

# 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.

# Haltung erweitern

**ICH, WIR, ALLE gestalten Transformation**

Martin Permantier

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**VAHLEN**

# Haltung erweitern

**ICH, WIR, ALLE gestalten Transformation**

Martin Permantier

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**VAHLEN**

Widmung

*Für alle, die sich selbst,  
ihr Umfeld und die Welt  
in Entwicklung begreifen.*

## Mein Dank

Mein Dank gilt den vielen Leser\*innen von „Haltung entscheidet“, den Teilnehmenden an Workshops und Vorträgen sowie allen Führungskräften und Pionier\*innen, die sich mit uns aufgemacht haben, die Erweiterung der Haltung in ihren Organisationen in Bewegung zu bringen. Die Erlebnisse, Diskussionen und Lernreisen waren so anregend, dass dieses neue Buch entstehen konnte. Dazu kamen die Inspirationen der Gäste unseres Podcasts ICH-WIR-ALLE. Einer der schönsten Effekte des ersten Buches ist, dass ein wunderbares Netzwerk von Wachstumsgefähr\*innen in mein Leben getreten ist. Mich selbst sehe ich in der Rolle des Illustrators und Übersetzers eines Gedankenstroms – nicht als dessen alleiniger Urheber.

Danke an Jens Hollmann, der mir ein besonderer Freund geworden ist. Mit ihm habe ich viele unserer Lernreisen konzipiert und laufend weiterentwickelt. Mit seiner Erfahrung als Organisationsberater und Entwickler von Führungspersönlichkeiten bringt er wertvolle praktische Überlegungen in unsere Zusammenarbeit ein. Viele Ideen sind kokreativ in Gesprächen und Workshops entstanden und haben sich iterativ entwickelt. Danke an Corona (darf man das sagen?), denn durch diesen großen Musterbruch haben sich neue Möglichkeitsräume wie virtuelle Workshops, Vorträge oder Kulturexpeditionen eröffnet. Die große Irritation, die die Pandemie erzeugte, offenbarte eine Vielzahl von Beispielen, die uns die unterschiedlichen Haltungen plastisch vor Augen geführt haben. In dieser Zeit entstand auf LinkedIn eine wunderbare aktive Community. Diesem inspirierenden Austausch haben wir mit [haltung-erweitern.de](https://www.haltung-erweitern.de) ein eigenes virtuelles Zuhause gegeben. In diese Community laden wir die Leser\*innen herzlich ein.

Danke auch an mein Team bei SHORT CUTS. Auch wir haben eine spannende Reise hinter uns, die uns verändert hat. Neben Design und Strategie sind es vermehrt die kulturellen Herausforderungen, die wir mit unseren Auftraggebenden angehen. Besonderer Dank geht an Britta Korpas, Marie Geyer, Linda Bauer, Roshen Pinto und Karin Schnappauf, die maßgeblich an diesem Buch mitgewirkt haben.

Danke an das Leben. Von dem ich mich gut geführt fühle und das viele meiner Pläne und Vorstellungen immer wieder über den Haufen geworfen hat. Die Auseinandersetzung mit den Haltungen ist auch die Auseinandersetzung mit meinen eigenen subjektiven Mustern und Selbstgeschichten. Zum Glück hat das Leben seinen eigenen Fluss jenseits unserer Vorstellungen und eine unvorstellbare Zukunft kann auch als etwas Optimistisches gesehen werden.

Martin Permantier, Frühjahr 2023

Widmung

*Für alle, die sich selbst,  
ihr Umfeld und die Welt  
in Entwicklung begreifen.*

## Mein Dank

Mein Dank gilt den vielen Leser\*innen von „Haltung entscheidet“, den Teilnehmenden an Workshops und Vorträgen sowie allen Führungskräften und Pionier\*innen, die sich mit uns aufgemacht haben, die Erweiterung der Haltung in ihren Organisationen in Bewegung zu bringen. Die Erlebnisse, Diskussionen und Lernreisen waren so anregend, dass dieses neue Buch entstehen konnte. Dazu kamen die Inspirationen der Gäste unseres Podcasts ICH-WIR-ALLE. Einer der schönsten Effekte des ersten Buches ist, dass ein wunderbares Netzwerk von Wachstumsgefähr\*innen in mein Leben getreten ist. Mich selbst sehe ich in der Rolle des Illustrators und Übersetzers eines Gedankenstroms – nicht als dessen alleiniger Urheber.

