbstkonstruktion erzeugen, erkennen wir, wenn wir Teil einer neuen Gruppe oder Organisation werden. Je nachdem, welche Rollenidentität in diesem Kontext gefragt ist, erzählen wir uns anders und passen unsere Selbstgeschichten an. Mit zunehmender Wahrnehmung dieser Rollengebundenheit entsteht in uns eine beobachtende Instanz, die weniger von den Konstrukten früherer Gedanken und Gefühle absorbiert ist. Schritt für Schritt gewinnen wir so an innerer Freiheit.

## BEDINGUNGEN FÜR ENTWICKLUNG

### 1. Umstände/Bedingungen, die neue Denkweisen erfordern

Meist versuchen wir, auch neuen Bedingungen mit alten Denkweisen zu begegnen und Herausforderungen im Außen zu lösen – Scheitern ist daher der Beginn von Entwicklung, weil wir gezwungen werden, anders zu denken.

### 2. Selbstbeobachtung/Reflexion

Musterbrüche und Alltagsirritationen helfen, Momente der Beobachtbarkeit zu etablieren. Wenn wir eine wertfreie Aufmerksamkeit auf uns richten, können wir uns in unserem wahrnehmenden Prozess erkennen.

### 3. Die Beobachtung anderer

Wer eine Führungspersönlichkeit in einer erweiterten Haltung erlebt hat, für den ist es einfacher, sich ebenfalls in diese Richtung zu entwickeln. Deswegen ist es gut, sich Menschen zu suchen, die wir als Inspiration erleben.

### 4. Feedback und Austausch mit anderen

Der Blick in den Spiegel und die Fähigkeit, Feedback einzuholen und anzunehmen, sind ganz zentrale Bausteine für Entwicklung. Regelmäßige Treffen mit Entwicklungspartner\*innen unterstützen uns enorm.

### 5. Ein entwicklungsorientierter Blick auf sich selbst

Wer sich als fertig ansieht, wird sich nicht entwickeln wollen. Gerade wenn wir Karriere mit Selbstentwicklung verwechseln, nimmt die Entwicklungsbereitschaft mit jeder Hierarchiestufe weiter ab.

### 6. Offenheit für neue Erfahrungen

Wir optimieren lieber Bekanntes, als uns wirklich auf Neues einzulassen. Echte neue Selbst-Erfahrungen, neue Gedanken und Gefühle entstehen jenseits der Gewohnheiten.

### 7. Ungewissheitstoleranz

Was uns Entwicklung bringt, was sie genau erzeugt, ist nicht vorhersehbar. Wir bewegen uns in eine Richtung, in der Entwicklung eher möglich erscheint und sind gut beraten, die Ungewissheit und den Irrtum mit einzuschließen.

### 8. Der Potenzialraum der uns umgebenden Gesellschaft

Entwicklung geschieht in einem gesellschaftlichen und organisatorischen Kontext, der förderlich oder weniger förderlich sein kann. Wir brauchen Rahmenbedingungen, in denen wir uns sicher fühlen können. Die Reife der uns umgebenden Systeme kann uns fördern oder blockieren.

## Neue Qualitäten und Handlungsoptionen einer erweiterten Haltung

**Weniger zynisch**

**Mehr vertrauensvoll**

**Mehr innere Freiheit**

**Mehr Wahrhaftigkeit**

**Eine höhere Kritikfähigkeit**

**Abnahme der Reizbarkeiten**

**Bewusstheit eigener Gefühle**

**Komplexe Situationen umdeuten**

**Metaperspektive einnehmen können**

**Uns mehr von uns wissen lassen**

**Die Fähigkeit, unser Verhalten zu modulieren**

**Weniger Identifikation mit sich selbst**

**Unabhängiger von Zukunftsfantasien**

**Weniger direktiv oder rollengebunden**

**Prozess und Ziel gleichzeitig beachtend**

**Leichter die Perspektive wechseln können**

**Komplexe soziale Situationen verstehen**

**Freier von den eigenen Selbstgeschichten**

**Aus „Entweder-oder“ wird „Sowohl-als-auch“**

**Mehr Respekt vor der Autonomie der anderen**

**Der innere Raum der Besprechbarkeiten vergrößert sich**

*„Die Ich-Entwicklung zeigt, was ist,  
und nicht, was sein sollte.“*

Jane Loevinger (1918–2008)

