

Mechanik des Vertrauens – SwQDays 2024



Wunderschöne
Katzen, richtig?



Egal, wie ich es nenne, es
bleibt, was es ist!

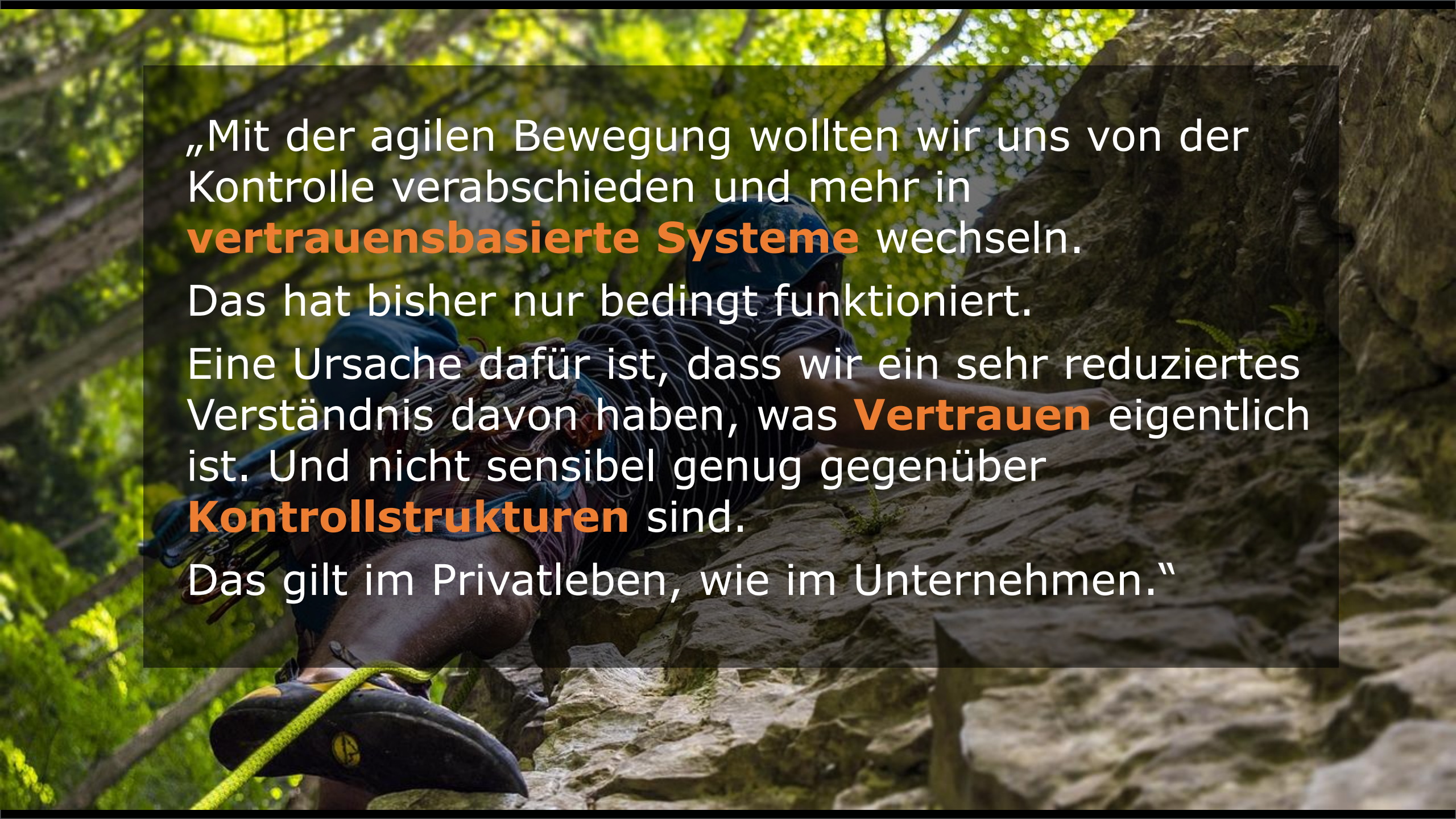
A rock climber is shown from a low angle, climbing a light-colored rock face. The climber is wearing a blue helmet, a blue and white striped t-shirt, and a plaid shirt tied around their waist. They are equipped with a climbing harness and a yellow rope. The background is a dense forest with green foliage and tree trunks. The text "Vertrauen?" is overlaid in large white letters on a semi-transparent dark background.

Vertrauen?

A rock climber is shown from a low angle, climbing a steep rock face. The climber is wearing a blue helmet, a blue and black striped shirt, and a blue backpack. They are using a yellow rope and a black climbing shoe. The background is a dense forest with green foliage. The text is overlaid on a semi-transparent dark rectangle.

**Vertrauen ist gut, Kontrolle ist
besser!**

Richtig oder falsch?



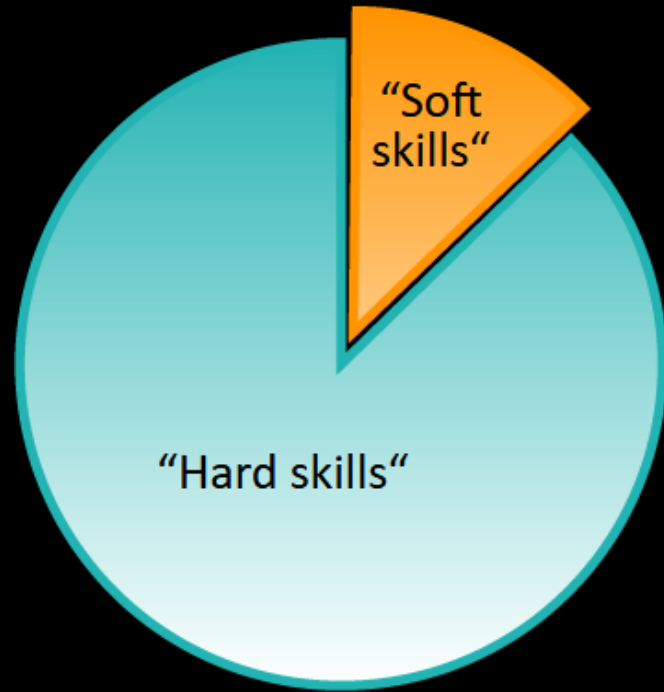
„Mit der agilen Bewegung wollten wir uns von der Kontrolle verabschieden und mehr in **vertrauensbasierte Systeme** wechseln. Das hat bisher nur bedingt funktioniert. Eine Ursache dafür ist, dass wir ein sehr reduziertes Verständnis davon haben, was **Vertrauen** eigentlich ist. Und nicht sensibel genug gegenüber **Kontrollstrukturen** sind. Das gilt im Privatleben, wie im Unternehmen.“

A young man with long hair, wearing a dark jacket and grey pants, is sitting on the ground in a busy city square. He is playing an acoustic guitar. A large, patterned bag is on the ground next to him. The square is filled with people walking, and there are yellow umbrellas with 'RMF FM' logos in the background. The buildings are historic and colorful. The sky is overcast.

*Die Frage nach Vertrauen ist die
Frage: Wo kann ich wirklich
Mensch sein?*

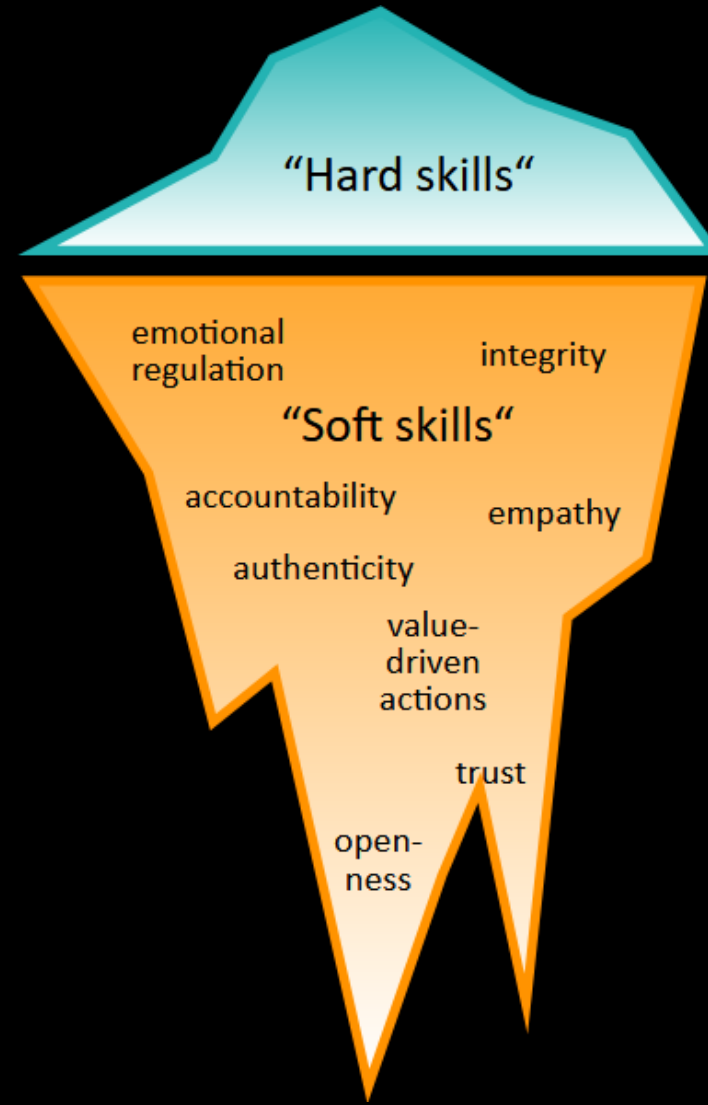
System > Prozesse > Vertrauen

System > Prozesse > Vertrauen



**Für welche
„Menschen“ wir
unsere
Organisationen
bauen**

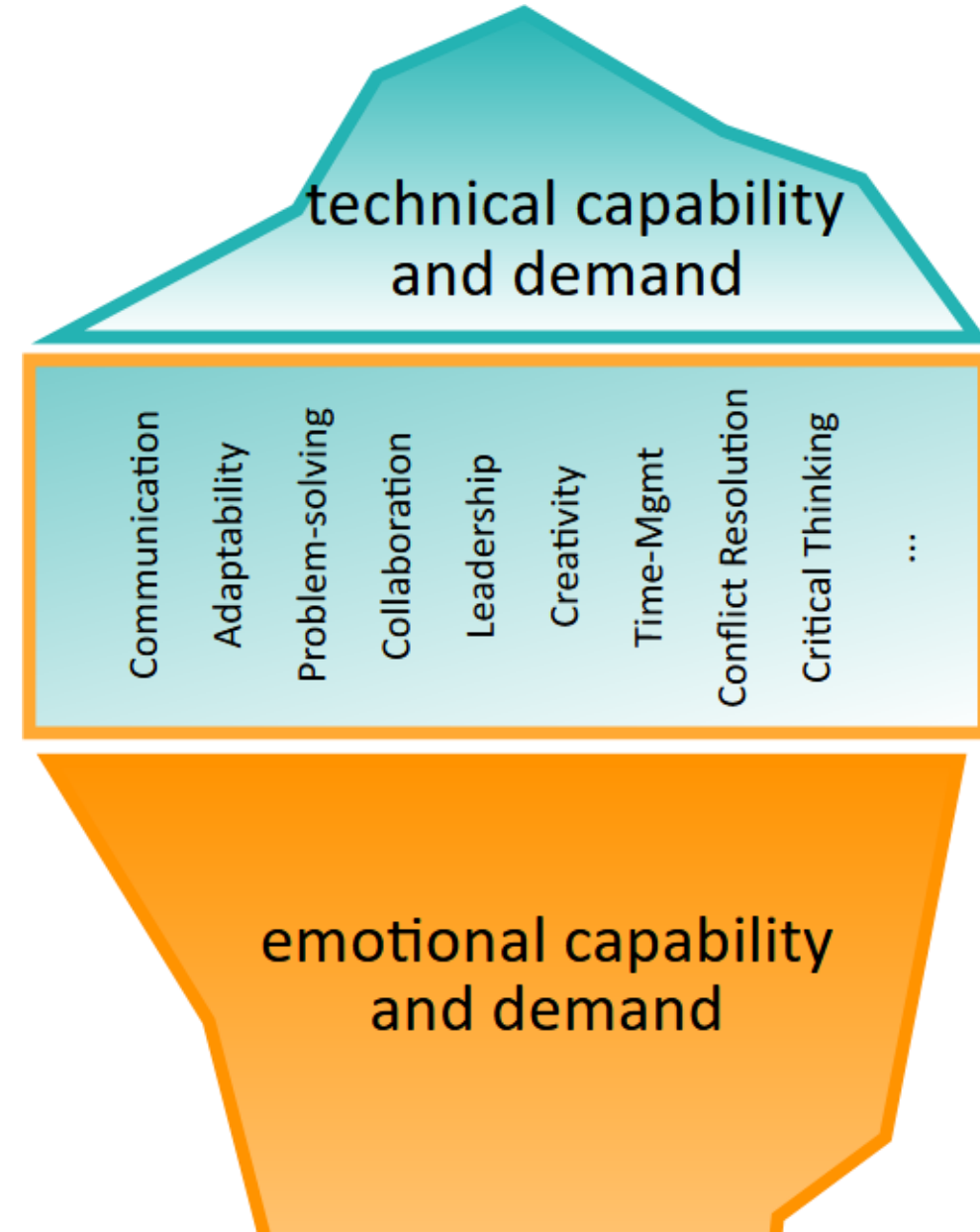
Menschen sind
aber eher ...



