

# HALTUNG ERWEITERN

„Haltung(en) in der Interaktion zwischen  
Mitarbeitenden und  
Leistungsberechtigten in Jobcentern“

WORKSHOP

**Martin Permantier**

SHORT CUTS, Berlin





# MARTIN PERMANTIER

SHORT CUTS GmbH  
Berlin, Germany



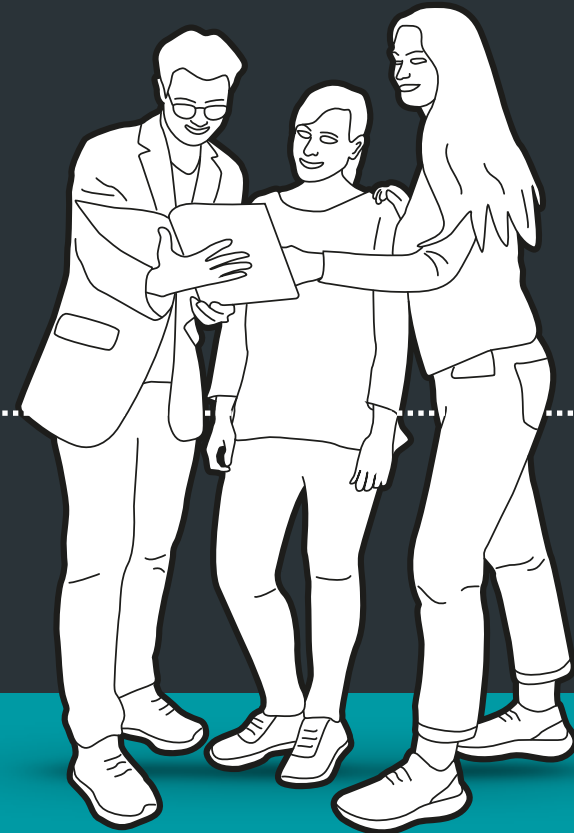
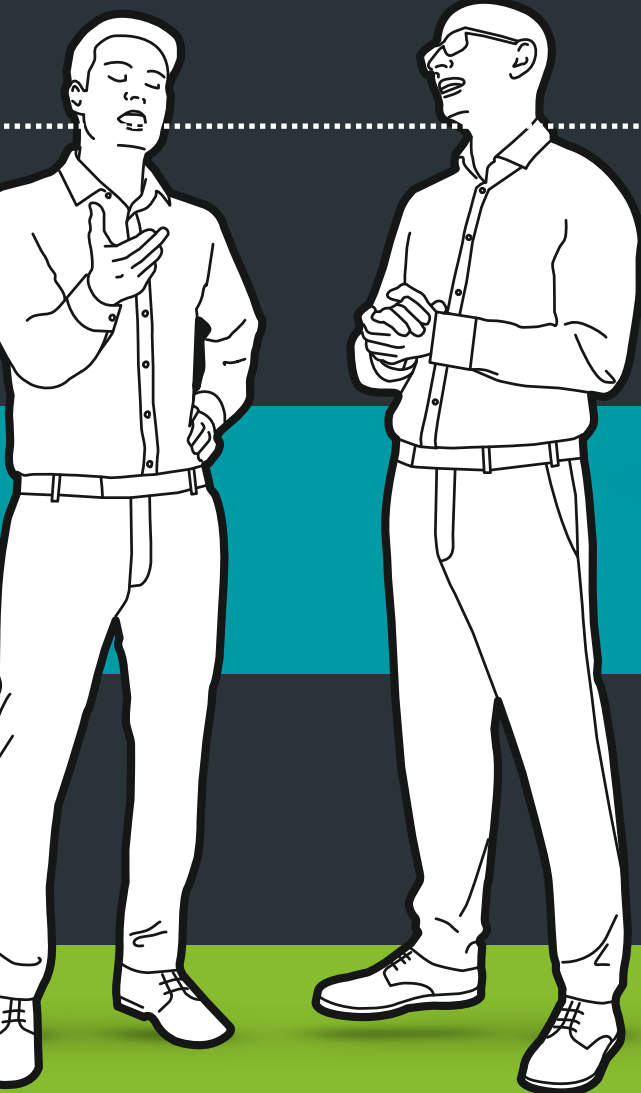
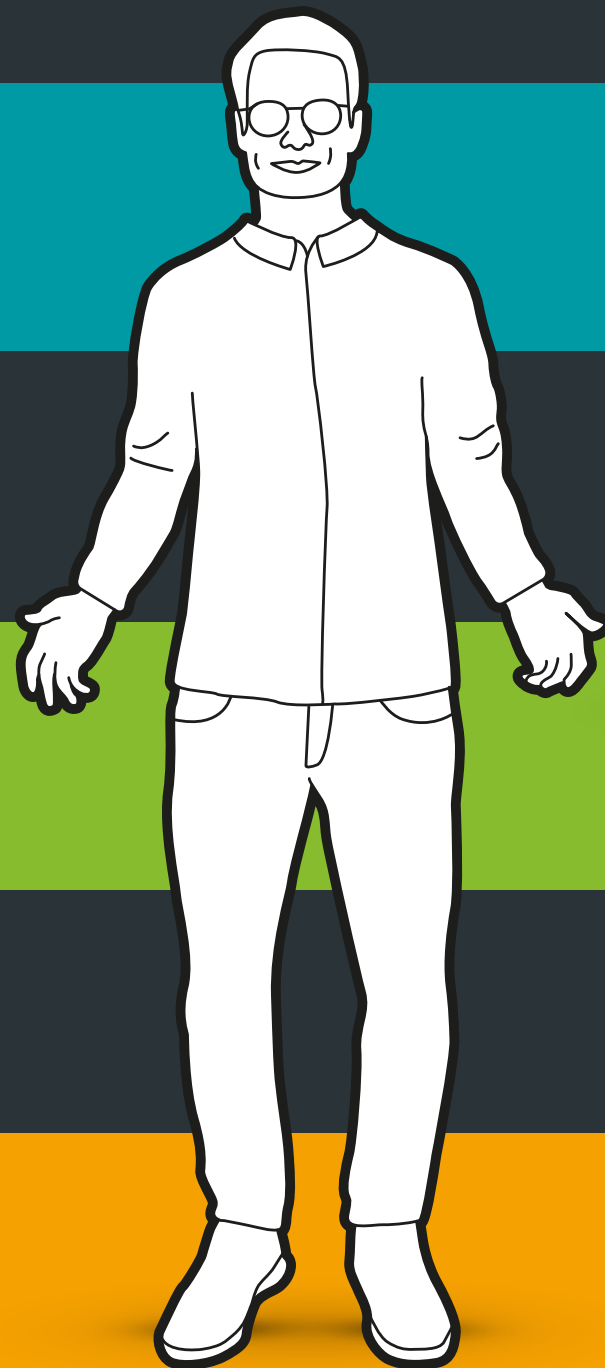
# WORKSHOP