## Die Selbstperspektive in Sprache bringen

„Wann erlebst du dich in deinem beruflichen Umfeld als wirksam?“, diese Frage als Check-in zu einem Workshop macht in den Antworten das eigene Kompetenzerfinden im Rahmen der eigenen beruflichen Gewohnheitshaltung sichtbar. Dabei kommen jeweils die integrierten Aspekte einer Haltung zum Ausdruck.

Hier eine Sammlung von haltungstypischen Aussagen und Metaphern, die auf eine Haltung hindeuten können – wobei es nicht um wissenschaftliche Exaktheit geht. In unserer Sprache wird die Perspektive deutlich, die wir in Bezug auf unser Ich einnehmen, und es zeigt sich, welchen Aufmerksamkeitsfokus unsere aktuelle Sinnggebung in unserer beruflichen Rolle hat. Die einzelnen Aussagen verweisen darauf, ob die Bedürfnisse dieser Haltung gerade gesehen werden, gereizt oder integriert sind.

## IMPULS: Potenzialfragen

Welche Selbstgeschichten erzählen wir uns? Die Potenziale, die wir für uns sehen, geben Hinweise darauf, welche Haltungen im Fokus stehen und welche wir gut integriert haben. Eher negative Schilderungen zeigen, in welchen Haltungen aktuell Reizbarkeiten vorhanden sind. Je früher die Haltung, desto explosiver kann die damit verbundene Energie sein. Wir alle erleben diese Regression durch die stufenspezifischen Reizbarkeiten in unterschiedlichem Ausmaß. Es geht nicht darum, perfekt, richtig oder besonders entwickelt zu sein, sondern um „die Kunst, sich selbst auszuhalten“, wie der Managementtrainer und Jesuit Michael Bordt (\* 1960) in seinem gleichnamigen Buch empfiehlt.

Wir können uns zwei Fragen stellen:

*Was magst du an deinem beruflichen Wirkungsfeld besonders?*

*Welche Potenziale und Talente von dir werden dadurch gefördert?*

### Selbstorientiert- Impulsiv

- In sich geborgen sein
- Man selbst sein dürfen
- Den Arbeitsplatz als sicher empfinden
- Für sich selbst einstehen
- Nicht kleinkriegen lassen
- Wohl in der eigenen Haut fühlen
- Sich freuen wie ein Kind
- Außer sich sein
- Jemanden nicht mehr sehen können
- Einen dicken Hals haben
- Sich vor Wut nicht mehr kennen
- Aus der Haut fahren
- Von Sinnen sein
- Der Elefant im Porzellanladen sein
- Fuchsteufelswild werden
- Sich selbst der Nächste sein
- Es denen da oben zeigen
- Sich nichts gefallen lassen

### Gemeinschaftsbestimmt- Konformistisch

- Sich angenommen fühlen
- Sich zugehörig fühlen
- Das Miteinander schätzen
- Sich nicht wichtig nehmen
- Rituale pflegen
- Die Regeln respektieren
- Traditionen ehren
- Tief verwurzelt sein
- Brav wie ein Engel sein
- Seinen Mann stehen
- Ein Loblied singen
- Scheuklappen aufhaben
- Das Gesicht verlieren
- Auf Durchzug schalten
- Den Kopf in den Sand stecken
- Den Moralapostel spielen
- Es zusammen durchstehen
- Schuld in die Schuhe schieben
- Das Sonntagsgesicht aufsetzen
- Datenschutz beachten