Ein gutes System

„Mensch = Maschine“ ist tief verankert

- ▶ Wenn HR von „Soft Skills“ redet ist es wieder was anderes ...
- ▶ Da schauen wir auf das, was direkt nützlich ist





© Reinventing Organizations, F. Laloux



© Reinventing Organizations, F. Laloux



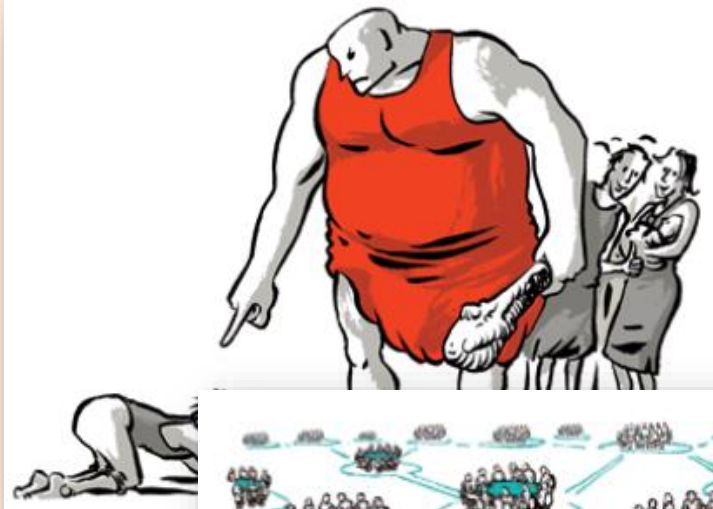
© Reinventing Organizations, F. Laloux



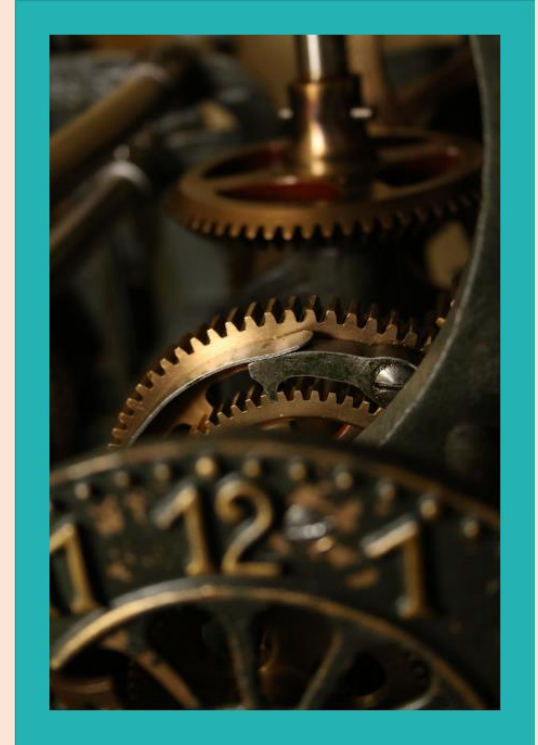
© Reinventing Organizations, F. Laloux



© Reinventing Organizations, F. Laloux



==



© Reinventing Organizations, F. Laloux

© Reinventing Organizations, F. Laloux



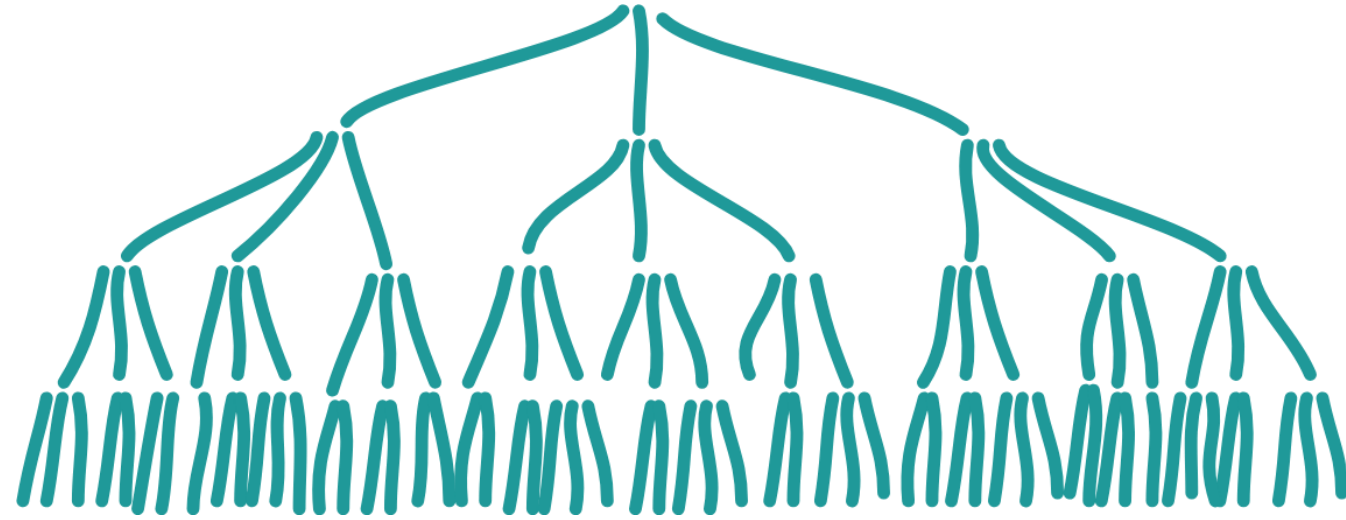
Clockwork

+



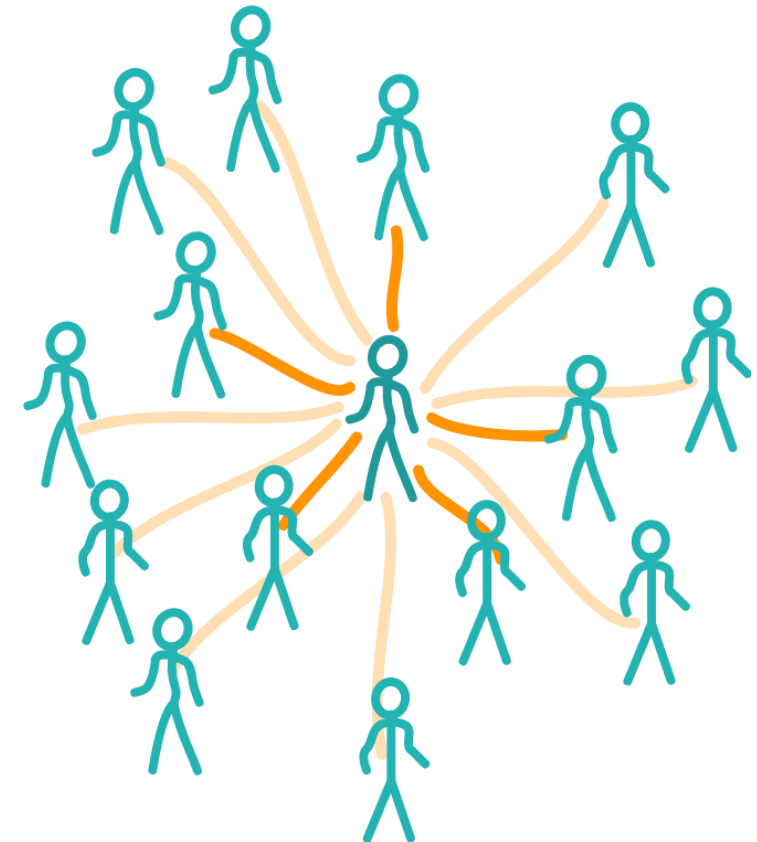
Network

Ein gutes System
Zwei Wahrheiten



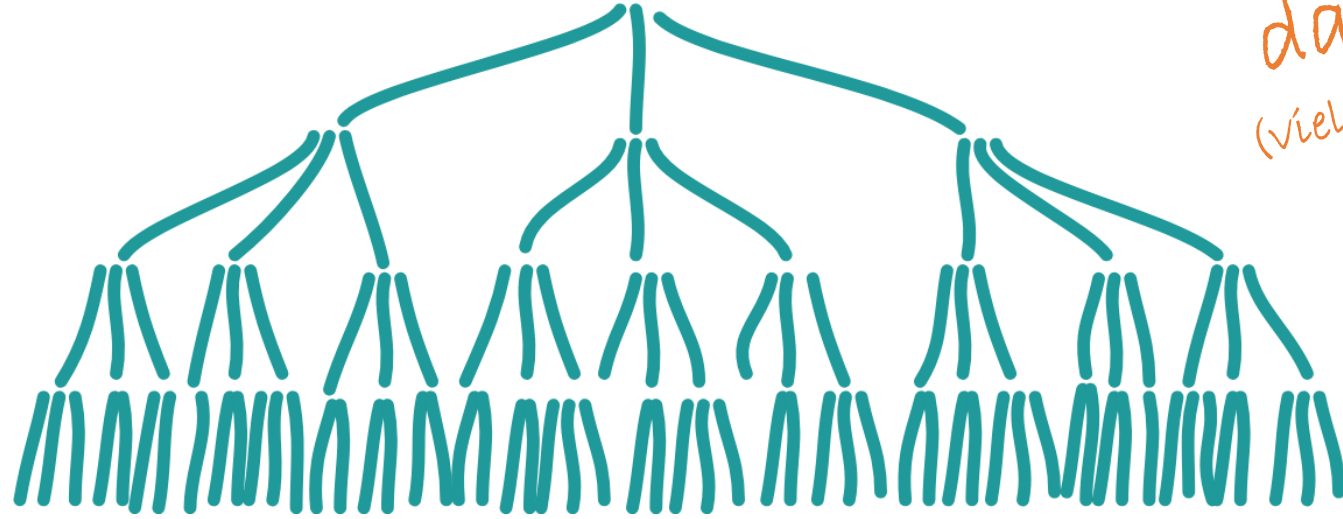
Clockwork

Network



Ein gutes System

Dualität – beides gleichzeitig (je nachdem was wir zulassen)

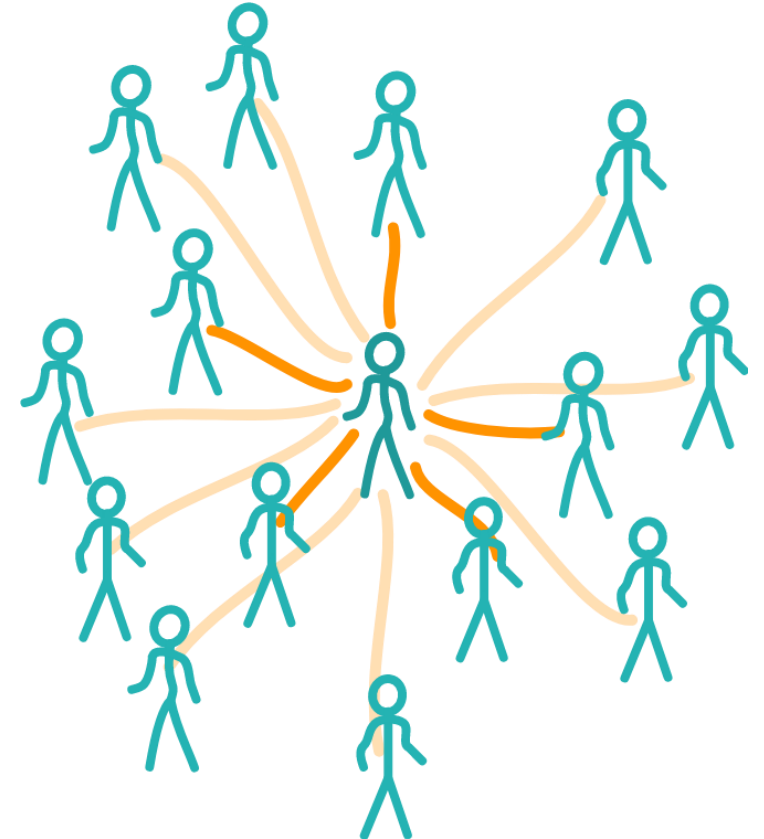


Clockwork

nur ein Modell

das ist Realität
(viele überlagernde Realitäten)

Network

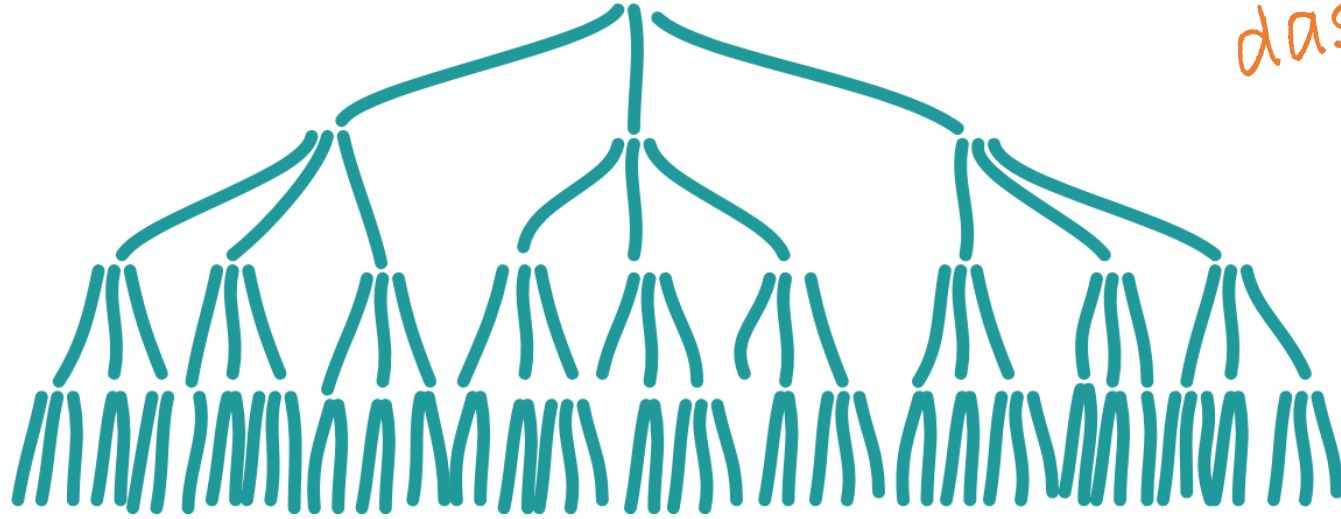


Ein gutes System

Dualität – beides gleichzeitig (je nachdem was wir zulassen)