# ERWEITERUNG DER HALTUNG

4 ASPEKTE

**ALLE**



**1. SELBSTERKENNTNIS** - intrapersonal

Für sich selbst sichtbarer werden

**2. PERSPEKTIVWECHSEL** - interpersonell

Raum der Besprechbarkeiten vergrößern

**3. BEDEUTUNGSGEBUNG** - kognitiv

Glaubenssätze und Vorannahmen neu erwägen

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



# **ICH: SELBST-Entwicklung**

**Sichtbarer werden für sich selbst und sich selbst mehr rüber sich wissen lassen.**

**Die eigene Innenwelt als Gestaltungsort entdecken.**

# **ICH: SELBST-Entwicklung**

**Wie kann ich meine eigene Haltung erweitern,  
um meine kommunikative Flexibilität zu  
erhöhen?**

# MUSTERBRUCH

**Finden Sie ein eigenes Muster, das Sie in eine erweiterte Haltung bringen möchten, mit dem Sie in den nächsten Wochen experimentieren wollen.**



**Selbstorientiert-  
Impulsive-  
Haltung**

**Gemeinschaftsbestimmt-  
Konformistische-  
Haltung**

**Rationalistisch-  
Funktionale-  
Haltung**

**Eigenbestimmt-  
Souveräne-  
Haltung**

**Relativierend-  
Individualistische-  
Haltung**

**Systemisch-  
Autonome-  
Haltung**

Mich schert nicht, was andere denken.

Ich bin für klare Ansagen und weiß was ich nicht will.

Ich orientiere mich an dem, was von einem erwartet wird.

Mit meiner Meinung bin ich eher vorsichtig.

Ich muss auch nicht zu allem eine Meinung haben. Es können ja nicht alle Recht haben.

Ich habe eine klare Meinung und vertrete diese gegenüber anderen.

Ich lasse mich auf sachlichen Austausch ein.

Ich finde gerne auch Ausnahmen, wo das Gesagte nicht stimmt und neige zu Generalisierungen.

Ich kann mich in mein Gegenüber individuell hineinversetzen und auch dessen Perspektive verstehen. Aus beiden Perspektiven kann ich leicht zu Kompromissen finden.

Ich kann Beziehungen auf emotionaler Ebene gut analysieren, bleibe aber manchmal in Deutungsschleifen hängen.

Ich kann aus einer beobachtenden Meta-Perspektive, auf die unterschiedlichen Meinungen von mir und meinem Gegenüber schauen.

Ich nehme die beteiligten Gefühle in mir und meinem Gegenüber bewusst wahr und bringe diese verbal offen in die Kommunikation ein.

Es fällt mir leicht flexibel in meinen Meinungen zu sein und mich und meine Vorannahmen zu hinterfragen.

Ich kann sehen, in welche Rahmen der Austausch stattfindet und welche subjektive Perspektive der Beobachter in mir einnimmt.

Ich kann eine Meta-Meta Position einnehmen, die auch größere Kontexte wahrnimmt und mir ist bewusst, dass Kommunikation ein Versuch des Abgleichs unterschiedlichen Wahrnehmungen ist.

Auch ich nehme nur Teilaspekte wahr und respektiere die wahrnehmende Autonomie meines Gegenübers.

Ich erkenne meine Reizbarkeiten schneller und kann mein Verhalten adäquater modulieren.