### Rationalistisch- Funktional

- Gut organisieren können
- Dinge im Griff haben
- Klar denken und handeln
- Für Struktur und Klarheit sorgen
- Den Tatsachen ins Auge sehen
- Den Hebel umlegen
- Sich am Riemen reißen
- Der Motor im Getriebe sein
- Kein Blatt vor den Mund nehmen
- Im Hamsterrad sein
- Keine Zeit haben
- Auf die Gefühlsebene abrutschen
- Sich nicht in die Karten gucken lassen
- Kein Land mehr sehen
- Bis über beide Ohren in Arbeit stecken
- Was wegarbeiten
- Dinge erledigen

### Eigenbestimmt- Souverän

- Menschen fördern wollen
- Etwas im Leben erreichen
- Sich erfolgreich fühlen
- Sich selbst verwirklichen
- Eigene Lebensziele verfolgen
- Seinen Weg gehen
- Herr seiner selbst sein
- Sich ständig selbst neu erfinden
- Sein Leben selbst in die Hand nehmen
- Dem eigenen Gefängnis entfliehen
- Sich nicht das Ruder aus der Hand nehmen lassen
- Sein Licht nicht unter den Scheffel stellen
- Eine gute Zeit haben
- Alles geben
- Mit Leidenschaft bei der Sache sein
- Unternehmerisch denken

### Relativierend- Individualistisch

- Übersetzer zwischen den Menschen sein
- Verbinden können
- Zu sich selbst kommen
- Mit sich selbst ringen
- Etwas in einem anderen Licht sehen
- In seiner Mitte stehen
- Auf gleicher Augenhöhe sein
- Die gleiche Wellenlänge spüren
- Seine Schattenseiten kennen
- Verschiedene Perspektiven integrieren
- Sich auf Experimente einlassen wollen
- Selbsterfahrungen machen
- Sich selbst in die Arme nehmen
- Sich überflüssig machen und Macht abgeben
- Alle integrieren wollen
- Sich hinterfragen

### Systemisch- Autonom

- Zuflucht bei sich selbst finden
- Ganz wir selbst sein
- Eine neue Perspektive in den Kontexten sehen
- Den Dingen den Raum geben, sich zu entwickeln
- Das eigene Unwissen spannend finden
- Seine Widersprüchlichkeit sehen
- Die Dilemmata aushalten können
- Feedback zu den eigenen blinden Flecken wollen
- Perspektiven einbinden
- Die eigene Subjektivität erkennen
- Über den Tellerrand schauen
- Eigene Überzeugungen infrage stellen können
- Widersprüche nicht als Problem sehen

ALLES

**4. VERNETZTE REFLEXION – transformativ**  
Paradoxien und Dilemmata inkludieren

ALLE

**3. BEDEUTUNGSGEBUNG – kognitiv**  
Glaubenssätze und Vorannahmen neu erwägen

WIR

**2. PERSPEKTIVWECHSEL – interpersonell**  
Raum der Besprechbarkeiten vergrößern

ICH

**1. SELBSTERKENNTNIS – intrapersonal**  
Für sich selbst sichtbarer werden

## 1.5 Die 4 Ebenen der Erweiterung

Wer zu neuen Ufern aufbricht und seine innere Haltung zum Leben und zu sich selbst erweitern möchte, dem kann ein Blick auf die 4 Ebenen der Entwicklung hilfreich sein. Dies sind zunächst die 3 Ebenen der Selbstentwicklung (ICH), der Interaktion und Beziehung mit anderen (WIR) und der Beziehung zur uns umgebenden Kultur (ALLE). Diese 3 Entwicklungsebenen erfordern eine zunehmende Fähigkeit, mit Paradoxien und Dilemmata umzugehen, da die Phänomene der Haltungen auf allen Ebenen gleichzeitig auftreten. Es gibt keinen linearen Entwicklungspfad oder eine Art Karriereleiter der kontinuierlichen Optimierung. Systeme und Strukturen erzeugen Verhalten, Verhalten prägt Persönlichkeiten und umgekehrt prägen Persönlichkeiten Verhalten und beeinflussen Systeme und Strukturen. Alles ist miteinander verwoben und bedingt sich gegenseitig. Im Laufe eines Entwicklungsprozesses steht mal die eine, mal die andere Ebene im Vordergrund. Der Blick auf ALLES als 4. Ebene und die Akzeptanz der damit verbundenen Dilemmata und Paradoxien hilft uns, nicht frustriert zu werden und länger an unserem Transformationsprojekt dranzubleiben.