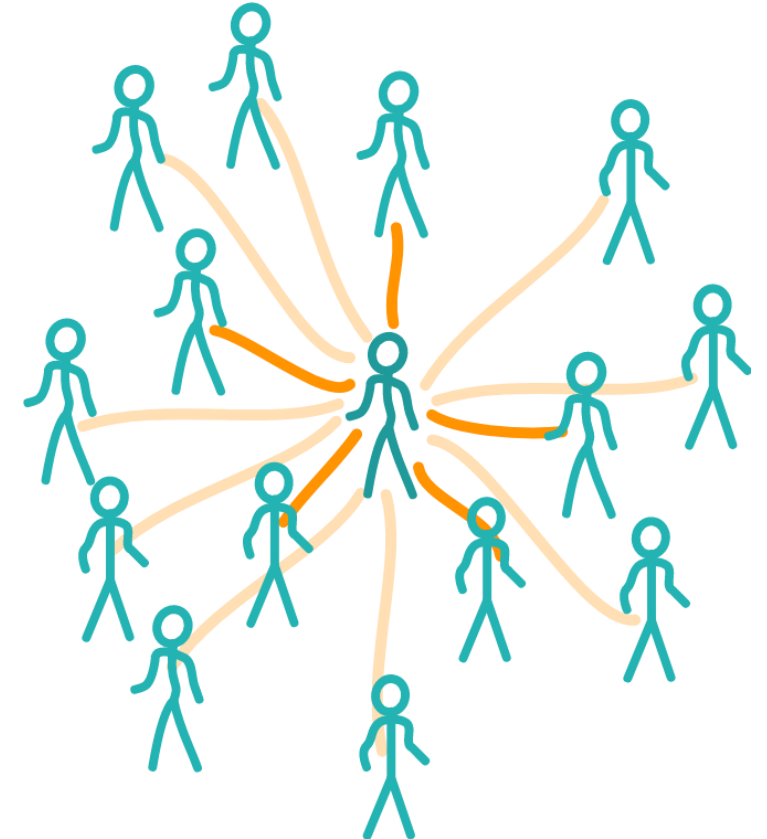
das ist komplex

Network



Clockwork

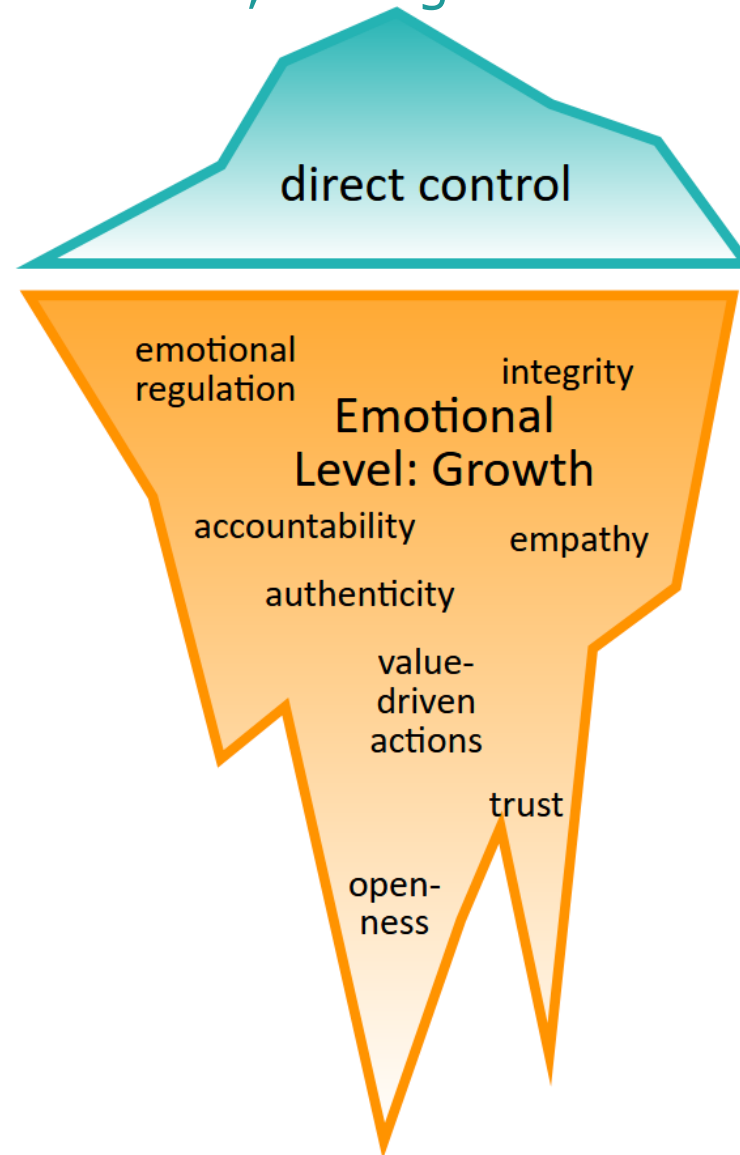
nur kompliziert



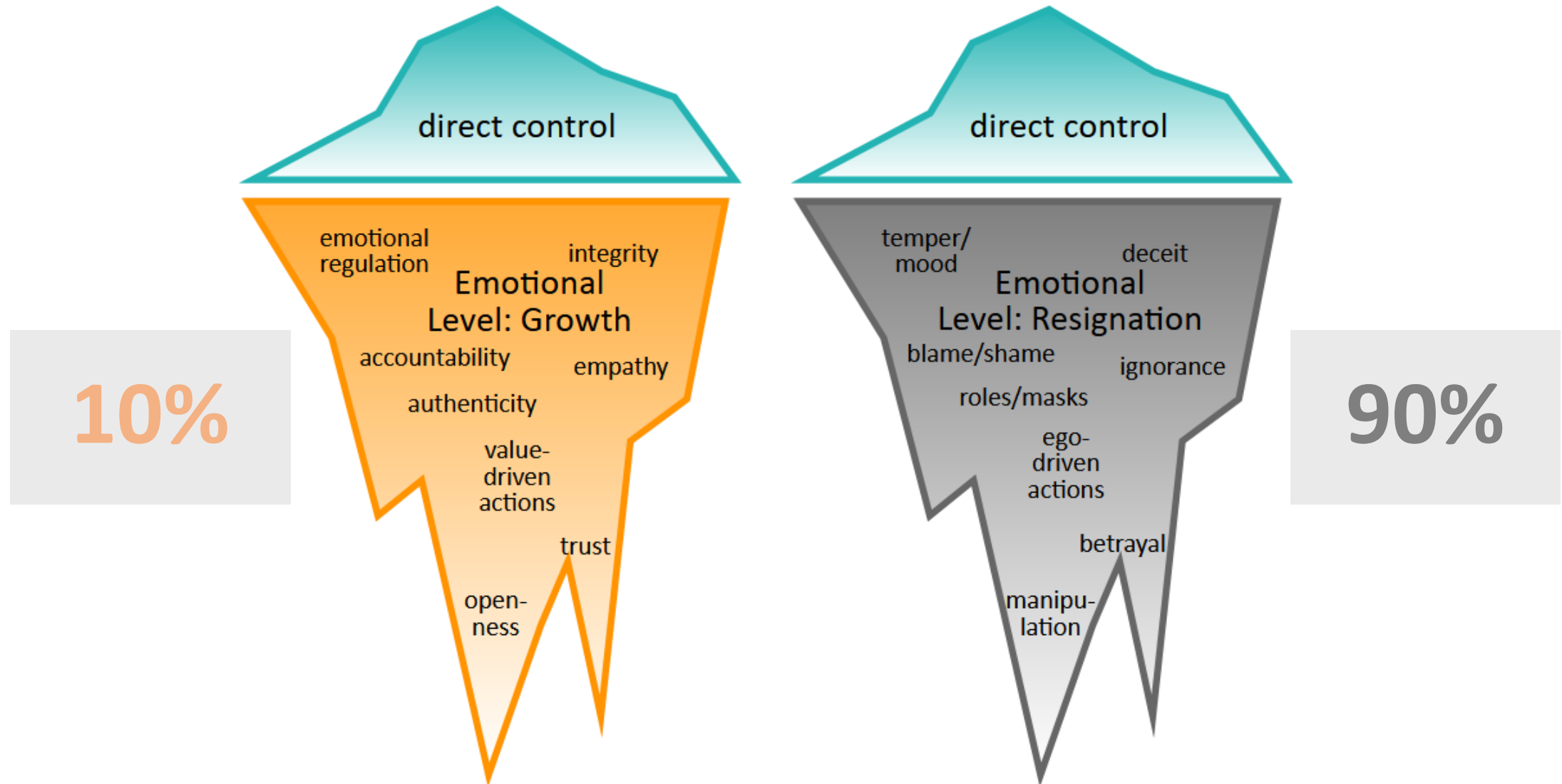
Ein gutes System

Wenn wir alle so sind, dann ist es doch super schön, richtig?

**Also alles
perfekt?**

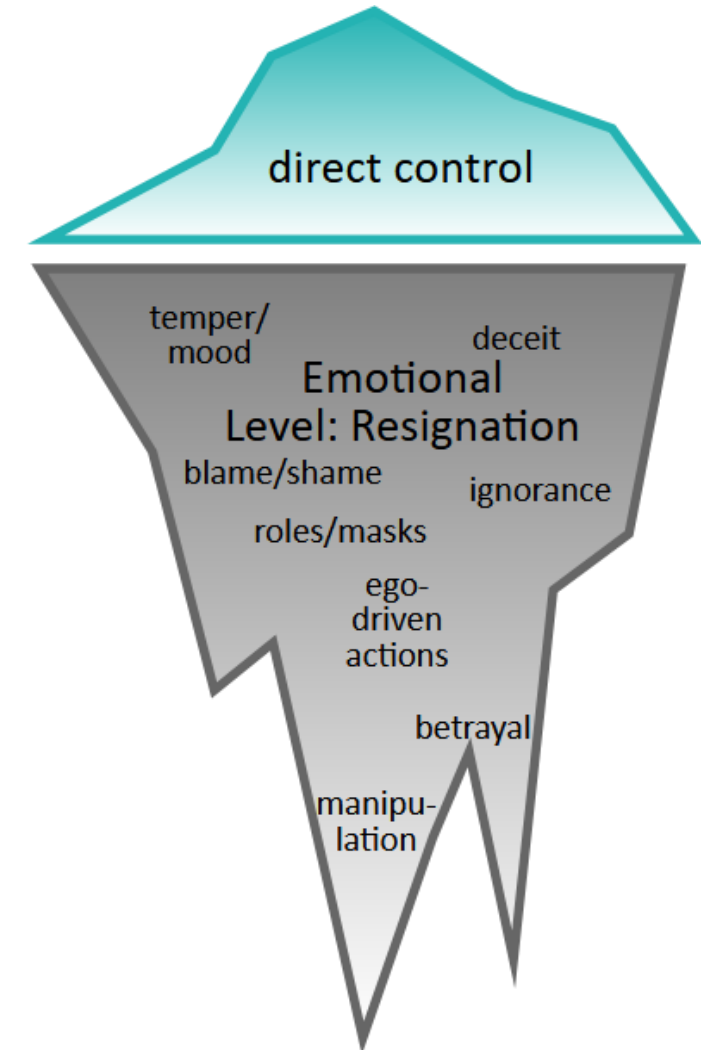
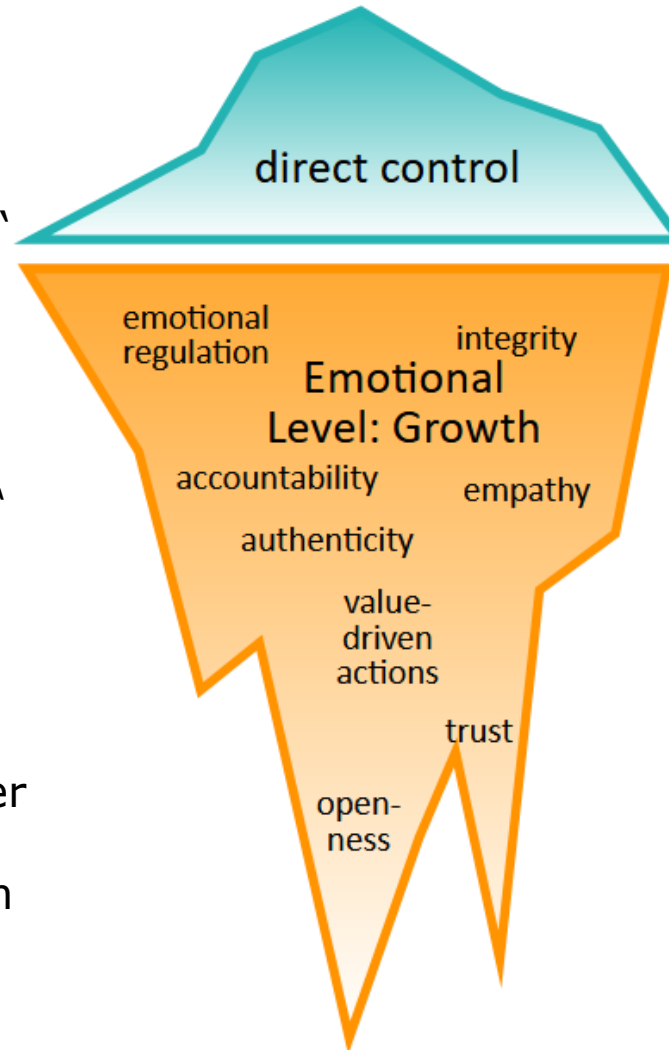


Die dunkle Realität – sonst wäre es zu einfach



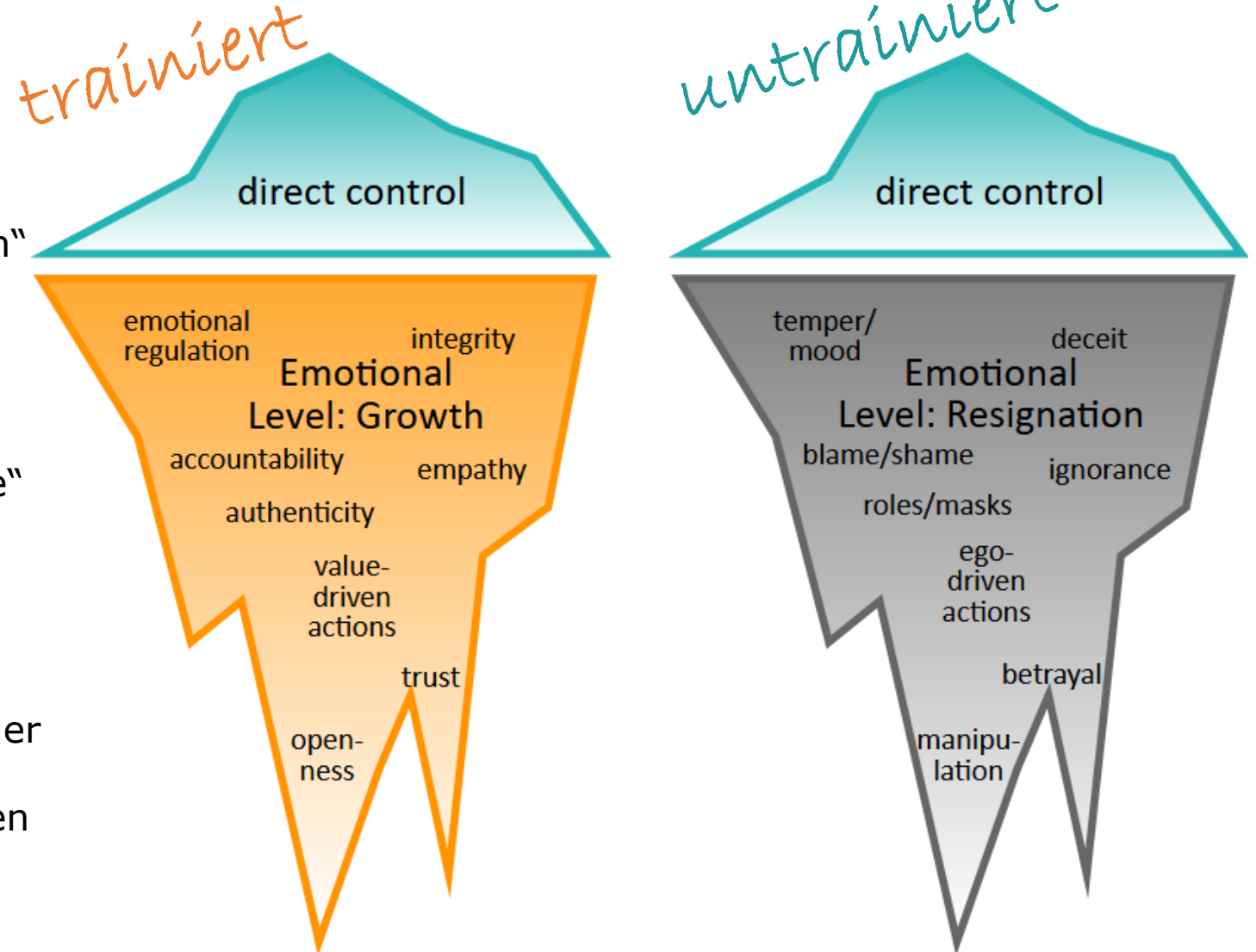
Verstehen ... ohne Wertung

- ▶ Also doch „gut“ und „böse“?
Oder lieb und toxisch?
- ▶ Hmm, „toxisch“ und auch „egoistisch“
ist das Fehlen von Skills
 - ▶ Orange hat ein krasses Fitness-
Programm und
 - ▶ Grau hat es nie gelernt „das sind
Soft-Skill-mäßig ungelernete Kräfte“
(deswegen muss ich „faken“)
 - ▶ Das ist „Arroganz“
- ▶ Wenn wir Wertung und Scham aus der
Kommunikation entfernen, dann
können wir „grauen“ Menschen helfen
und sie erreichen