# HANDLUNGSOPTIONEN DER HALTUNGEN





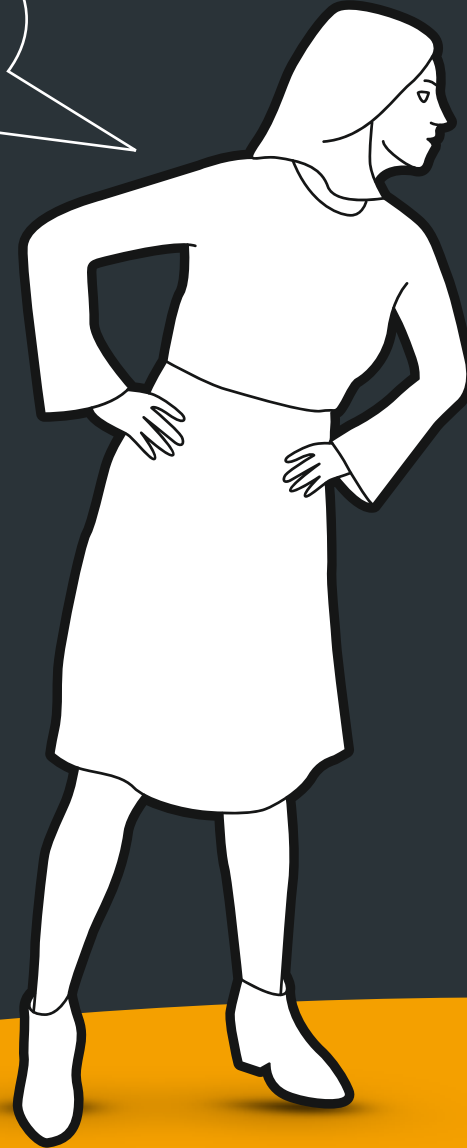
# LERNEN

# WACHSEN

# EXPERIMENTIEREN

# TRANSFORMIEREN

„Ich spüre“



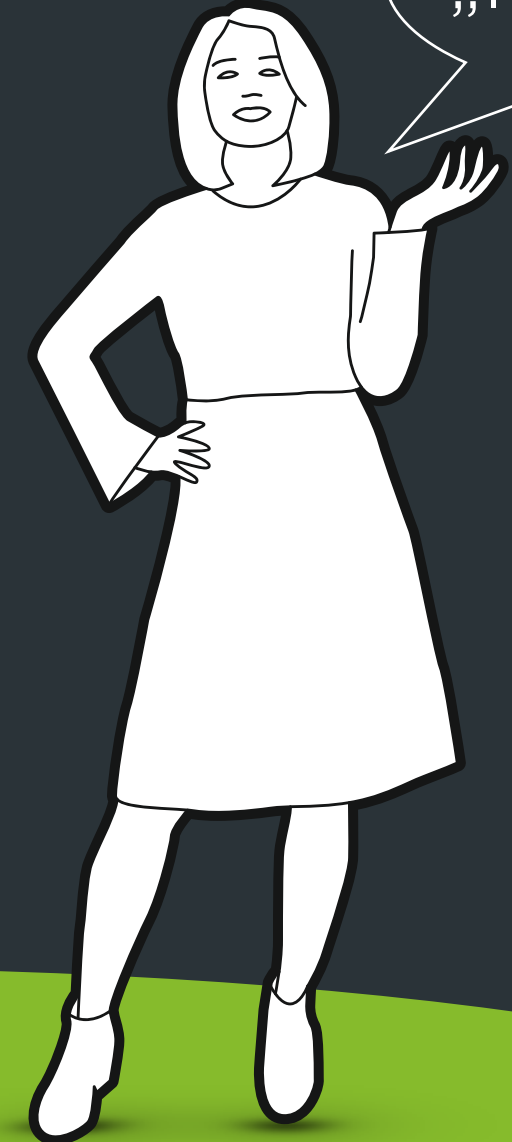
„Ich möchte“



„Ich will.“

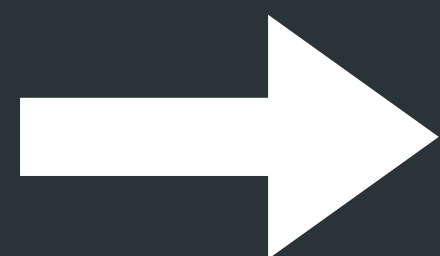


„Ich tue.“

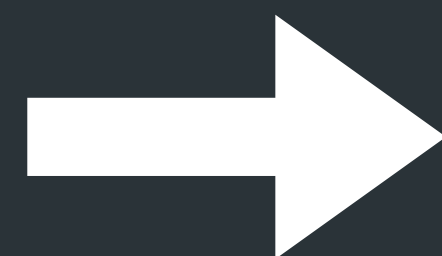


**ALTES AUTOMATISCHES MUSTER**

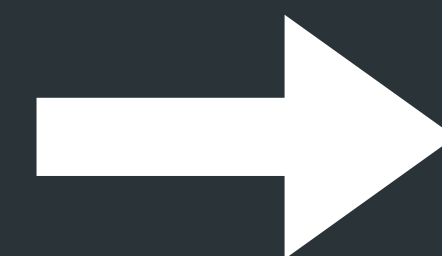
**NEUE ERWÜNSCHTE REAKTION**



Musterbruch  
Präsenz



Mustererkennung  
Ressourcen aufbauen

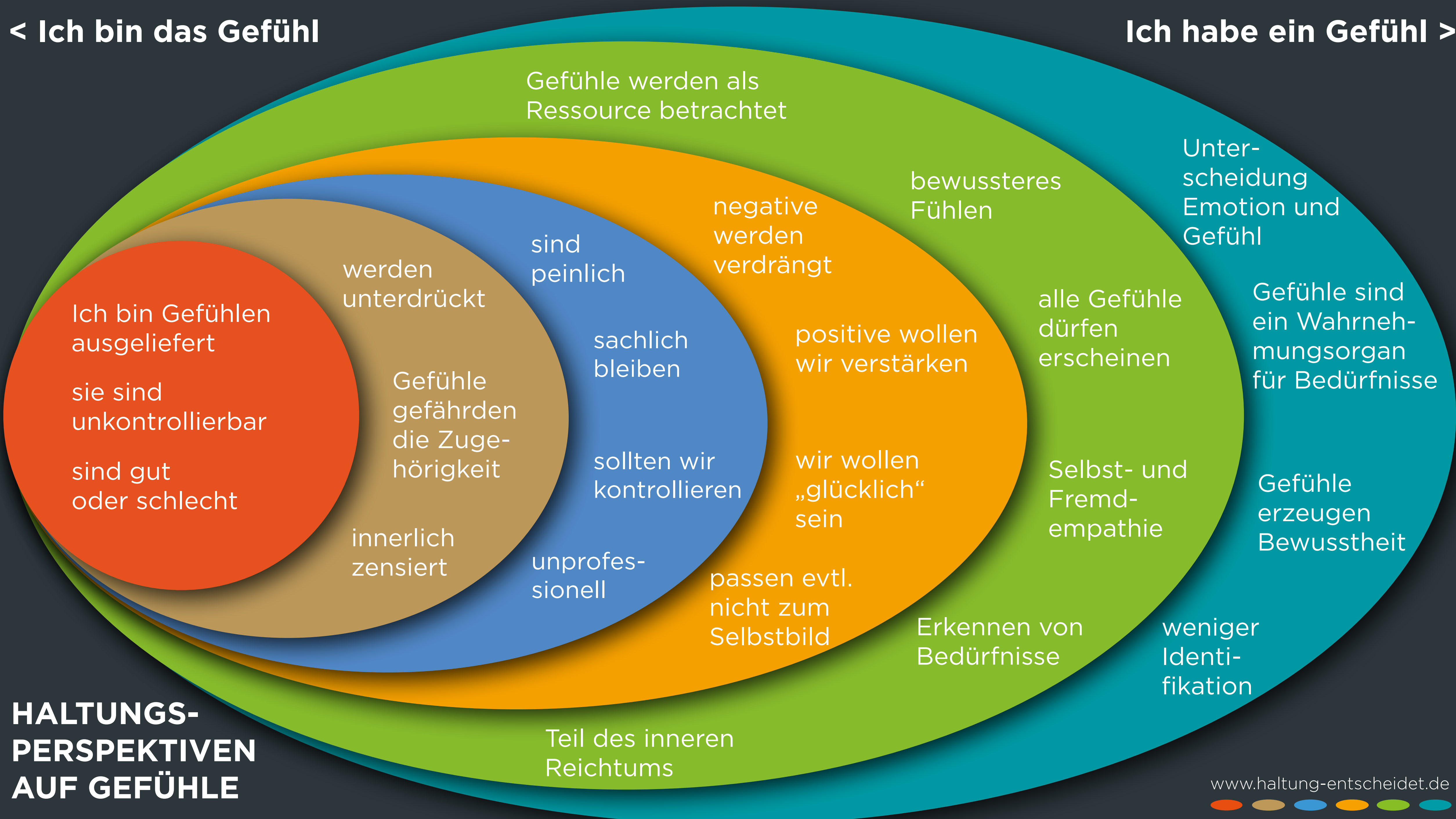


Neues Verhalten  
neue Handlungslogik



< Ich bin das Gefühl

Ich habe ein Gefühl >



Gefühle werden als Ressource betrachtet

bewussteres Fühlen

Unterscheidung Emotion und Gefühl

Ich bin Gefühlen ausgeliefert  
sie sind unkontrollierbar  
sind gut oder schlecht

werden unterdrückt

sind peinlich

negative werden verdrängt

Gefühle gefährden die Zugehörigkeit

sachlich bleiben

positive wollen wir verstärken

alle Gefühle dürfen erscheinen

Gefühle sind ein Wahrnehmungsorgan für Bedürfnisse

sind gut oder schlecht

innerlich zensiert

sollten wir kontrollieren

wir wollen „glücklich“ sein

Selbst- und Fremdempathie

Gefühle erzeugen Bewusstheit

unprofessionell

passen evtl. nicht zum Selbstbild

Erkennen von Bedürfnisse

weniger Identifikation

**HALTUNGS-  
PERSPEKTIVEN  
AUF GEFÜHLE**

Teil des inneren Reichtums



# MUSTERBRUCH

**Kulturentwicklung heißt mit Altem aufhören  
um für das Neue Platz zu haben.**



# **ICH: SELBST-Entwicklung**

## **Mein nächster Schritt**

**Meine Absicht für die Entwicklung unserer  
Zusammenarbeit ...**

**Mit diesem Impuls möchte ich  
experimentieren ...**

# BREAK-OUT

Finden Sie 2-3 Personen,  
die Sie noch nicht so gut kennen.