Danke an Jens Hollmann, der mir ein besonderer Freund geworden ist. Mit ihm habe ich viele unserer Lernreisen konzipiert und laufend weiterentwickelt. Mit seiner Erfahrung als Organisationsberater und Entwickler von Führungspersönlichkeiten bringt er wertvolle praktische Überlegungen in unsere Zusammenarbeit ein. Viele Ideen sind kokreativ in Gesprächen und Workshops entstanden und haben sich iterativ entwickelt. Danke an Corona (darf man das sagen?), denn durch diesen großen Musterbruch haben sich neue Möglichkeitsräume wie virtuelle Workshops, Vorträge oder Kulturexpeditionen eröffnet. Die große Irritation, die die Pandemie erzeugte, offenbarte eine Vielzahl von Beispielen, die uns die unterschiedlichen Haltungen plastisch vor Augen geführt haben. In dieser Zeit entstand auf LinkedIn eine wunderbare aktive Community. Diesem inspirierenden Austausch haben wir mit [haltung-erweitern.de](https://www.haltung-erweitern.de) ein eigenes virtuelles Zuhause gegeben. In diese Community laden wir die Leser\*innen herzlich ein.

Danke auch an mein Team bei SHORT CUTS. Auch wir haben eine spannende Reise hinter uns, die uns verändert hat. Neben Design und Strategie sind es vermehrt die kulturellen Herausforderungen, die wir mit unseren Auftraggebenden angehen. Besonderer Dank geht an Britta Korpas, Marie Geyer, Linda Bauer, Roshen Pinto und Karin Schnappauf, die maßgeblich an diesem Buch mitgewirkt haben.

Danke an das Leben. Von dem ich mich gut geführt fühle und das viele meiner Pläne und Vorstellungen immer wieder über den Haufen geworfen hat. Die Auseinandersetzung mit den Haltungen ist auch die Auseinandersetzung mit meinen eigenen subjektiven Mustern und Selbstgeschichten. Zum Glück hat das Leben seinen eigenen Fluss jenseits unserer Vorstellungen und eine unvorstellbare Zukunft kann auch als etwas Optimistisches gesehen werden.

Martin Permantier, Frühjahr 2023

Verlag Vahlen  
ISBN Print: 978-3-8006-7098-7  
ISBN E-Book: 978-3-8006-7099-4

Versus Verlag  
ISBN Print: 978-3-03909-327-4  
ISBN E-Book (PDF): 978-3-03909-827-9

Martin Permantier  
**Haltung erweitern**  
1. Auflage 2023  
© 2023, Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Redaktionsanschrift: SHORT CUTS GmbH, Mehringdamm 55, 10961 Berlin  
Telefon: (030) 253 912-10  
E-Mail: mail@short-cuts.de  
short-cuts.de  
Produktmanagement: Karin Schnappauf

Kontakt zum Autor Martin Permantier:  
permantier@short-cuts.de  
haltung-entscheidet.de

Lektorat: Karin Schnappauf, Isolde Bacher, Thomas Ammon  
Satz und Gestaltung: Linda Bauer, SHORT CUTS GmbH, 10961 Berlin  
Illustration: SHORT CUTS GmbH, 10961 Berlin  
Umschlag: SHORT CUTS GmbH, 10961 Berlin  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Am Fliegerhorst 8,  
99947 Bad Langensalza

  
vahlen.de/nachhaltig  
**www.vahlen.de**

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem  
Papier (hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff).

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 ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## Inhaltsverzeichnis

Transformation gestalten	10
<hr/>	
<i>1. Haltung erweitern</i>	<i>28</i>
1.1 Konstruktivismus, Sprache und Haltung	32
1.2 Vertikale Entwicklung	44
1.3 Die Haltungen und ihre Möglichkeiten	57
1.4 Konstruktion und Dekonstruktion von Seins-Qualitäten	82
1.5 Die 4 Ebenen der Erweiterung	92
<hr/>	
<i>2. Ich   Selbst-Entwicklung</i>	<i>100</i>
2.1 Charakter	116
2.2 Interpersoneller Stil	128
2.3 Bewusstseinsfokus	136
2.4 Kognitiver Stil	148
<hr/>	
<i>3. Wir   Team-Entwicklung</i>	<i>162</i>
3.1 Team-Charakter	174
3.2 Umgangsstil im Team	188
3.3 Team-Fokus	212
3.4 Kognitiver Stil im Team	226
<hr/>	
<i>4. Alle   Organisations-Entwicklung</i>	<i>236</i>
4.1 Organisations-Charakter	242
4.2 Umgangsstil in der Organisation	252
4.3 Organisations-Fokus	262
4.4 Kognitiver Stil in der Organisation	274
<hr/>	
<i>5. Alles   ICH-WIR-ALLE Zusammen wachsen</i>	<i>290</i>
5.1 Kontext-Charakter	304
5.2 Kontext-Narrative und ihre Stile	312
5.3 Kontext-Fokus	324
5.4 Kontext-Denkweisen	336
<hr/>	
<i>6. Ausblick</i>	<i>344</i>
Über den Autor	351
Links und weitere Angebote	352
Bücher	353
Literaturempfehlungen	354
Bildnachweis	357
Personenregister	358
Stichwortverzeichnis	360