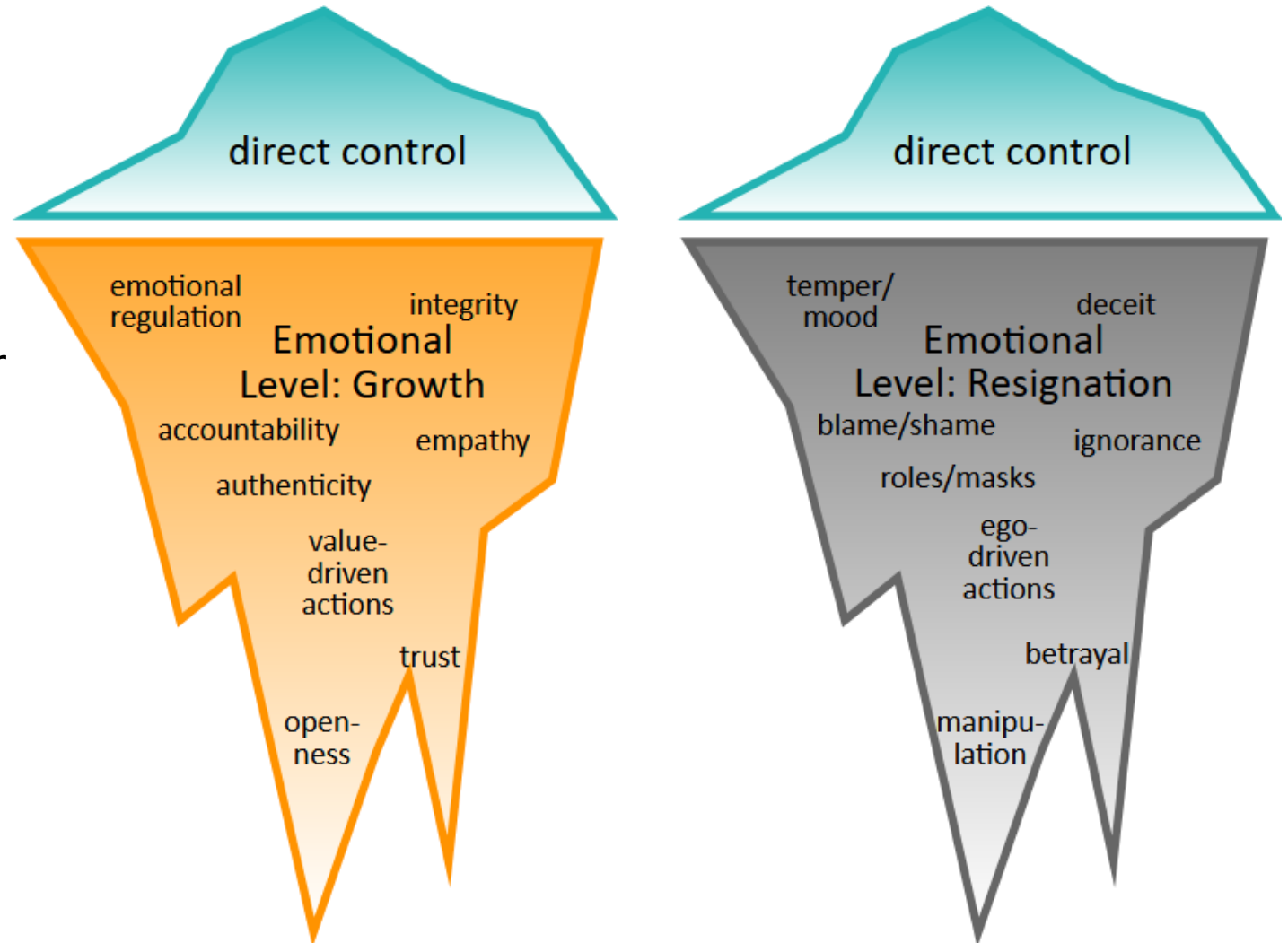
Verstehen ... ohne Wertung

- ▶ Also doch „gut“ und „böse“?
Oder lieb und toxisch?
- ▶ Hmm, „toxisch“ und auch „egoistisch“
ist das Fehlen von Skills
 - ▶ Orange hat ein krasses Fitness-
Programm und
 - ▶ Grau hat es nie gelernt „das sind
Soft-Skill-mäßig ungelernete Kräfte“
(deswegen muss ich „faken“)
 - ▶ Das ist „Arroganz“
- ▶ Wenn wir Wertung und Scham aus der
Kommunikation entfernen, dann
können wir „grauen“ Menschen helfen
und sie erreichen



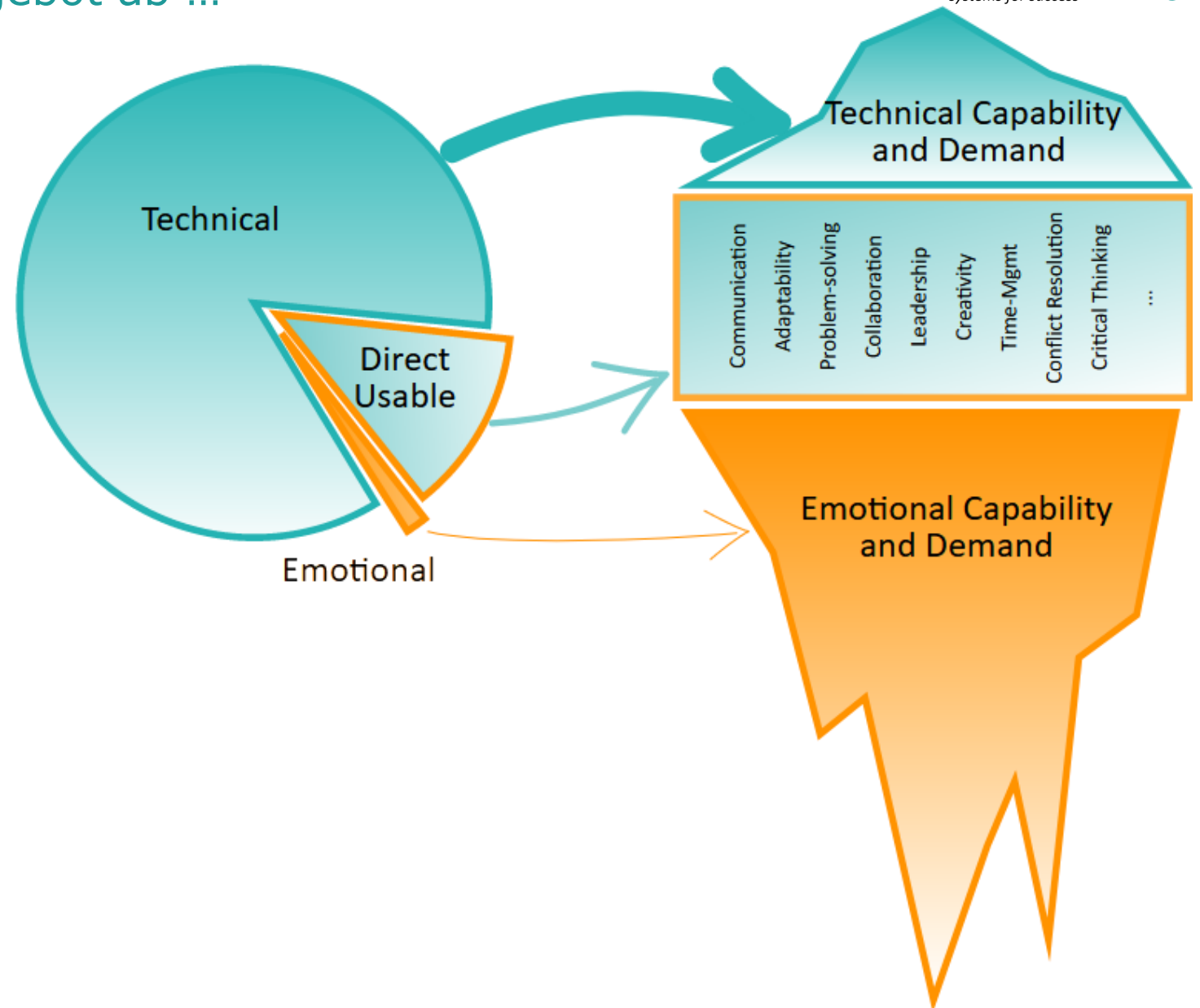
Skill-Development: Zustand heute

- ▶ Hard-Skills
 - ▶ 3-6 Jahre Studium, Weiterbildung, Zertifikate, etc.
- ▶ Soft-Skills
 - ▶ nichts ... keine Ahnung
 - ▶ das überlassen wir dem Zufall oder wir erwarten Wunder
 - ▶ und das sind ca. 90% der Produktivität
 - > das direkte ist ohne den Unterbau bedeutungslos



Das bildet auch das Trainingsangebot ab ...

- ▶ Zu den wichtigen 90% von uns Menschen gibt es bisher wenig im professionellen Umfeld
- ▶ Auch Toni Robbins und Co. hören oberhalb auf



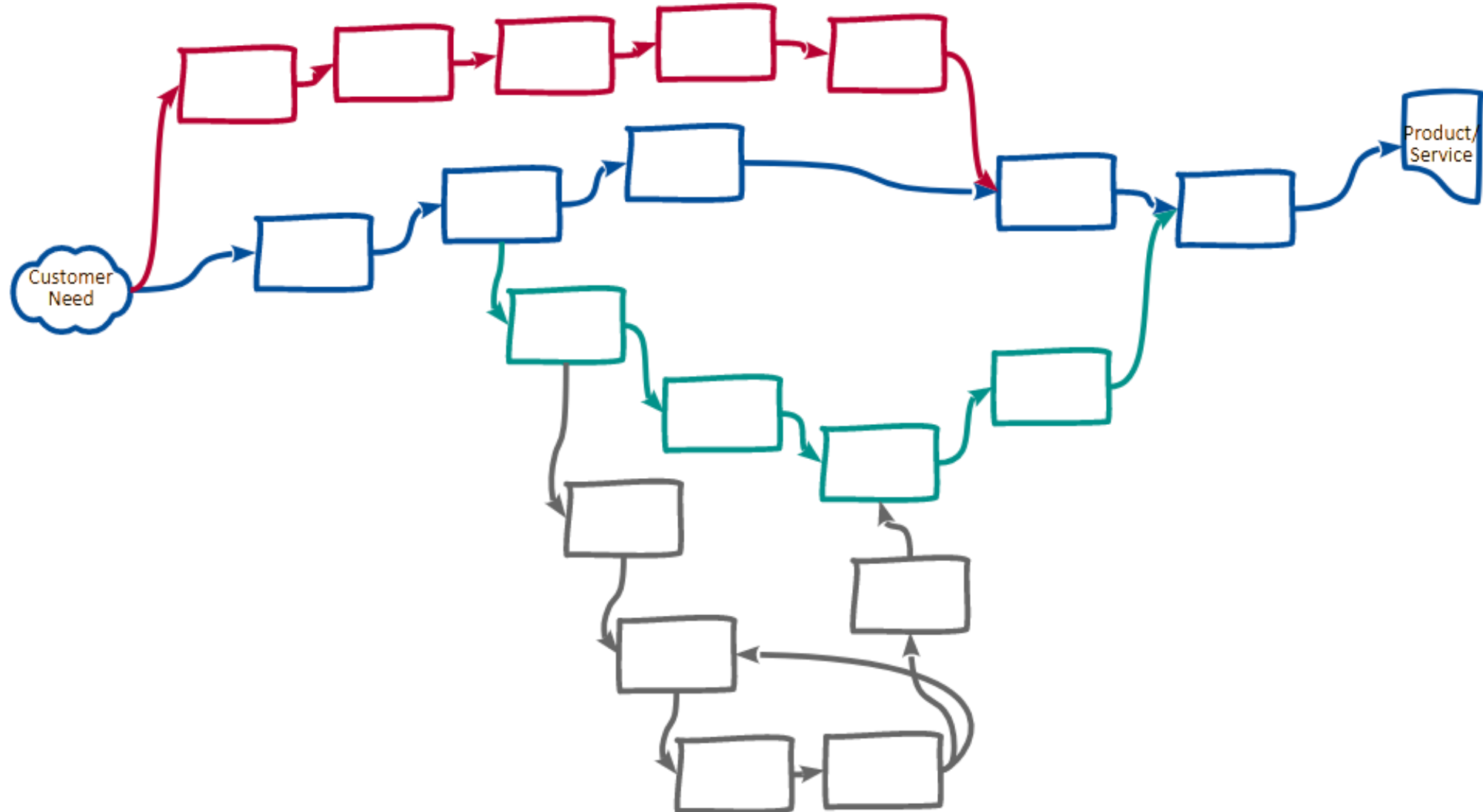
Sind Prozesse jetzt böse?

Agenda

System > **Prozesse** > Vertrauen

Sind Prozesse jetzt böse?

Was kann daran den „böse“ sein?