Erläutern Sie Möglichkeiten,  
ihre eigene Haltung zu erweitern.

Tauschen Sie Erfahrungen aus,  
wo das schon gelungen ist.



# BREAK-OUT

Teilen Sie miteinander Ihr kleines Experiment und nehmen Sie im nächsten Monat 3mal miteinander Kontakt auf und erinnern sich gegenseitig an Ihre Entwicklungsideen.

Tauschen Sie die Kontaktdaten aus.



# **WIR: TEAM-Entwicklung**

**Den Raum der Besprechbarkeiten vergrößern.**

**Ein Team ist dann ein anderes Team, wenn es darüber reden kann, wie es miteinander redet.**

**Selbstorientiert-  
Impulsive-  
Haltung**

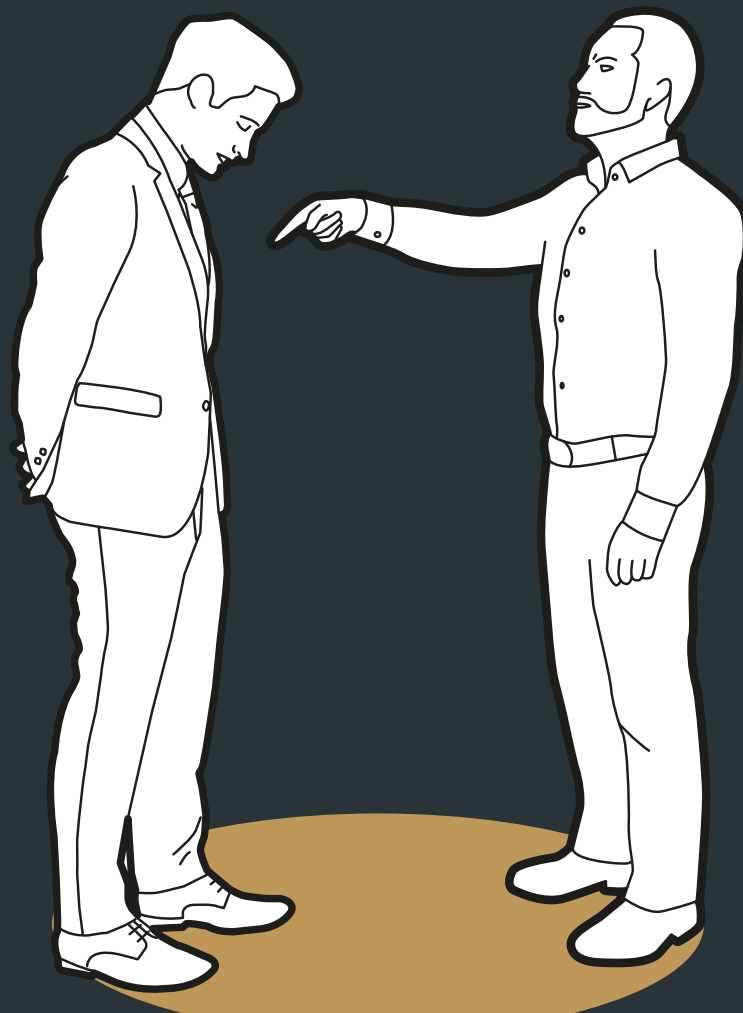


„Ich will was.“

Mein Aufgabe

**MOTIVE**

**Gemeinschaftsbestimmt-  
Konformistische-  
Haltung**

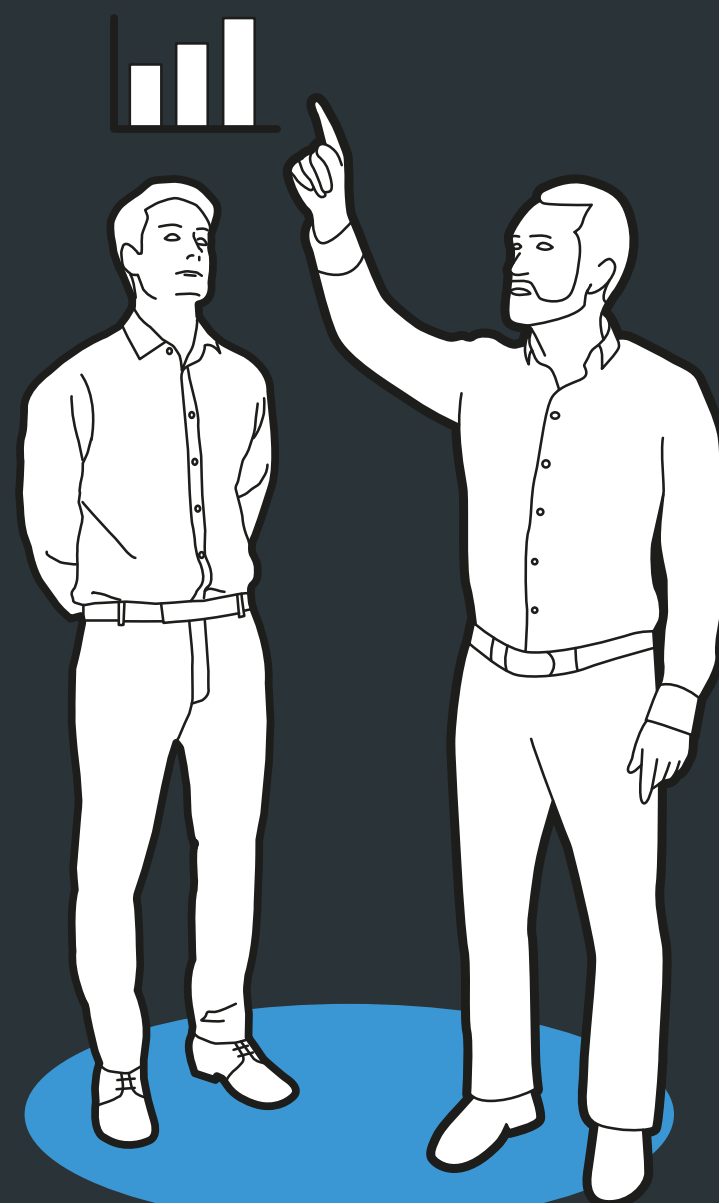


„Ich haben einen  
Platz.“

Meine Rolle in der  
Gruppe

**ROLLEN**

**Rationalistisch-  
Funktionale-  
Haltung**

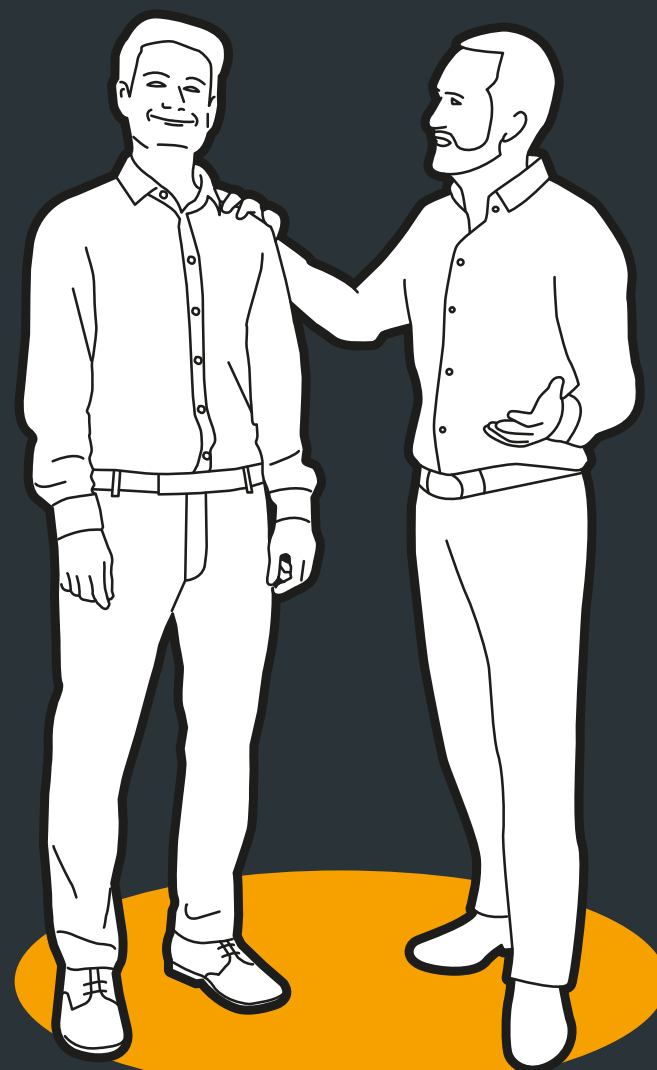


„Ich kann was.“

Mein Fähigkeiten  
und Kompetenzen

**FACHPERSÖN-  
LICHKEITEN**

**Eigenbestimmt-  
Souveräne-  
Haltung**



„Ich habe eigene  
Ziele.“

Was mir bedeutsam  
ist und ich anstrebe

**ZIELE**

**Relativierend-  
Individualistische-  
Haltung**



„Ich sehe meine  
Anteile.“

Mein Selbstbild und  
Selbsterzählungen

**REFLEXION**

**Systemisch-  
Autonome-  
Haltung**