### 1. ICH // SELBSTERKENNTNIS – intrapersonal

Auf der ersten Ebene geht es darum, den Selbstkontakt zu erhöhen und uns mehr über uns selbst wissen zu lassen. Wir erkennen unsere Teilpersönlichkeiten und verfallen weniger in unsere eigenen Katastrophisierungen, die meist aus frühen Denkmustern herrühren. Der „erwachsene“, beobachtende Teil von uns wird größer und hinterfragender. Die Selbstbeobachtungen helfen uns, gelassener durch Veränderungen zu gehen, weil wir sehen, wie innere Phänomene, unsere Gedanken und Gefühle, kommen und gehen und wir uns nicht mit ihnen identifizieren müssen.

### 2. WIR // PERSPEKTIVWECHSEL – interpersonell

Das Einnehmen neuer Perspektiven im Austausch mit anderen hilft uns, multiperspektivischer und empathischer zu werden. Der Raum des Besprechbaren wird erweitert und bisher Tabuisiertes kommt zur Sprache. Wir respektieren, dass wir uns auf unterschiedlichen Etappen unseres individuellen Lebens- und Lernweges befinden. Was uns gestern noch als Wahrheit erschien, stellen wir heute vielleicht aus einer neuen Perspektive infrage.

### 3. ALLE // BEDEUTUNGSGEBUNG – kognitiv

Die Art und Weise, wie wir die Welt verstehen und unseren Erfahrungen einen Sinn geben, hängt stark vom kulturellen Kontext ab, in dem wir leben. Wir fühlen uns oft kognitiv überfordert in einer Medienrealität, in der wir scheinbar machtlos sind. Die permanente Stimulation unserer Reizbarkeiten bindet unsere Aufmerksamkeit, doch Aufmerksamkeit ist der Treibstoff, den wir für unsere Entwicklung brauchen. Dazu gehört es, Überzeugungen zu ändern und Vorannahmen zu hinterfragen. Das hilft, eine kreative Haltung gegenüber unserer gemeinsamen Zukunft einzunehmen und Umstände als gestaltbar zu erkennen.

### 4. ALLES // VERNETZTE REFLEXION – transformativ

Vernetzte Reflexion bedeutet, unsere drei Intelligenzsysteme Verstand, Herz und Intuition zu nutzen. Sie braucht uns, ein Gegenüber und den Kontext. Die drei Ebenen ICH, WIR und ALLE erfordern die Fähigkeit, mit Paradoxien und Dilemmata umzugehen. Mit Appellen und unrealistischen Erwartungen an uns selbst und andere erreichen wir meist nichts. Schwarz-Weiß-Denken, Cancel Culture, Blaming und Shaming ersticken einen Entwicklungsprozess, der die vorhandenen Phänomene in uns selbst, in anderen und in der Welt einbeziehen kann. Vermeintliche Gegensätze nehmen wir in einer erweiterten Haltung oft nicht mehr als Gegensätze wahr.

## Vertikale Entwicklung in vier Dimensionen

Vertikale Entwicklung auf den Ebenen ICH, WIR, ALLE und ALLES kann in jeweils vier Dimensionen stattfinden. Diese sind: Charakter, interpersoneller Stil, Fokus und kognitiver Stil. Dementsprechend haben wir die Impulse zur Erweiterung in diesem Buch organisiert.