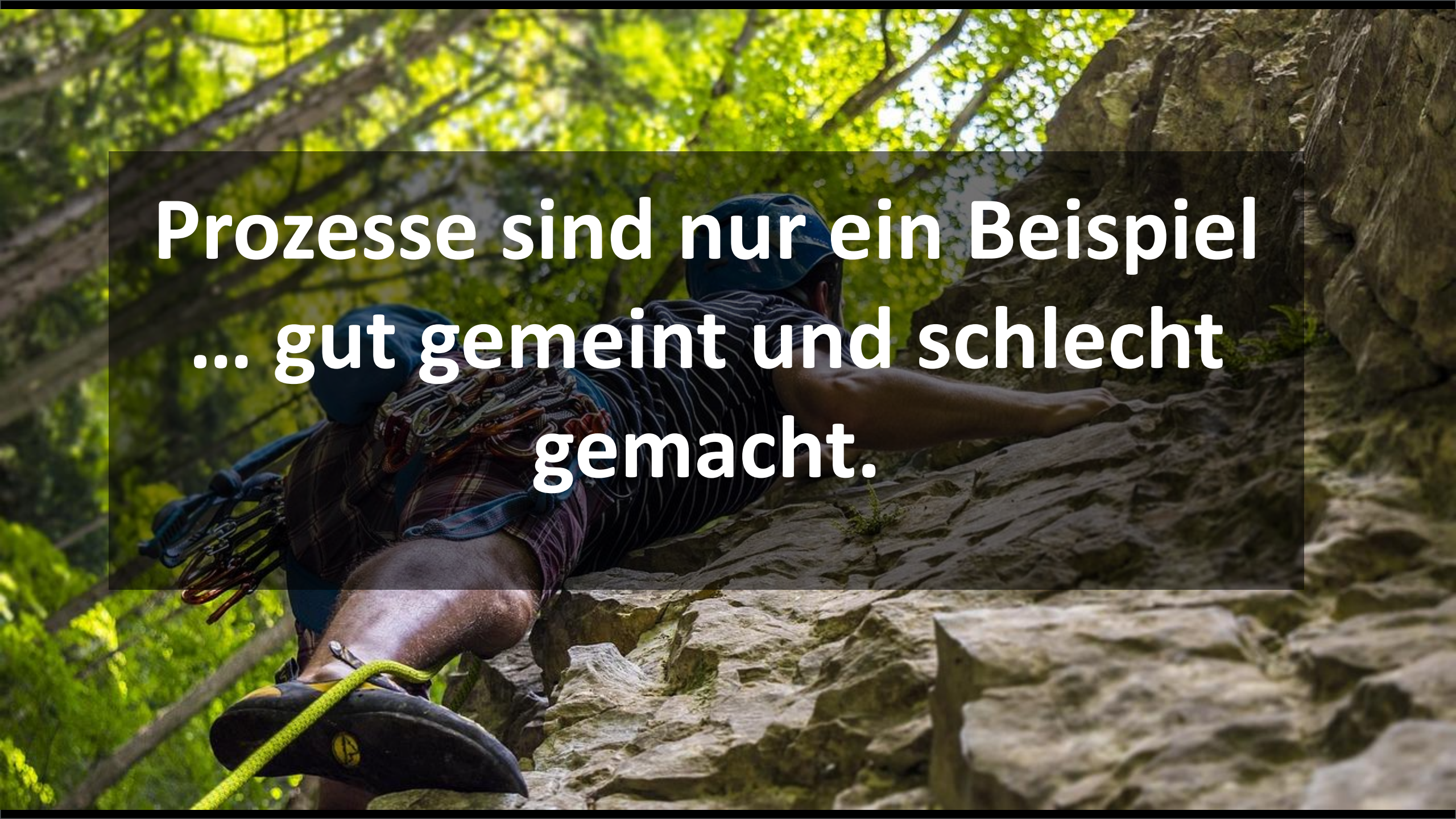


Clockwork

+



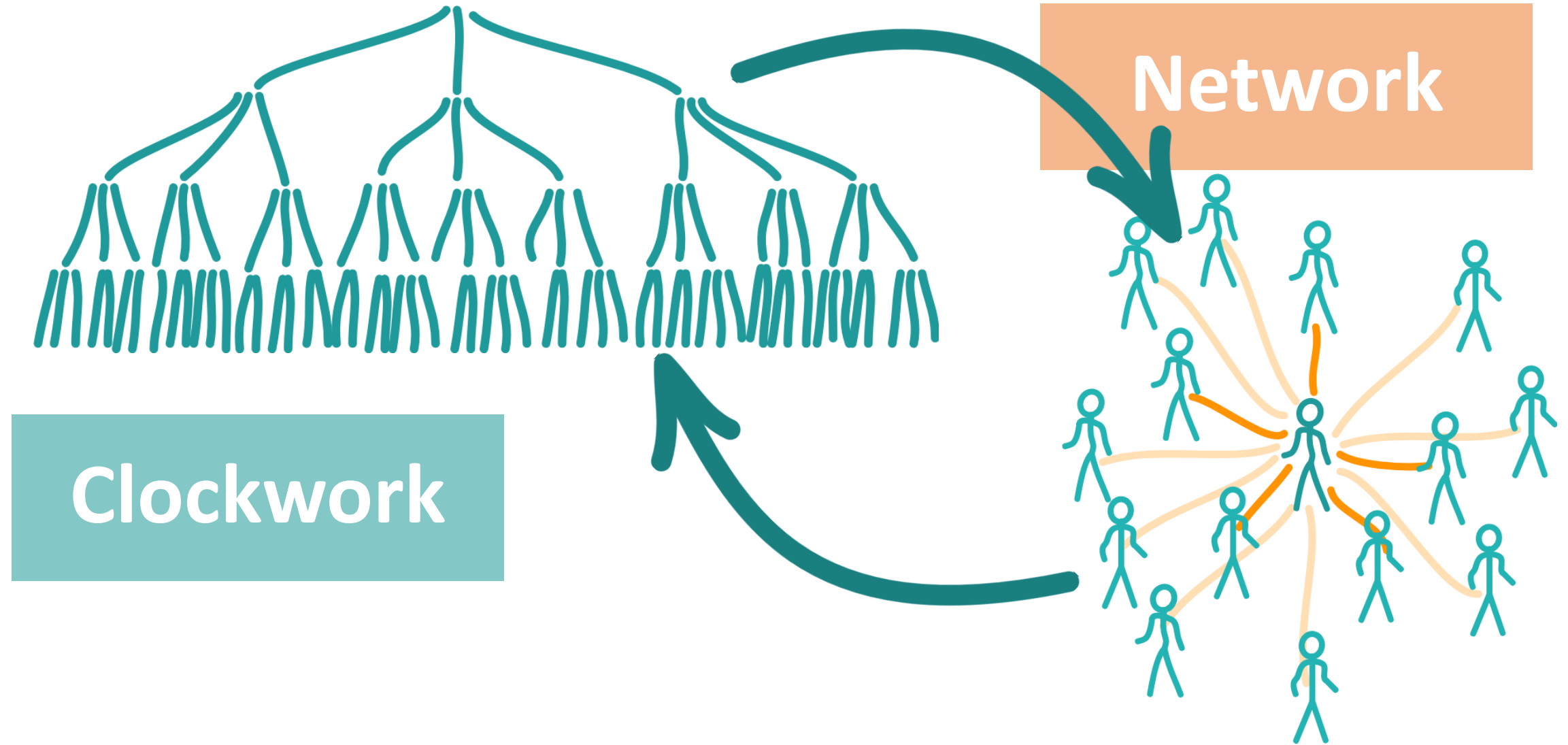
Network

A person is seen from behind, climbing a rocky cliff face. They are wearing a blue helmet, a dark striped t-shirt, and a climbing harness. A yellow rope is attached to their harness. The background is a dense forest with green foliage. The text is overlaid on a semi-transparent dark rectangle in the center of the image.

**Prozesse sind nur ein Beispiel
... gut gemeint und schlecht
gemacht.**

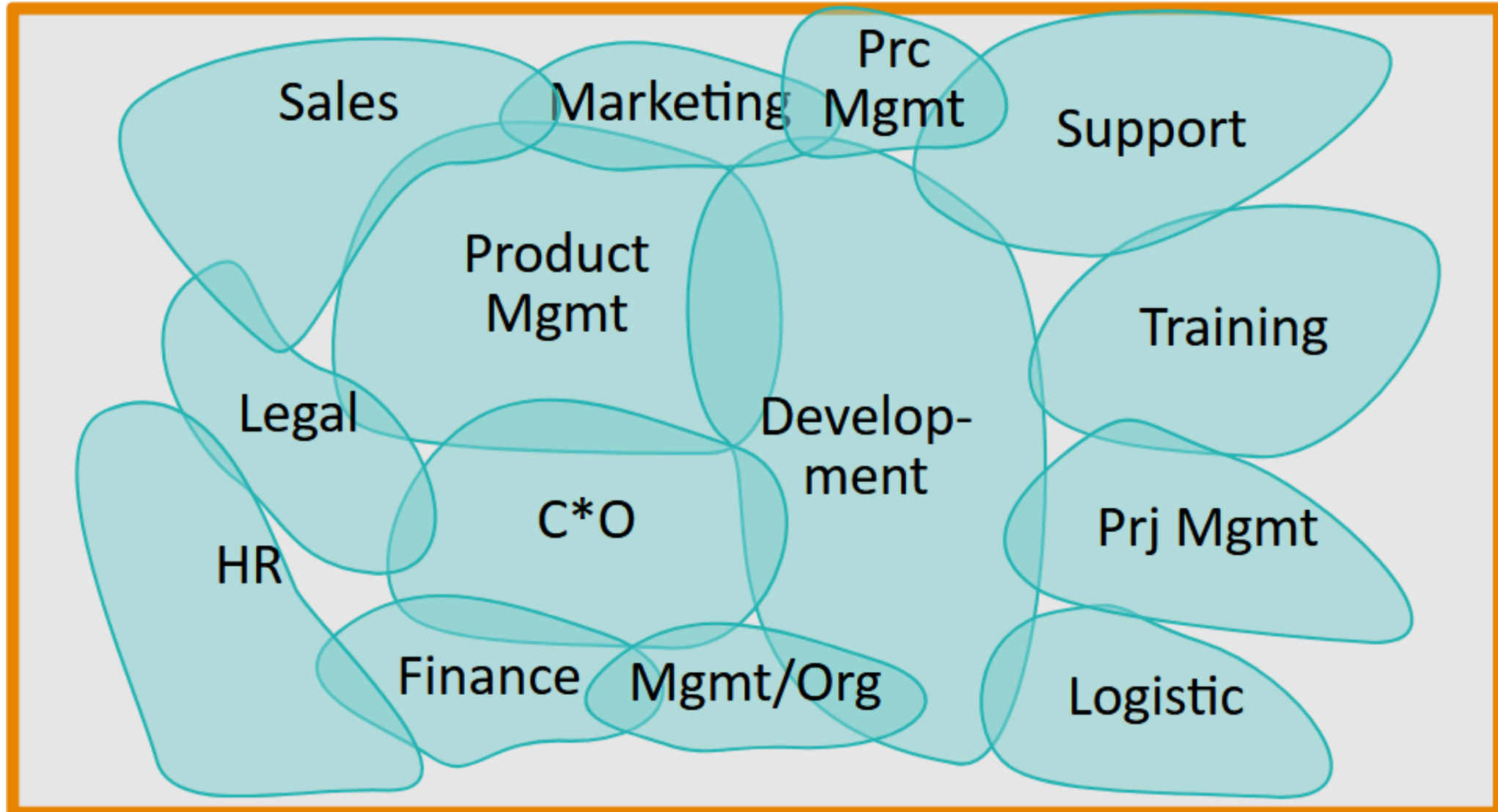
Sind Prozesse jetzt böse?

Experten müssen die Ahnungslosen um Erlaubnis fragen??!?



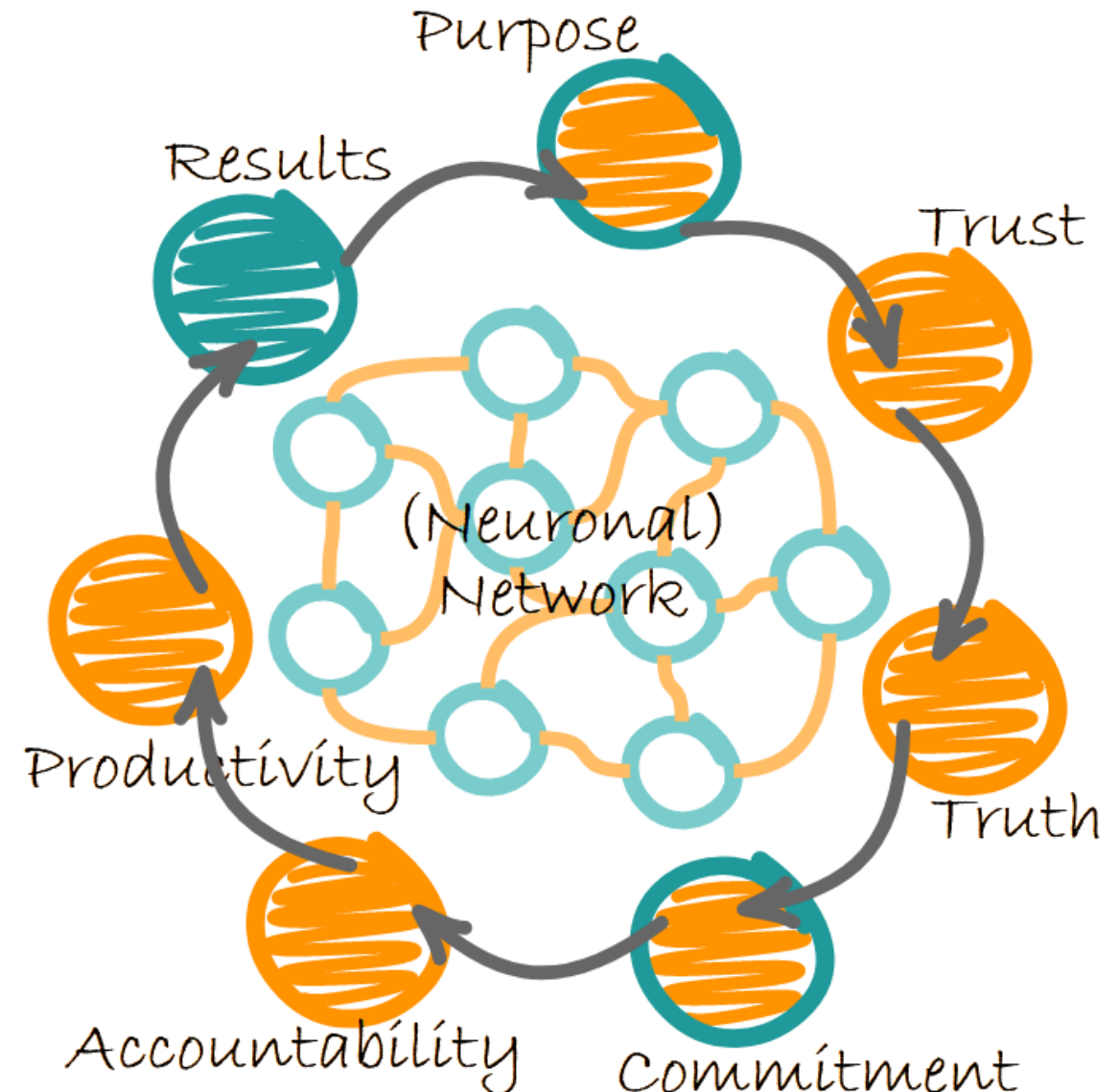
Sind Prozesse jetzt böse?