„Ich erkenne den  
Kontext.“

Mein Habitus und  
die Bedeutung der  
Kontexte für mich

**KONTEXT**

**SPANNUNGSBEWUSSTSEIN**



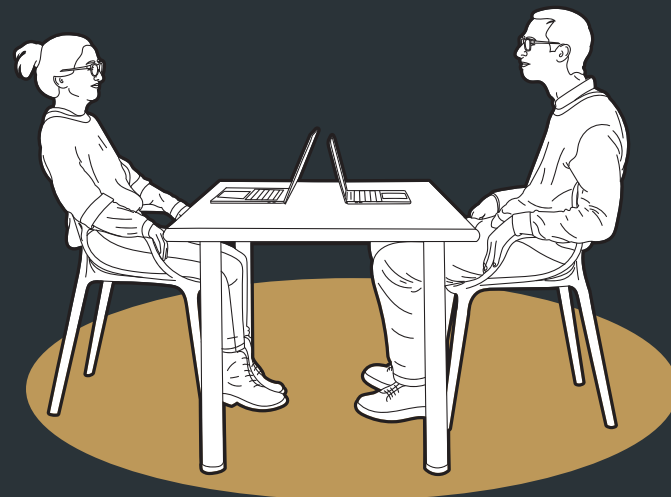
# REIFEGRADE VON TEAMS



**Rivaling**

## VERWEIGERUNGS- PHASE

- widerständig
- ablehnend
- Teamgedanke noch nicht angekommen
- Warten auf den „starken Mann“



**Forming**

## FINDUNGS- PHASE

- höflich, unpersönlich
- gespannt, vorsichtig
- annähern, ausweichen
- Rollen und Ziele unklar
- Unsicherheit, Suche nach Orientierung
- Abhängigkeit von der Führung
- fachliche Leistung eher gering



**Storming**

## ARGUMENTATIONS- PHASE

- unterschwellige Konflikte
- Konfrontationen
- Cliquesbildung
- mühsam
- Hinterfragen von Normen
- Schwierigkeiten werden gesehen



**Norming**

## ORGANISATIONS- PHASE

- neue Umgangsformen und Verhaltensweisen
- Konstruktive Kritik
- intensive persönliche Beteiligung
- Rollen und Befugnisse sind klar
- offener Austausch von Meinungen



**Performing**

## FLOW- PHASE

- ideenreich
- flexibel
- offen
- solidarisch
- leistungsfähig
- hilfsbereit
- Kooperation und Rücksichtnahme
- Wir-Gefühl
- Vertrautheit
- flexibel



**Transforming**

## ERNEUERUNGS- PHASE

- Autonomiegefühl
- Fähigkeit unabhängig zu werden
- neue Aufgaben erkennen
- Abschied und Aufbruch
- Verbundenheit
- Sinnausrichtung