### ICH // SELBST-ENTWICKLUNG

#### Charakter

Umgang mit eigenen Impulsen und Maßstäben:  
von impulsgesteuert zu selbstregulierend

#### Interpersoneller Stil

Art und Weise, mit anderen zu interagieren:  
von manipulierend zu tragfähig und die Autonomie respektierend

#### Bewusstseinsfokus

Bereiche, auf die sich die Aufmerksamkeit richtet:  
von extern (Autoritäten) zu intern (Motive, Gefühle)

#### Kognitiver Stil

Art und Weise der Denkstrukturen:  
von undifferenziert zu komplex, multiperspektivisch

### WIR // TEAM-ENTWICKLUNG

#### Team-Charakter

Umgang mit Werten und Besprechbarkeiten:  
von impulsiv zu selbstorganisiert

#### Umgangsstil im Team

Umgang im Miteinander:  
von Machtspielen zur Integration aller

#### Team-Fokus

Was als wichtig und relevant wahrgenommen wird:  
vom Dienst nach Vorschrift zum Sinn

#### Kognitiver Stil im Team

Typische Denkstrukturen und -muster im Team:  
von Gemeinplätzen zum differenzierten Austausch

### IMPULS: Wo fangen wir an?

Wir empfehlen, sich zunächst einen Überblick über die Transformationsimpulse zu verschaffen und zu schauen, auf welcher Ebene und in welcher Dimension der Fokus derzeit liegt. Dieses Buch kann sowohl linear als auch quer gelesen werden und eignet sich zum Nachschlagen.

### ALLE // ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG

#### Organisations-Charakter

Umgangsformen und Arbeitsorganisation:  
vom Patriarchat zur Selbstorganisation

#### Umgangsstil in der Organisation

Führungsstil und Mitsprache:  
von Seilschaften zu Transparenz

#### Organisations-Fokus

Worum es der Organisation im Kern geht:  
von Unabänderlichkeiten zum Purpose

#### Kognitiver Stil in der Organisation

Wie Kommunikation stattfindet:  
von verallgemeinernd zu vernetzt systemisch

### ALLES // KONTEXT-ENTWICKLUNG

#### Kontext-Charakter

Die Welt, die wir erschaffen wollen:  
vom starken Mann zu internationaler Kooperation

#### Umgangsstil im Kontext

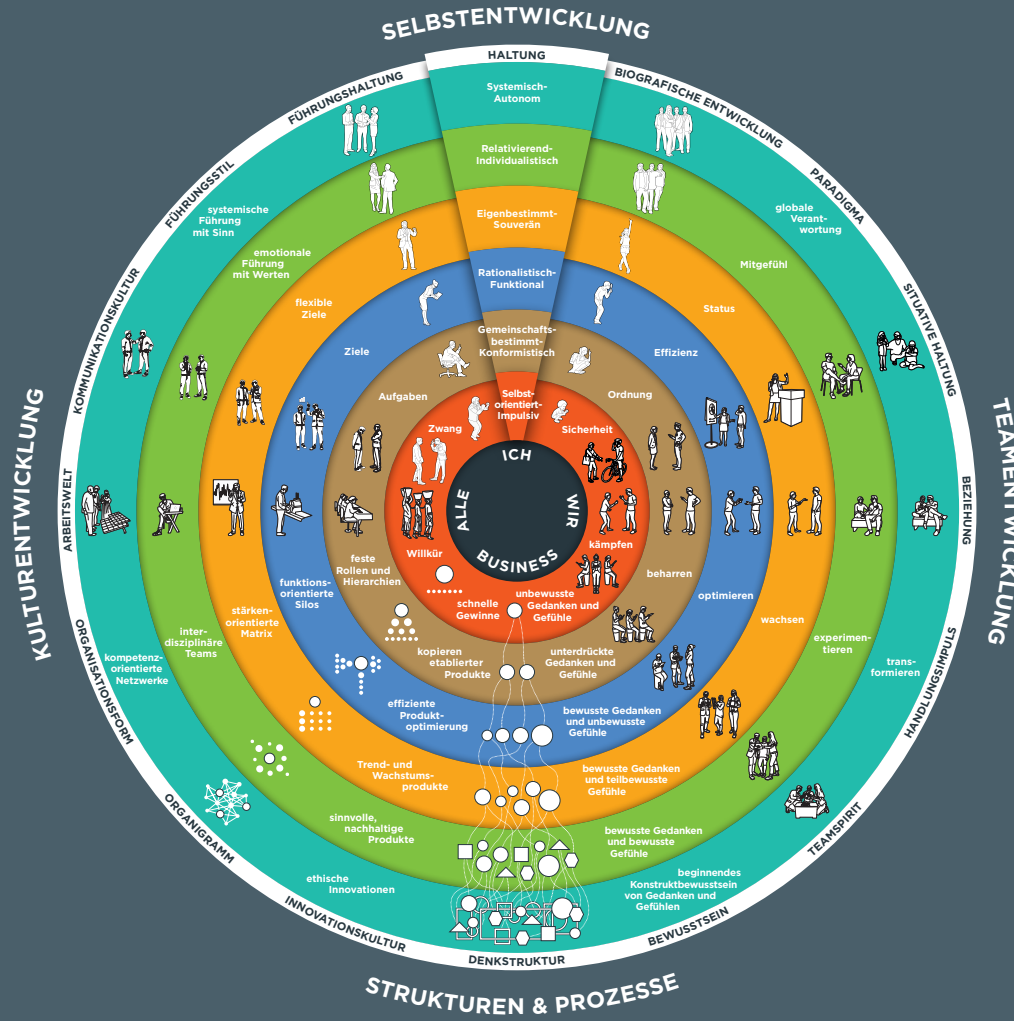
Wie wir globale Vereinbarungen treffen:  
vom Populismus zu integrierenden Vereinbarungen