“Milieu” Chart – Rahmen für Clockwork und Network



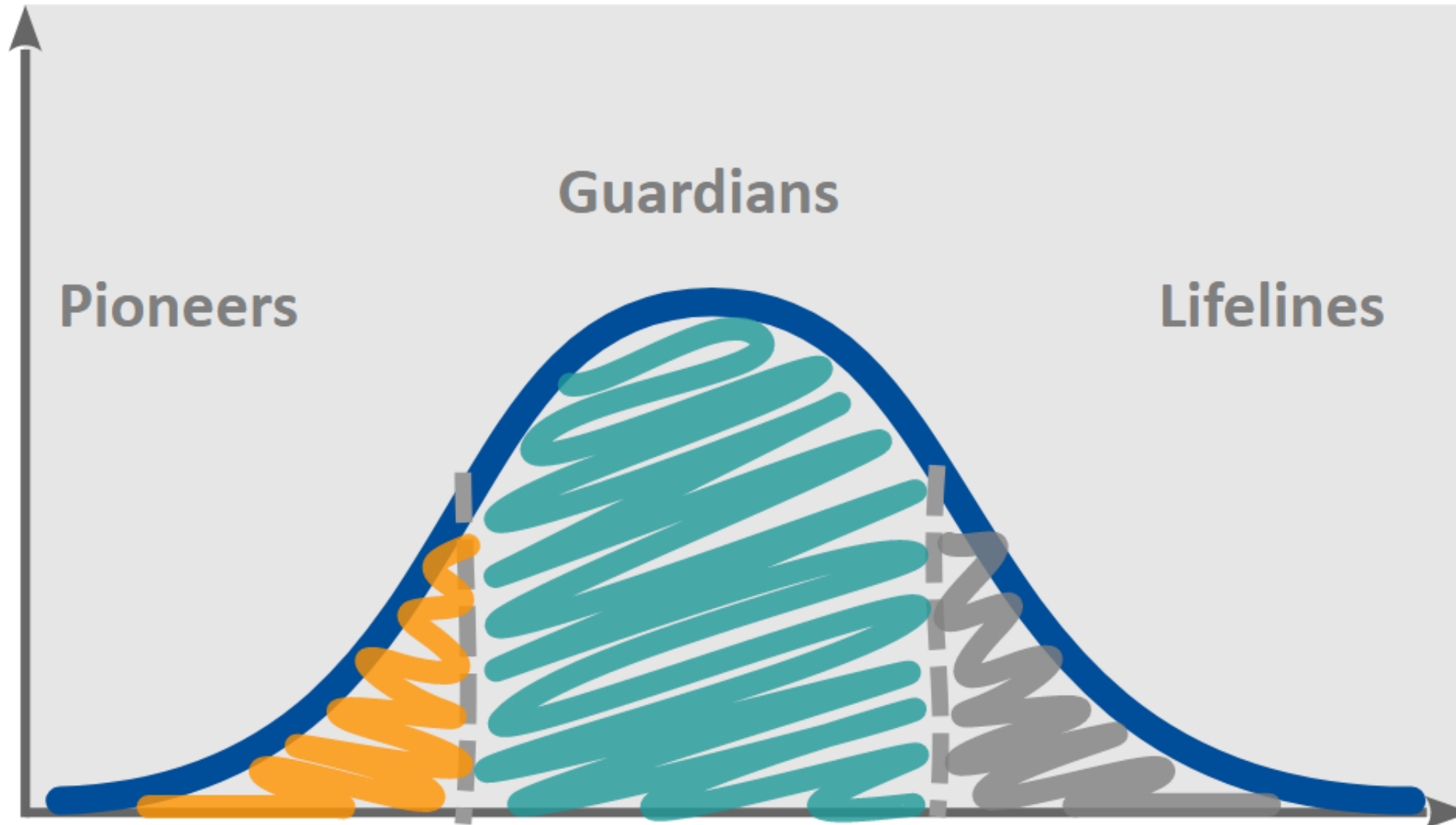
Die 8 Elemente der kollaborativen (intelligenten) Organisation

- ▶ **Purpose**
 - ▶ Das ist ein starkes gemeinsames Bild im Neo-Kortex und im Limbischen System
- ▶ **Trust**
 - ▶ Vertrauen das auf Offenheit (Verletzlichkeit) basiert
- ▶ **Truth**
 - ▶ „Was ist das Beste für das System“
- ▶ **Commitment**
 - ▶ Wir machen, was wir entscheiden
 - ▶ Widerstand als Tool
- ▶ **Accountability**
 - ▶ Bei Werten gibt es keinen Durchschnitt
- ▶ **Productivity**
 - ▶ Zeit im Flow, auch gemeinsam
 - ▶ Das Ende von Muda-Meetings und Meeting-Muda
- ▶ **Results**
 - ▶ Der sichtbare Check, dass Purpose angekommen
- ▶ **Netzwerk**
 - ▶ Das Neuronale Netz zwischen den Menschen
 - ▶ Dunbar's Number: 5 (40%) und 10 (20%)



Sind Prozesse jetzt böse?

Wie reagieren die Segmente der Population?



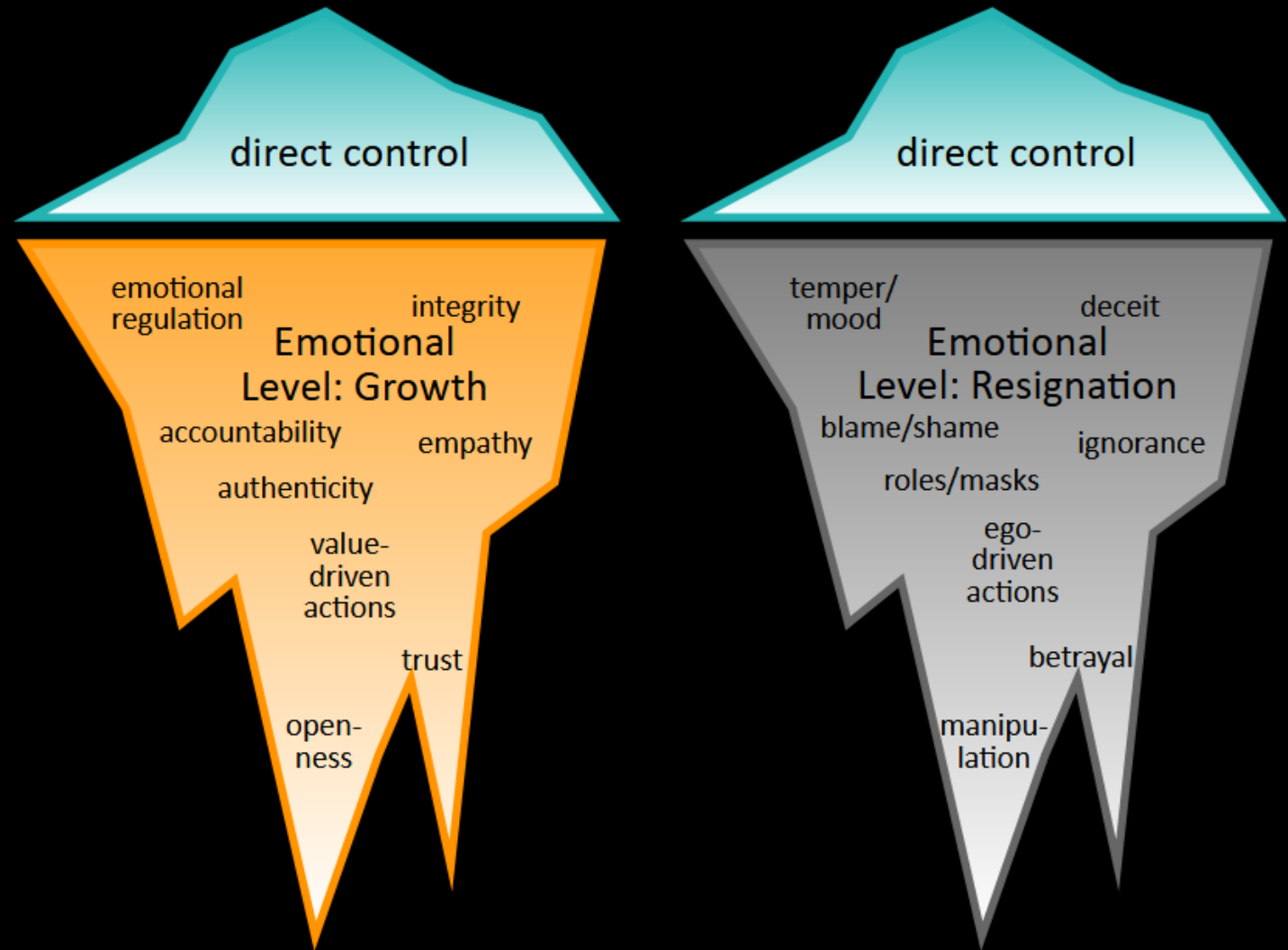


Mensch oder Maschine?



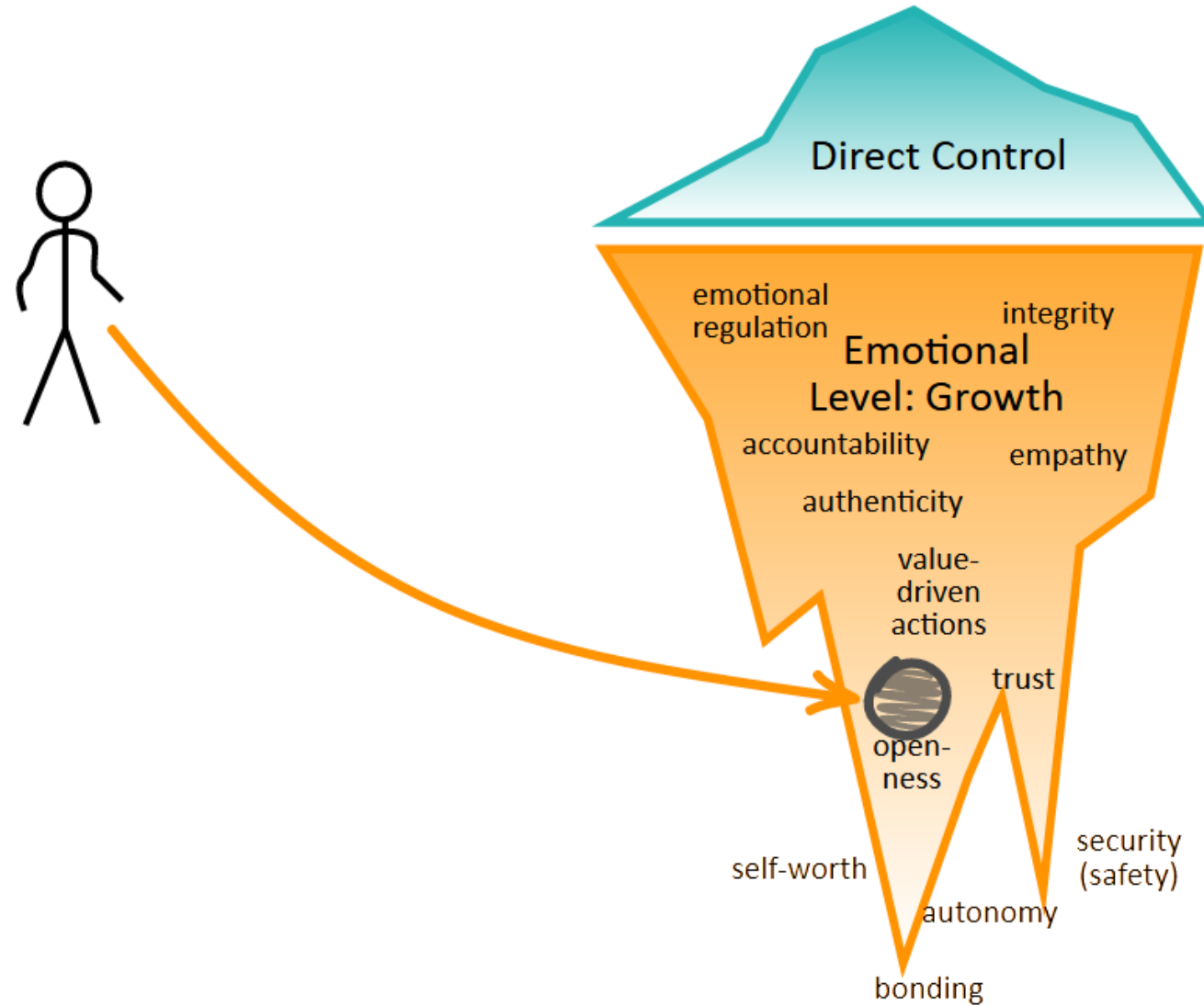
In der Apokalypse zeigt sich: Ist es echte Moral oder nur Fassade?

Wie gut wäre es, wenn wir es immer wüssten!



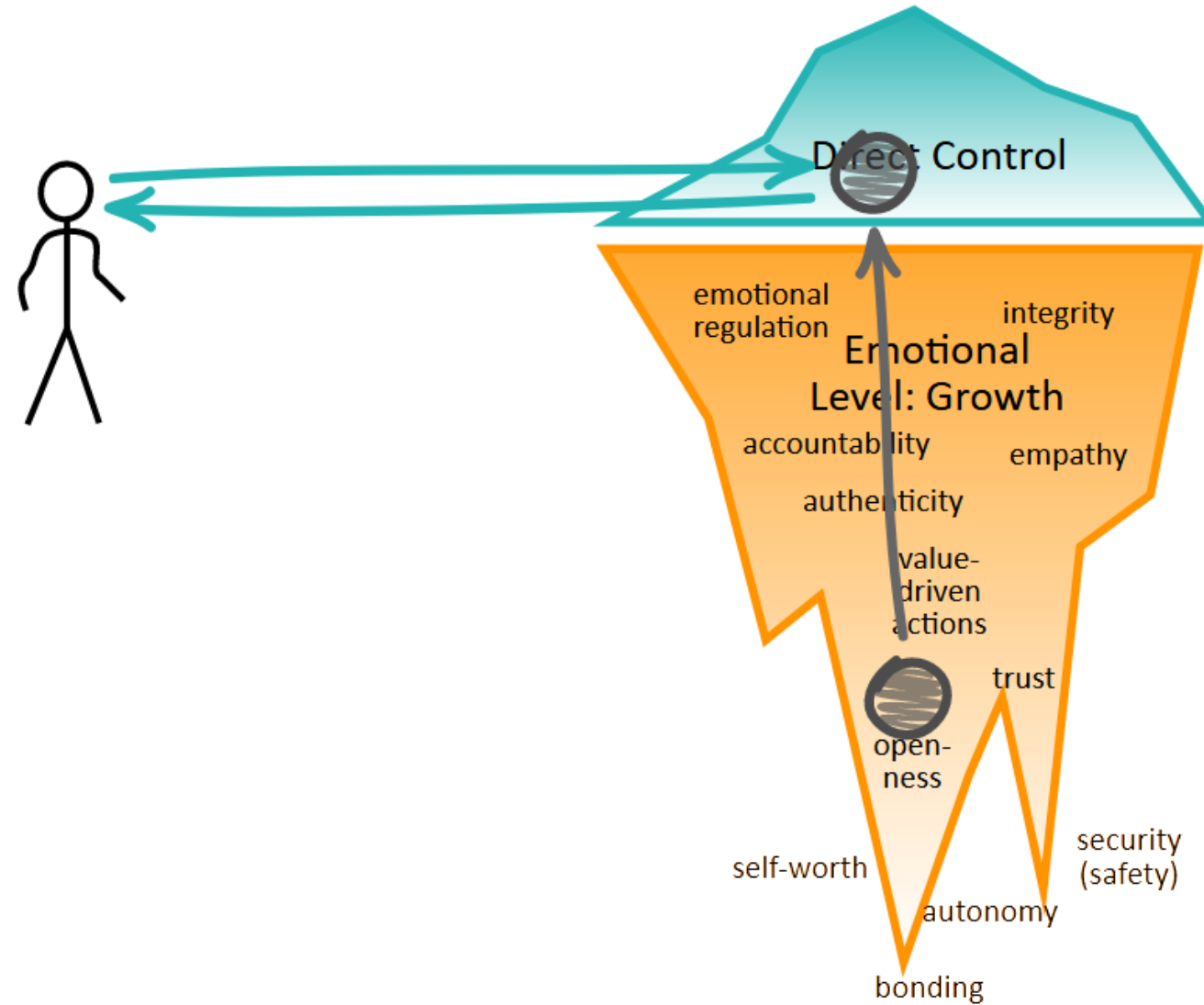
Fehlende Accountability zerstört Vertrauen