# Der Raum der Besprechbarkeit



„Ich sag lieber nichts.“



„Das sagt man nicht.“



„Gefühle sind esoterisch.“



„Das ist mir zu kompliziert.“



„Das ist mir zu wertend.“



**Selbstorientiert-  
Impulsive-  
Haltung**

**Gemeinschaftsbestimmt-  
Konformistische-  
Haltung**

**Rationalistisch-  
Funktionale-  
Haltung**

**Eigenbestimmt-  
Souveräne-  
Haltung**

**Relativierend-  
Individualistische-  
Haltung**

**Systemisch-  
Autonome-  
Haltung**

# Kommunikation ist eine Frage der Haltung

## GEHEIMHALTUNG

AHNUNGS-  
LOSIGKEIT

nur eine Meinung  
zählt

Denunziation

## ANKÜNDIGUNGEN

MONOLOG

manipulative  
Kommunikation

höflicher  
Smalltalk

Verweis auf  
externe  
Autoritäten

## INFORMATION

DEBATTE

informative  
Kommunikation

Zahlen, Daten &  
Fakten

## STORY-TELLING

DISKUSSIONEN

differenzierte  
Auseinander-  
setzung

Win-Win-  
Orientierung

Ermächtigung

positive  
emotionale  
Narrative

## STORY-LISTENING

DIALOG

reflektierendes  
Erkunden

echter Austausch

viele Perspektiven  
zulassen

aktives Zuhören

Augenhöhe

## STORY-DOING

CO-CREATION

kollektive  
Kreativität

außerhalb der  
Box denken

emotionale  
Referenz-  
erlebnisse  
schaffen



# **WIR: TEAM-Entwicklung**

**Spannungen müssen ausreichend mit  
Kommunikation und Empathie versorgt werden.**

# BREAK-OUT

Finden Sie wieder 2-3 neue Menschen.

Welche Spannungen sind in ihrem Umfeld noch nicht ausreichend mit Kommunikation und Empathie versorgt?

An welchen Stellen ist es ihnen gelungen, neue Kommunikationsformate zu etablieren, die zu einer Entspannung geführt haben?



# **ALLE: Organisations-Entwicklung**

**Erzählen Sie anderen von diesem Tag und teilen Sie ein paar der Impulse mit ihnen.**

**Machen Sie Entwicklung zu etwas, dass Sie gemeinsam als wertvoll erleben.**

# **ALLE: Organisations-Entwicklung**

**Welche Vorannahmen und Glaubenssätze  
könnten Sie neu erwägen?**

**Selbstorientiert-  
Impulsive-  
Haltung**

Einführen von  
Ja/Nein-Regeln >

**Verbote**

Ich will, ich will, ich will

**MACHT DER  
MÄCHTIGEN**



**Gemeinschaftsbestimmt-  
Konformistische-  
Haltung**

Loslösen von  
starren Regeln >

**Keine Partizipation**

Gib uns Struktur  
und klare Aufgaben

**MACHT DER  
REGELN**



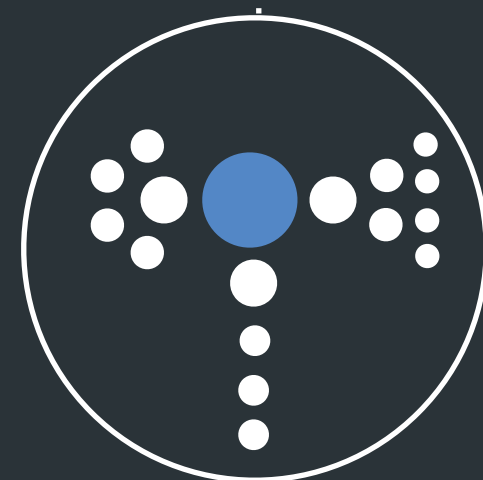
**Rationalistisch-  
Funktionale-  
Haltung**

Eigeninitiative  
entwickeln >

**Information**

Man braucht einen Platz,  
an dem man nützlich ist

**MACHT DER  
ZAHLEN**



**Eigenbestimmt-  
Souveräne-  
Haltung**

Wunsch nach Sinn  
und Gemeinsamkeit >

**Kommunikation**

Ich will Karriere  
und Status

**MACHT DER  
INDIVIDUALITÄT**



**Relativierend-  
Individualistische-  
Haltung**

Bestreben nach  
innerer Autonomie >

**Mitbestimmung**

Wir möchten Sinn  
und gemeinsamen  
Erfolg

**MACHT DER  
WERTE**



**Systemisch-  
Autonome-  
Haltung**

persönliches  
Wachstum >

**Selbstbestimmung**

Lass uns zusammen  
etwas erschaffen

**ERMÄCHTIGUNG  
DES  
INDIVIDUUMS**





# PROGRESSION >

Akzeptanz von Regeln und Gemeinsinn



Optimieren von bekannten Vorgehensweisen



Zulassen von Eigenverantwortung



Erkennen von emotionalen Wirklichkeiten



Akzeptanz der individuellen Denkweisen



Umgang mit Paradoxien und Dilemmata



individuelle Egoismen



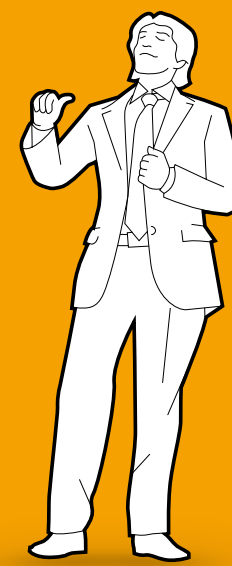
Beharren auf Regeln und alten Denkweisen



Festhalten an den Logik der Zahlen



Verleugnung vom eigenen Schatten



unrealistische Vernunft-erwartungen



Gefühl unverstanden zu sein



# < REGRESSION



Selbstorientiert-impulsive Haltung

Gemeinschaftsbestimmt-konformistische Haltung

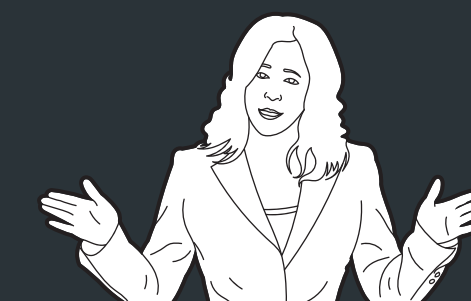
Rationalistisch-funktionale Haltung

Eigenbestimmt-souveräne Haltung

Relativierend-individualistische Haltung

Systemisch-autonome Haltung

# Wie Politiker\*innen sich selbst sehen



**SELBSTIDEALISIERT**

„Ich bin der Grösste. Ich zeige denen, wo es lang geht. Ich weiß alles.“

**BESCHÜTZEND**

„Wir stehen für den Erhalt der traditionellen Werte und der bestehenden Ordnung.“

**TECHNOKRATISCH**

„Im Zentrum geht es um die Wirtschaft und deren Wohlergehen. Es kann nur verteilt werden, was vorher erwirtschaftet wurde.“

**FORTSCHRITTSGLÄUBIG**

„Ich stehe für Wachstum, Freiheit, Innovation und Bildung. Mein Ziel ist materiellen Wohlstand für alle.“