#### Kontext-Fokus

Wie wir auf die Welt schauen:  
von der Apokalypse zur Weltregeneration

#### Kognitiver Stil im Kontext

Wie wir Kooperation organisieren:  
vom Ausschließen zur vernetzten Einbindung



## Das Target „Haltung erweitern“

Wie sich Möglichkeitsräume erweitern, veranschaulicht diese Grafik, die als Poster im SHORT CUTS Shop erhältlich ist. Das Poster bietet wunderbare Kommunikationseinstiege, die das Interesse für eine Erweiterung der Haltung auf den Ebenen ICH, WIR, ALLE und BUSINESS wecken – auch ohne Kenntnis des Modells.

Das Poster bieten wir bei uns im Shop an:  
<https://shop.short-cuts.de>

**Mein Erfolg ist das Ergebnis meiner Leistungsbereitschaft.**

**Bei Einschätzungen versuche ich die Subjektivität meiner Gedanken und Gefühle mitzudenken.**

**Wenn jeder für sich selbst sorgt, ist für alle gesorgt.**

**Mich interessiert die Vielheit in meinem Inneren und im Außen.**

**Fleiß und Struktur sind das Geheimnis meines Erfolges.**

**Ich finde, wenn jeder macht, was er will, haben wir Chaos.**

## Schnelleinstieg mit dem Quick-Check

Einen spielerischen Einstieg bietet unser Quick-Check, bei dem Teammitglieder gemeinsam aus jeweils sechs Aussagen, die für sie passendste wählen. Der Quick-Check ist als Kartenspiel im Shop erhältlich und auch als Online-Variante verfügbar. Spannend ist dabei nicht so sehr das Resultat, vielmehr sind es die Gespräche, die beim Abwägen und Auswählen der Aussagen entstehen. Im Austausch kommen wir in Kontakt mit unseren gefühlten Wahrheiten und machen sie besprechbar.

[quickcheck.haltung-entscheidet.de](https://quickcheck.haltung-entscheidet.de)

# 2. Ich

## Selbst-Entwicklung

Bisweilen wird Selbst-Entwicklung als Versuch der Selbstoptimierung zu einer imaginierten Lieblingsversion von uns selbst betrachtet. Wir verstehen Selbst-Entwicklung eher als Entwicklung aus den Verwicklungen, die unsere frühen verbalen Ich-Konstrukte in uns erzeugen. Diese Ent-Wicklung legt nach und nach ein Selbst frei, das als eine Art beobachtende Bewusstseinsqualität jenseits der Worte in uns erscheint und sich immer mehr stabilisiert.