Was Accountability tun sollte



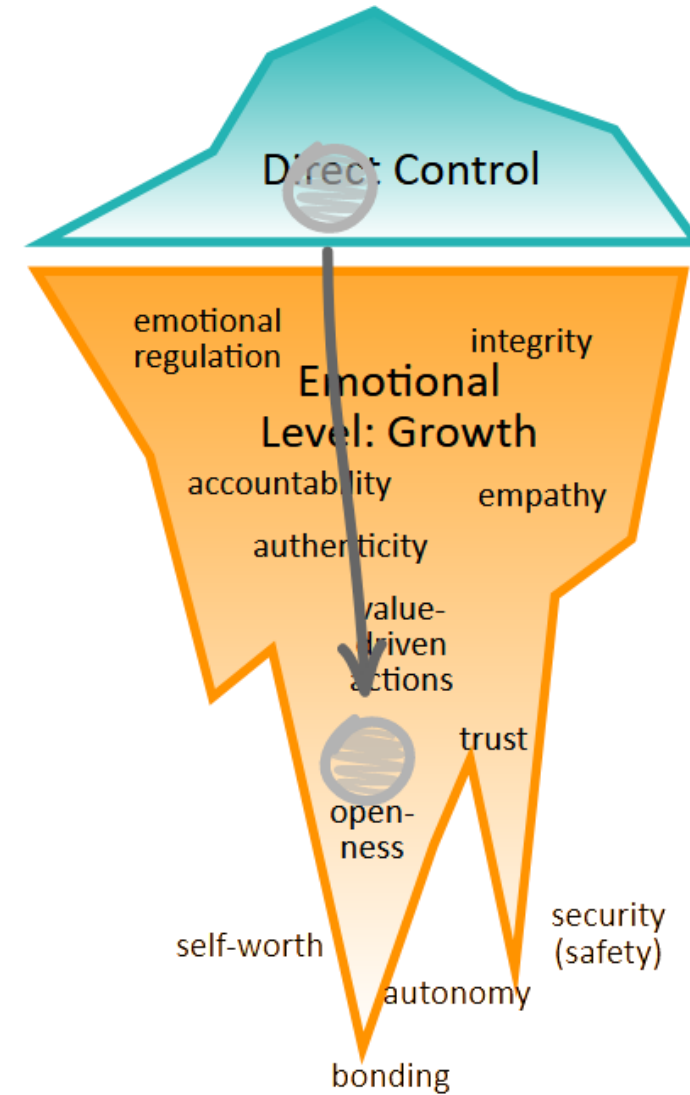
Fehlende Accountability zerstört Vertrauen

Wir warten auf die toxischen Symptome



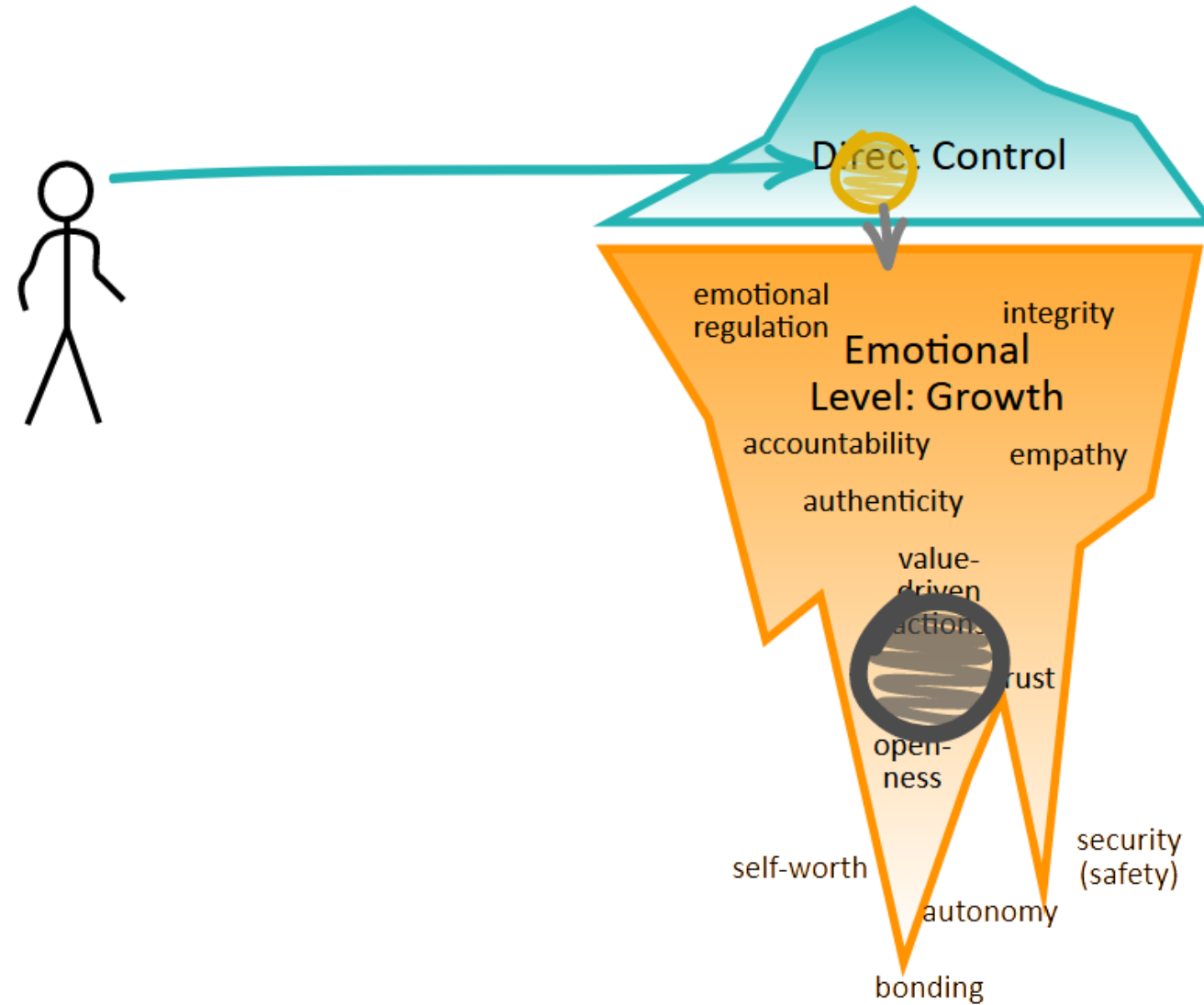
Fehlende Accountability zerstört Vertrauen

Die Illusion: Die Annahme der „Erziehung“



Fehlende Accountability zerstört Vertrauen

Die Realität: Der Schaden wird größer



Vertrauen vor Kontrolle

Respekt vor Gehorsam

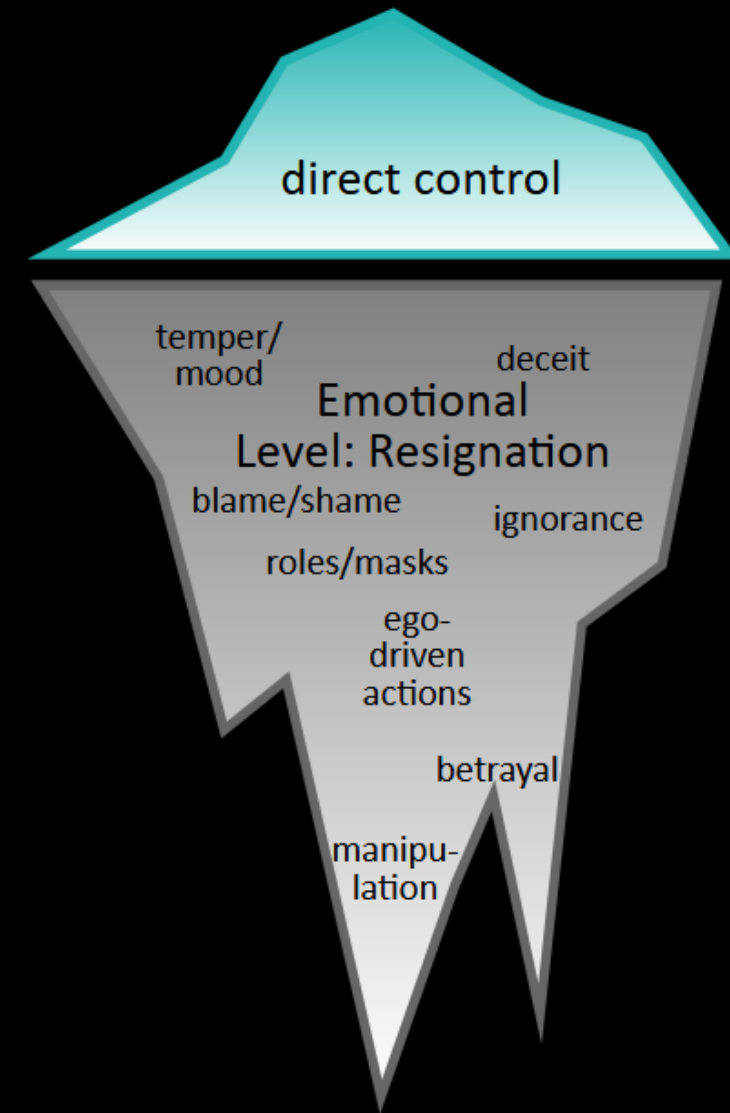
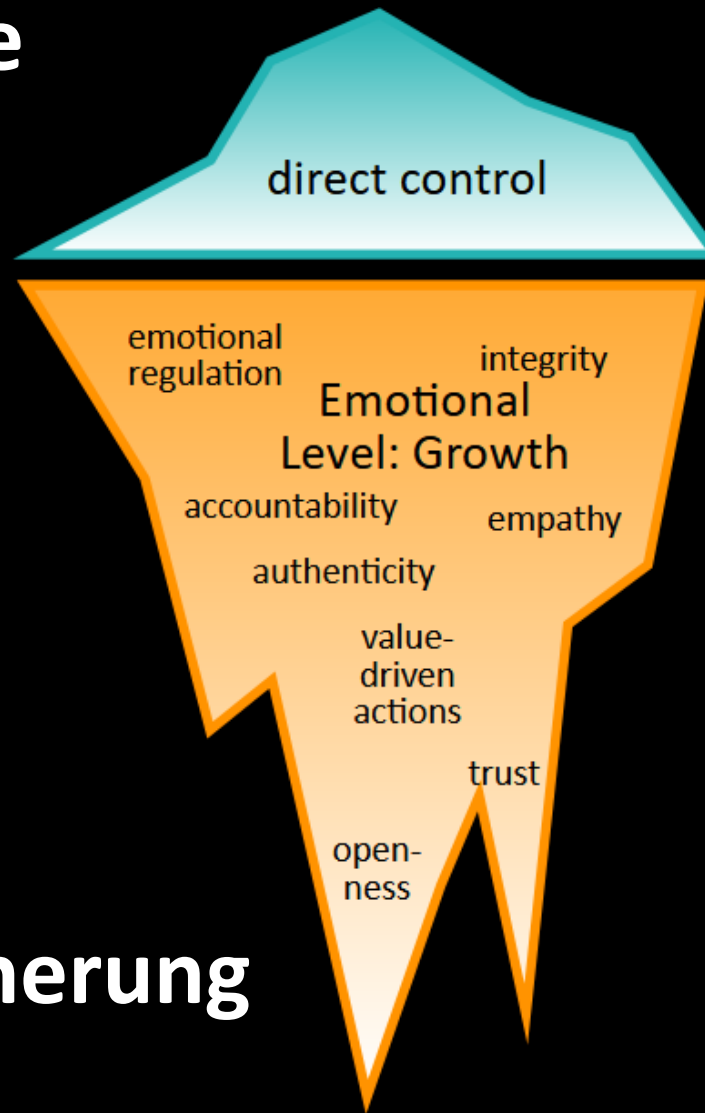
Führung vor Autorität

Pattern vor Prozessen

Purpose vor Umsatz

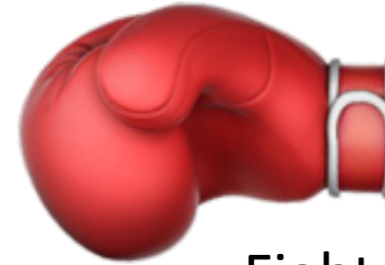
Lernen vor Fehler-Erinnerung

Werte vor Regeln



Woran wir Grau erkennen

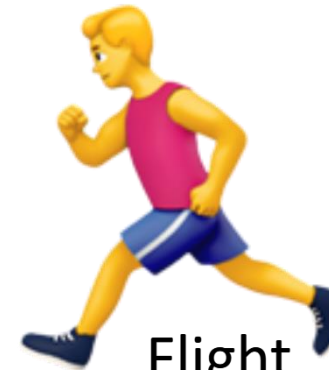
- ▶ Fawn ist der „falsche Gehorsam“ an der Oberfläche
 - ▶ das reicht mir, wenn ich das andere nicht kenne
- ▶ Trust und Truth gehen zusammen – deswegen ist Offenheit der schwerste Wert
 - ▶ Wenn mich das betrifft (und wir sind fast alle recht „untrainiert“), dann ist es super unangenehm
 - > wieder Fight, Flight, Freeze, Fawn-Reaktionen
 - > Fight: „du hast keine Ahnung“ & „du bist blöd“
 - > Flight: „ich muss weg“ & „wo ist mein Handy“ & „ich kenne jemanden der/die muss das hören“
 - > Freeze: „wenn ich nicht atme merkt keiner was“
 - > Fawn: „aber ich weiß das ja alles schon“
 - ▶ Wenn jemand „toxisches“ ins Team kommt, zeigt sich, wie das Team wirklich ist ;)
 - > wir sprechen den unteren Teil vom Eisberg an



Fight



Freeze



Flight



Fawn

Wir müssen uns zwischen dem Weltbild von **Kontrolle** oder **Vertrauen** entscheiden.

Wenn wir beides wollen, ist es Kontrolle. Und unsere Perspektive gestaltet das System.

Wir trauen dem Netzwerk nichts zu, weil wir es nicht gut ausgerichtet haben. Wir wissen nicht, was das System kann.

Statt ein funktionierendes System zu schaffen (Purpose-Result-Schleife), arbeiten wir mit viel Energie an der Micro-Steuerung eines dysfunktionalen Systems.

Damit limitieren wir es auf unsere Fähigkeiten.

System > Prozesse > Vertrauen



3 Minuten
übung

A photograph of the Tower Bridge in London, England, taken at dusk. The bridge's two massive stone towers are illuminated, and the suspension cables are visible. The sky is a mix of blue and orange, with scattered clouds. The River Thames flows in the foreground, and a stone wall is visible in the lower left. The text is overlaid on a semi-transparent dark rectangle in the center of the image.