**INTEGRIEREND**

„Mit der Einbindung der Interessen vieler können wir sozialen Frieden und ein gutes Leben im Einklang mit Natur und Umwelt gestalten.“

**LEBENSWELTDIENLICH**

„Wir wollen auf nationaler und internationaler Ebene Systeme, die Mensch und Natur dienen. Auch wenn der Weg mit Paradoxien gepflastert ist.“



Selbstorientiert-impulsive Haltung

Gemeinschaftsbestimmt-konformistische Haltung

Rationalistisch-funktionale Haltung

Eigenbestimmt-souveräne Haltung

Relativierend-individualistische Haltung

Systemisch-autonome Haltung

# Wie die Bevölkerung auf Politiker\*innen schauen



## RETTUNG

„Endlich jemand, der weiß, wo es langgeht. Der hat keine Angst und räumt auf. Endlich sagt jemand denen die Wahrheit.“



## BEWAHRUNG

„Die passen auf, dass alles normal bleibt und Veränderungen nicht zu weit getrieben werden. Die sorgen dafür, dass es so wird, wie es war. Wir werden es den anderen schon zeigen.“



## VERNUNFT

„Da müssen vernünftige Leute mit Sachverstand ran, die berechenbar sind. Wir brauchen Politiker mit realistischen Vorstellungen, die bezahlbar sind.“



## FREIHEITSGARANTIE

„Ich wähle Politiker, die den Bürgern Freiheit ermöglichen und sie nicht mit Verboten einschränken. Jeder soll selbst entscheiden dürfen, was gut für einen ist.“



## VIelfALT

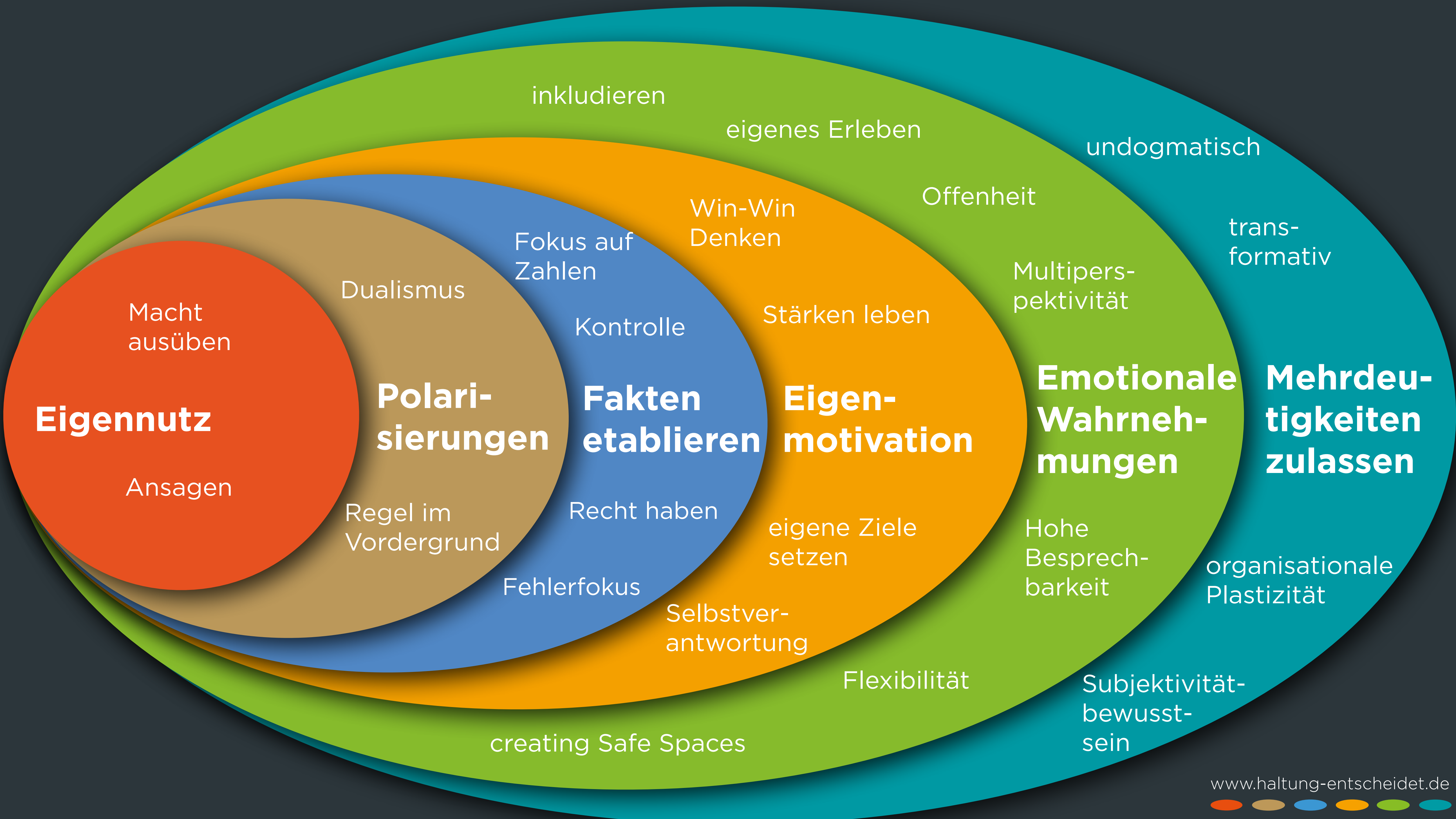
„Wir brauchen unterschiedliche Charaktere, die auch die Schattenseiten unserer Systeme erkennen und diese auf das Gemeinwohl ausrichten. Es braucht Gleichwertigkeit.“



## VERBINDUNG

„In der Rolle des Politikers sollten Menschen mit Komplexität und Nichtwissen umgehen können – sowie partei- und landesübergreifend kommunikationsfähig werden.“





# BREAK-OUT

Finden Sie wieder 2-3 neue Menschen.

Was habe ich mir vor 5 Jahren noch nicht vorstellen können, was heute Realität in unserer Organisation ist?

Was erscheint heute noch unvorstellbar und könnte in 5 Jahren Realität sein?

Welche Vornahmen und Glaubenssätze konnte ich erweitern?