*„Wenn dir etwas nicht gefällt, ändere es.  
Wenn du es nicht ändern kannst, ändere  
deine Einstellung!“*

Maya Angelou (1928–2014)

## Sich von sich selbst mehr wissen lassen

Ein Teilnehmer unserer mehrmonatigen Kulturexpeditionen brachte seine Verwunderung darüber zum Ausdruck, dass es bei der Arbeit mit dem Modell der sechs Haltungen so viel um die eigene Person gehen würde. Seine Idee war, dass er gezeigt bekommen würde, wie er die Haltungen in Teams verändern könnte, damit es mit der Agilität endlich besser klappen und sich die anderen anders verhalten würden. Die Annahme, dass wir selbst reifer sind als unser Umfeld und dass sich deshalb doch bitte die anderen entwickeln sollten, scheint mir nach vielen Prozessen in Unternehmen eher die Regel als die Ausnahme zu sein – besonders bei Führungspersönlichkeiten. Interessanterweise denken die Mitarbeitenden ähnlich, oft höre ich daher bei der Vorstellung des Modells: „Das müssten Sie mal dem Top-Management zeigen. Die behandeln uns wie Kindern und gängeln uns mit Kontrolle, Mikromanagement und lauter Reports, die uns nichts bringen und uns nur von der Arbeit abhalten.“ Beide Seiten laden ihre Änderungsfantasien beim Gegenüber ab und vergessen, dass die Unternehmenskultur und die darin vorherrschenden Haltungen in der Kommunikation eine Kokreation aller Beteiligten ist. Um die These „Ändern sollen sich die anderen“ aufrechtzuerhalten, fokussieren wir auf die Ausnahmen, auf skurrile Führungskräfte, besonders schwierige Mitarbeitende und ungünstige Umstände. Wir übersehen dabei, dass wir Teil dieser Umstände sind, die wir in der Regel freiwillig gewählt haben.

### Den eigenen Spielraum erkennen

Sobald wir den Schock überwunden haben, dass es auch um uns selbst geht, entsteht ein weicheres, offeneres Experimentierfeld. Wenn ich gefragt werde, wer an einer Workshopreihe teilnehmen sollte, lautet die Antwort: „Laden Sie Menschen ein, die sich für Selbstentwicklung interessieren, aus dem gesamten Unternehmen, quer durch alle Abteilungen und Hierarchieebenen.“ Denn wer sich selbst als voll entwickelt betrachtet, wird Ideen zur Selbstentwicklung als uninteressant oder eher als persönlichen Angriff bzw. als Abwertung empfinden und mit entsprechendem Widerstand reagieren. Bis zur rationalistisch-funktionalen Haltung neigen wir dazu, unsere Entwicklung als etwas von außen Getriebenes zu erleben, bei dem es darum geht, den Anforderungen des Lebens besser gerecht zu werden und mehr Kompetenzen zu erwerben. Erst mit der Priorisierung der eigenen Ziele und der Selbstermächtigung, dafür einzustehen, erkennen wir die Spielräume, die sich ergeben können, wenn wir uns mehr in eine gestaltende Haltung gegenüber unserem inneren und äußeren Leben begeben. Anregungen für dieses Spiel geben wir in diesem Kapitel.



## SELBST-ENTWICKLUNGS- VERHINDERER

### 1. Vermeintlicher Zeitmangel

Einer der Haupteinwände gegenüber der Möglichkeit, sich selbst zu entwickeln, ist die Annahme, keine Zeit dafür zu haben. Zeit zu haben ist eine Frage der Priorisierung. Selbst-Entwicklung braucht keine zusätzliche Zeit, sie braucht nur einen anderen Umgang mit Aufmerksamkeit und Präsenz.

### 2. Innere Blockaden

Emotionale Energie ist der Treiber für eine neuroplastische Entwicklung. Sie ist oft in uns angehalten oder verkapselt. Wir entscheiden uns lieber dafür, in ungünstigen Mustern zu leben, als unsere emotionalen Widersprüche zu fühlen und einer erweiterten Sinnggebung Raum zu schaffen.