# ENDE





# HALTUNG ENTSCHIEDET

Martin Permantier | VAHLEN Verlag | ISBN 978-3-8006-6063-6 | 34,90 EUR | Jetzt im Buchhandel und online erhältlich | [www.haltung-entscheidet.de](http://www.haltung-entscheidet.de)

	SELBSTORIENTIERT-IMPULSIVE HALTUNG	GEMEINSCHAFTS-BESTIMMT-KONFORMISTISCHE HALTUNG	RATIONALISTISCH-FUNKTIONALE HALTUNG	EIGENBESTIMMT-SOUVERÄNE HALTUNG	RELATIVIEREND-INDIVIDUALISTISCHE HALTUNG	SYSTEMISCH-AUTONOME HALTUNG
<b>... wie wir Reife entwickeln,</b>	<b>SICHERHEIT</b> Ich sagen können	<b>ORDNUNG</b> Wir benutzen	<b>EFFIZIENZ</b> Sich vergleichen und bewerten	<b>STATUS</b> Eigene Vorstellungen haben	<b>WERTE</b> Eigene Vielfalt erkennen	<b>SINN</b> Eigene Subjektivität erkennen
<b>... wie wir Führung verstehen,</b>	<b>ZWANG</b>	<b>AUFGABEN</b>	<b>ZIELE</b>	<b>FLEXIBLE ZIELE</b>	<b>EMOTIONALE FÜHRUNG MIT WERTEN</b>	<b>SYSTEMISCHE FÜHRUNG MIT SINN</b>
<b>... wie wir zusammenarbeiten,</b>	<b>DRUCK</b> Die anderen ausstechen	<b>KOMMANDO</b> Wir machen, was man uns sagt	<b>KONTROLLE</b> Prozesse einhalten Ziele erreichen	<b>BESTÄRKEN</b> Miteinander und gestalten	<b>AGIL</b> Zusammen stärkenorientiert arbeiten	<b>KOOPERATIV</b> Kreativer Austausch auf Augenhöhe
<b>... wie wir Beziehungen führen,</b>	<b>GEWINNEN WOLLEN</b> Und wenn Du nicht, dann ...	<b>DUALISTISCHE VERALLGEMEINERUNG</b> Nie ... immer ...	<b>AUF- UND ABRECHNEN</b> Und dann hast Du gesagt ...	<b>EIGENE BEDÜRFNISSE</b> Für mich ist wichtig, dass ...	<b>SICH EMOTIONAL EINLASSEN</b> Ich nehme wahr, was Du fühlst!	<b>WERTESCHÄTZENDE AUTONOMIE</b> Wie kann ich uns unterstützen?
<b>... und wie wir uns selbst erleben.</b>	<b>08:00 UHR</b> Kampfmodus im Straßenverkehr	<b>08:30 UHR</b> Gehorsam gegenüber der Staatsgewalt	<b>10:00 UHR</b> Effizient und rational im Meeting	<b>14:00 UHR</b> Souverän und selbstbestimmt auf der Bühne	<b>18:00 UHR</b> Empathisch und zugewandt	<b>20:00 UHR</b> Aufmerksam, ausgleichend und liebend
	SELBSTORIENTIERT-IMPULSIVE HALTUNG	GEMEINSCHAFTS-BESTIMMT-KONFORMISTISCHE HALTUNG	RATIONALISTISCH-FUNKTIONALE HALTUNG	EIGENBESTIMMT-SOUVERÄNE HALTUNG	RELATIVIEREND-INDIVIDUALISTISCHE HALTUNG	SYSTEMISCH-AUTONOME HALTUNG

Vahlen

Poster erhältlich!

Das Buch gibt es auch in einer Hörbuchfassung.

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

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





## DER FOLGEBAND

### Haltung erweitern

Transformationsimpulse: Ich, Wir, Alle

ab Mai 2023  
rund 350 Seiten

Vahlen. ISBN 978-3-8006-7098-7

Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm





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



Für alle, die an weiterem Austausch interessiert sind.



# LERNREISEN

<https://www.haltung-entscheidet.de/ausbildung>

# Die Community – www.haltung-erweitern.de



Host 



## HALTUNG ERWEITERN

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

Invite



## Wie erlebst du Selbstentwicklung in deinem Umfeld?

**Wir können hier nur Leute gebrauchen, die machen, was wir ihnen sagen.**

**Für mich ist es wichtig, jeden Menschen in seiner Individualität zu sehen und zu fördern.**

**Ich stütze mich in meinen Entscheidungen auf Fakten und Ziele. Das Ergebnis zählt.**

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

**Ich sehe meine Aufgabe darin, einen Kontext zu schaffen, in dem sich jede/r persönlich entwickeln kann.**

**Es muss einen geben, der das Sagen hat.**

**Ich beobachte, was meine Mitarbeiter besonders gut können und setze sie stärkenorientiert ein.**

VORHERIGE



# MINDSET MATTERS

E-BOOK  
ENGLISH



E - B O O K

P D F

<https://shop.short-cuts.de/products/e-book-mindset-matters>



# Filme von Vorträgen auf Youtube

Haltung entscheidet: Die eigene Haltung entwickeln - 25:26  
[https://www.youtube.com/watch?v=KnUx7q\\_7zoc](https://www.youtube.com/watch?v=KnUx7q_7zoc)

Haltung Teamentwicklung - 10:46  
<https://www.youtube.com/watch?v=R8z8WF7wIF4>

Haltung Kulturentwicklung - 19:50  
<https://www.youtube.com/watch?v=rYeYlgiNgmU>

Der integrale Ansatz 9:33  
<https://www.youtube.com/watch?v=51w64uL0lkk>

Ein gemeinsames Führungsverständnis 15:43  
<https://www.youtube.com/watch?v=PXQ6VwUNBD8>

Haltung und Entwicklungsimpulse 12:41  
<https://www.youtube.com/watch?v=BuePDRWfUyA>

Kommunizieren und Führen 18:59  
<https://www.youtube.com/watch?v=GnwsrV9MUn8>

Marken und Kulturentwicklung mit Werten 18:20  
<https://www.youtube.com/watch?v=JOeHT76rvek>

Wertekommunikation und Marken 21:41  
[https://www.youtube.com/watch?v=okLu3Ex7\\_kA](https://www.youtube.com/watch?v=okLu3Ex7_kA)

Wertekommunikation und Unternehmenskultur 12:23  
[https://www.youtube.com/watch?v=\\_aAm7JqIKDO](https://www.youtube.com/watch?v=_aAm7JqIKDO)

**ICH**

**WIR**

**ALLE**

**SELBST + TEAM + WERTE-ENTWICKLUNG**

Unser Podcast  
[www.ich-wir-alle.com](http://www.ich-wir-alle.com)

Hören Sie rein!

Wer Gast sein möchte oder  
interessante Gäste kennt,  
kann sich gerne melden.



# WERTE WIRKEN

Strategie, Marke und Kultur  
mit Werten entwickeln

278 Seiten, 34,90  
ISBN 978-3800664771



[www.werte-wirken.de](http://www.werte-wirken.de)



**KOMMEN SIE VORBEI.**  
**WIR LIEBEN**  
**BESUCH!**

# TSCHÜSS