### 3. Ungünstiges Umfeld

Unser soziales, berufliches und privates Umfeld neigt dazu, uns in unseren bisherigen Haltungen zu stabilisieren. Deswegen hatten wir es gewählt oder fühlten uns zu diesem Feld hingezogen. Manchmal hilft ein Wechsel.

### 4. Mangelndes Wissen

Unser Bildungssystem ist auf eine weitere Entwicklung im Erwachsenenalter wenig ausgerichtet. Teilweise sind Konzepte der Selbstentwicklung als ein möglicher Weg für Reifung und innere Freiheit noch unbekannt.

### 5. Fehlende Vorbilder

Äußere Vorbilder, mit denen wir in Resonanz gehen und die uns inspirieren, und innere Referenzerfahrungen, die uns eine andere Version von uns selbst zeigen, dienen als Orientierung. Manchmal fehlt beides noch.

### 6. Ignoranz

Die Option, sich zu entwickeln, wird manchmal als Abwertung des Status quo begriffen und folglich abgelehnt. Gerade frühe Haltungen empfinden es als Affront, dass wir alle unfertige Wesen sind, die sich im Prozess befinden.

### 7. Identitätsgefühl

Unsere aktuelle Gewohnheitshaltung repräsentiert unsere Art der Sinnggebung und Ich-Bildung. Sie potenziell infrage gestellt zu sehen, kann eine Angst vor Identitätsverlust auslösen. Neu werden heißt auch, alte Glaubenssätze und Identitätsvorstellungen loslassen.

## SELBST-ENTWICKLUNGS- ERMÖGLICHER

### 1. Entwicklungswille, Eigenmotivation

Selbst-Entwicklung ist immer ein freiwilliger Prozess. Wir können den individuellen Entwicklungswillen unterstützen und einander begleiten. Es ist keine Methode oder eine Kompetenz, die einem von außen beigebracht werden kann. Die Autonomie des Einzelnen gilt es zu respektieren.

### 2. Zugang zu Gefühlen

Wir haben viele kognitive Einsichten und sie sind relativ leicht herzustellen. Die Kraft zur Entwicklung entsteht, wenn wir Zugang zu unseren Gefühlen finden und diese mit unseren Einsichten in Verbindung kommen. Die Wahrnehmung und Benennung unserer Gefühle ist der erste Schritt.

### 3. Positive Experimentierkultur, Supervision

Für die Selbstreflexion und den Austausch mit Wachstumsgefährten\*innen braucht es einen Raum, in dem Verletzlichkeit gut aufgehoben ist. Dieser ist manchmal mit Menschen außerhalb unseres Kontextes leichter zu finden.

### 4. Kenntnisse der Möglichkeiten von Entwicklung

Entwicklung wird oft als der Erwerb von Kompetenzen oder als Selbstoptimierung verstanden. Modelle können helfen, ein erweitertes Bild von den Potenzialen der eigenen Entwicklung vor Augen zu haben.

### 5. Selbstwirksamkeit, positive Referenzerlebnisse

Eigene Referenzerfahrungen in erweiterten Haltungen fördern die eigene Entwicklung am wirksamsten. Diese Erfahrungen geben uns innere Orientierung und eine Ausrichtung.

### 6. Aktives Üben, Verändern von Automatismen

Wir können Möglichkeitsräume schaffen, in denen wir neuen Haltungen Raum geben. Neben der Schaffung neuer Erfahrungsräume erweisen sich Musterbrüche im täglichen Tun als besonders hilfreich

### 7. Emotionale Spannungen nutzen

Selbst-Entwicklung entsteht in den Bereichen, in denen wir unterschiedlichen Logiken in uns spüren, was uns in Spannung versetzt. Die Wahrnehmung von unterschiedlichen Wertesystemen und Glaubenssätzen in unseren eigenen rollengebundenen Teilpersönlichkeiten ist ein Wachstumsmotor.