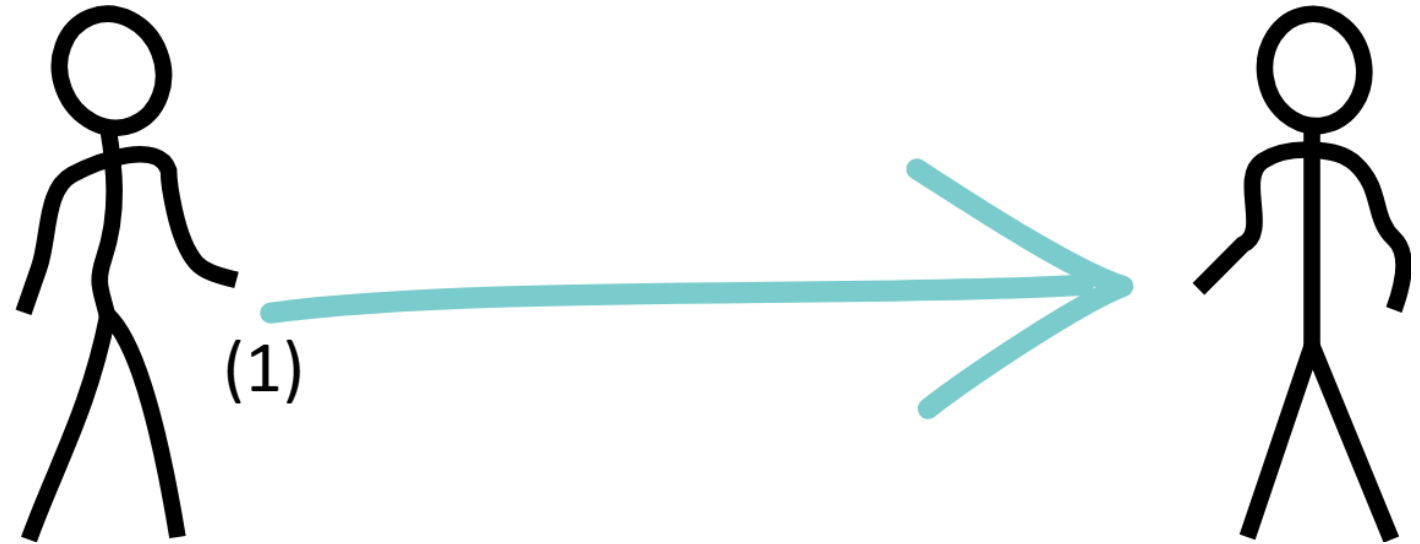
*Eine stabile Brücke hält alles
aus und hält ewig.*

*Zerstöre ich die
Substanz der Brücke,
wird sie unmittelbar
nutzlos ...*



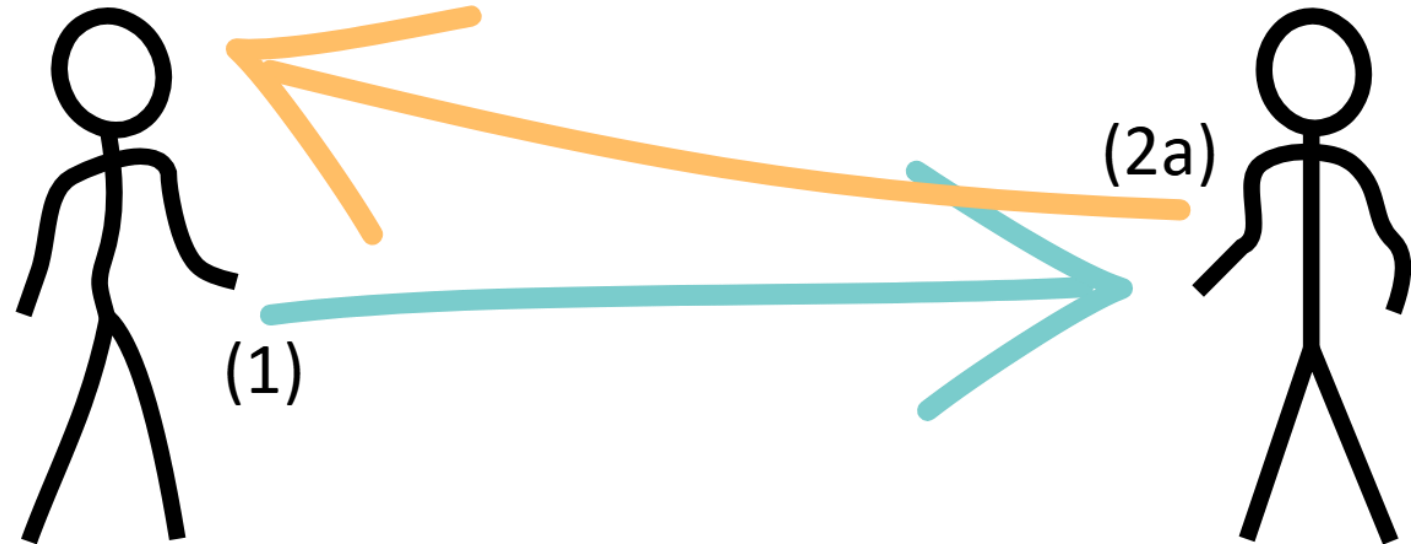
„Bids for Connection“ (Julie & John Gottman)

- ▶ Jede Begegnung ist Interaktion
- ▶ A gibt B die Chance zu interagieren
 - ▶ „bids for connection“
 - ▶ es sind die kleinen Momente
 - ▶ vom Seufzen bis zur Berührung



„Bids for Connection“ (Julie & John Gottman)

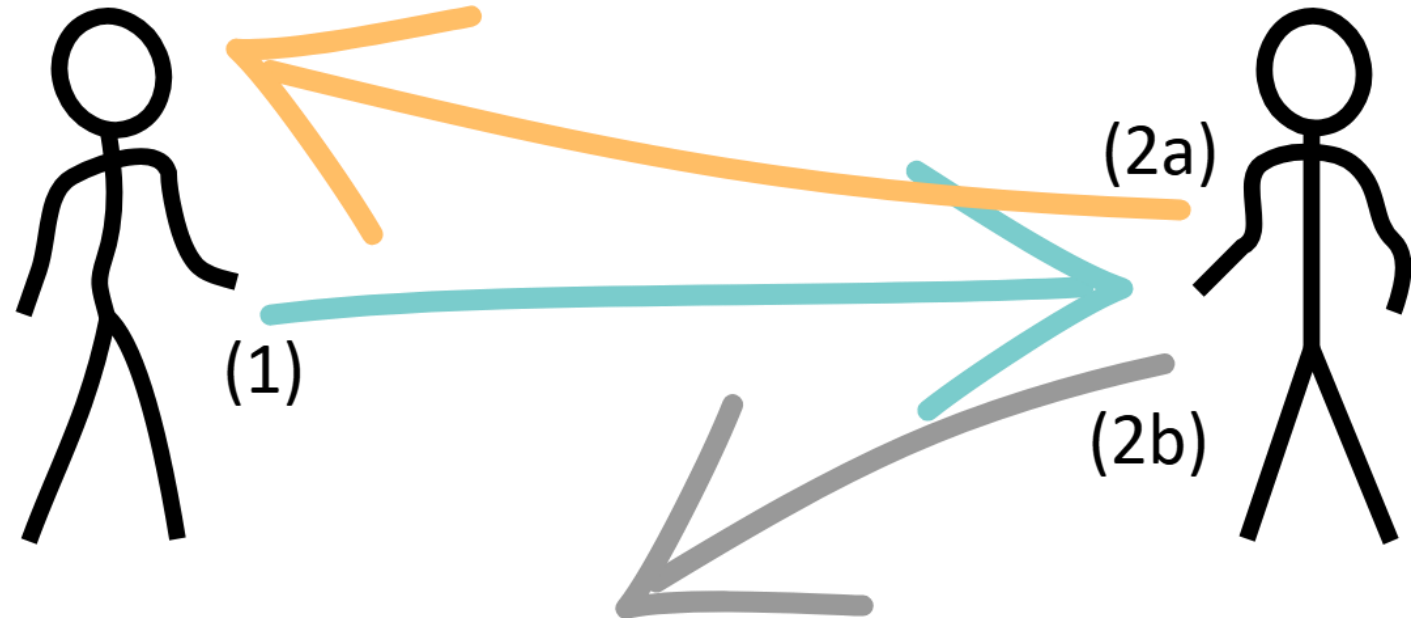
- ▶ Es gibt nur zwei Dinge die geschehen können
 - ▶ „Ich gehe positiv darauf ein“
 - ▶ dann baue ich Vertrauen



- ▶ Es gibt nur zwei Dinge die geschehen können
 - ▶ „Ich gehe positiv darauf ein“
 - ▶ dann baue ich Vertrauen

ODER

- ▶ „Ich ignoriere es“
- ▶ „Ich begegne negativ“
- ▶ dann zerstöre ich Vertrauen
 - > = „Verrat“



Vertrauen verstehen



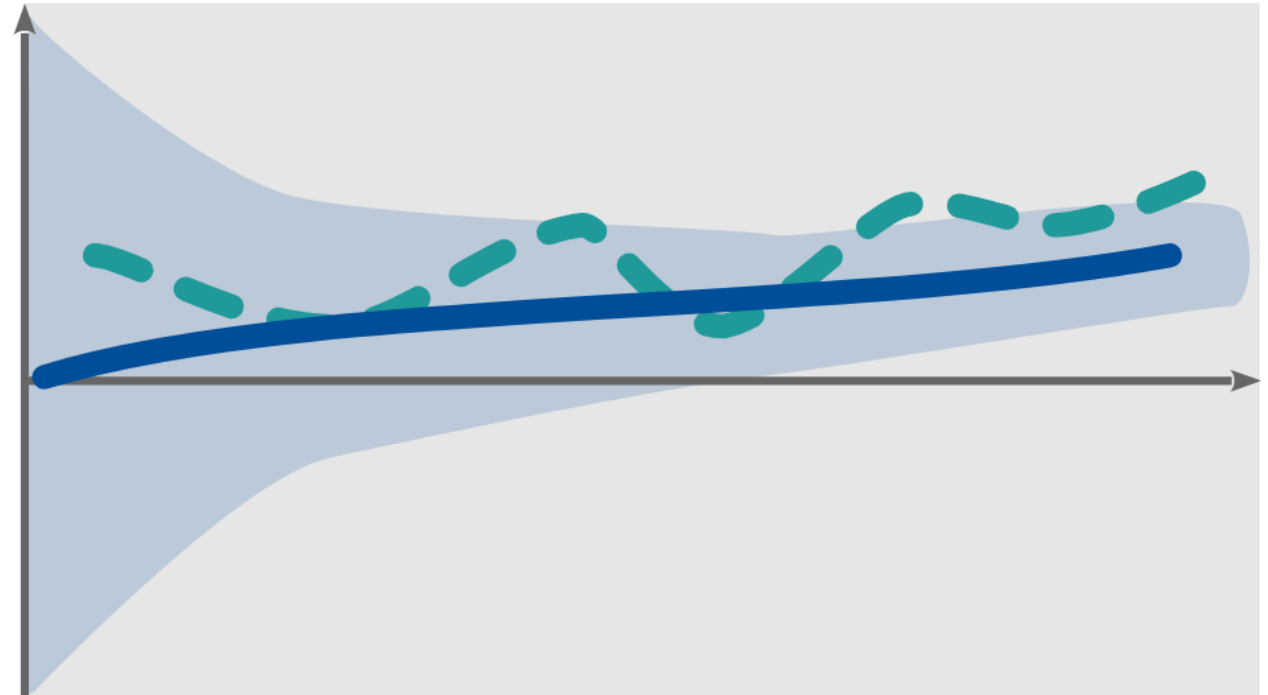
Was ist Vertrauen?

(nach Brené Brown)

- ▶ B: Boundaries (Grenzen)
- ▶ R: Reliability (Zuverlässigkeit)
- ▶ A: Accountability (Rechenschaft)
- ▶ V: Vault (Verschwiegenheit)
- ▶ I: Integrity (Integrität)
- ▶ N: Non-judgement (kein Urteilen)
- ▶ G: Generosity (Großzügigkeit)

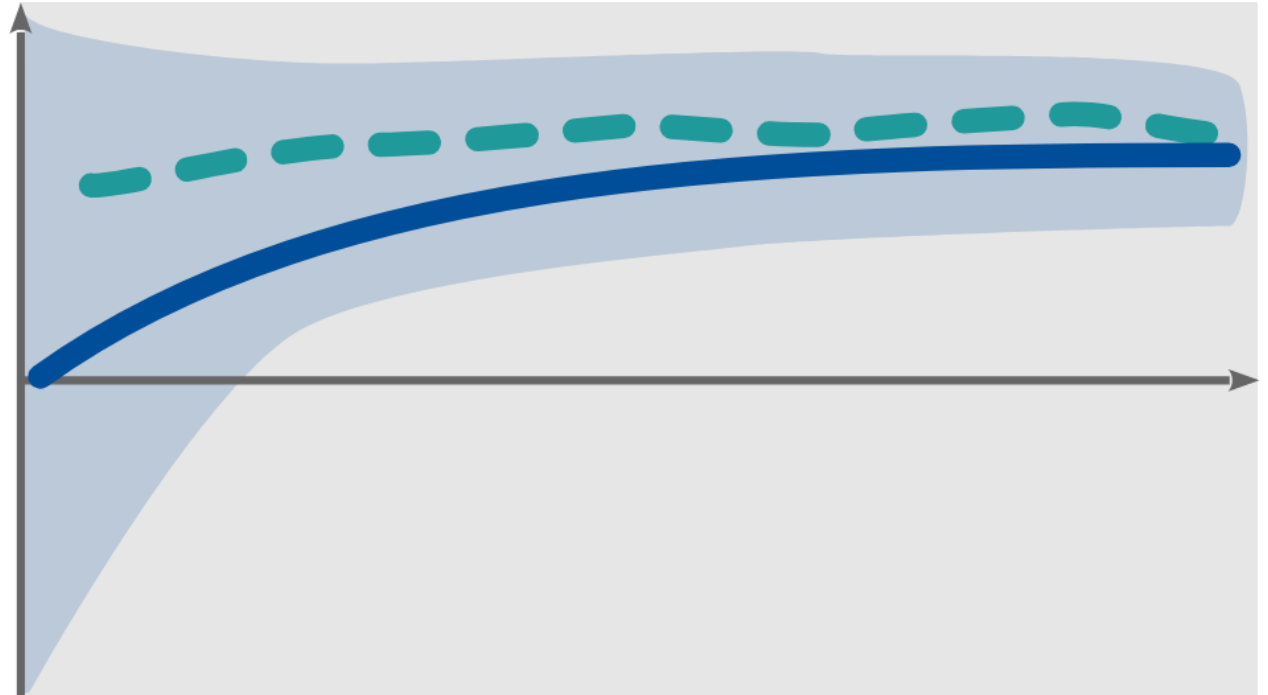
Mechanik von Vertrauen: Potential und Praxis

- ▶ 2 Dimensionen
 - ▶ Potenzial für Vertrauen
 - ▶ Realität
 - ▶ Fläche (hellblau): mein Vertrauenspotential über die Zeit
 - ▶ Linie (dunkelblau): mein tatsächliches Vertrauen
 - ▶ Linie (türkis gestrichelt): Verhalten der anderen Person
-
- ▶ Wir starten nicht mit Vertrauen, sondern mit der Bereitschaft
 - ▶ gesunde Bereitschaft ist für alles offen
 - ▶ Realität richtet sich nach den schlechtesten Momenten



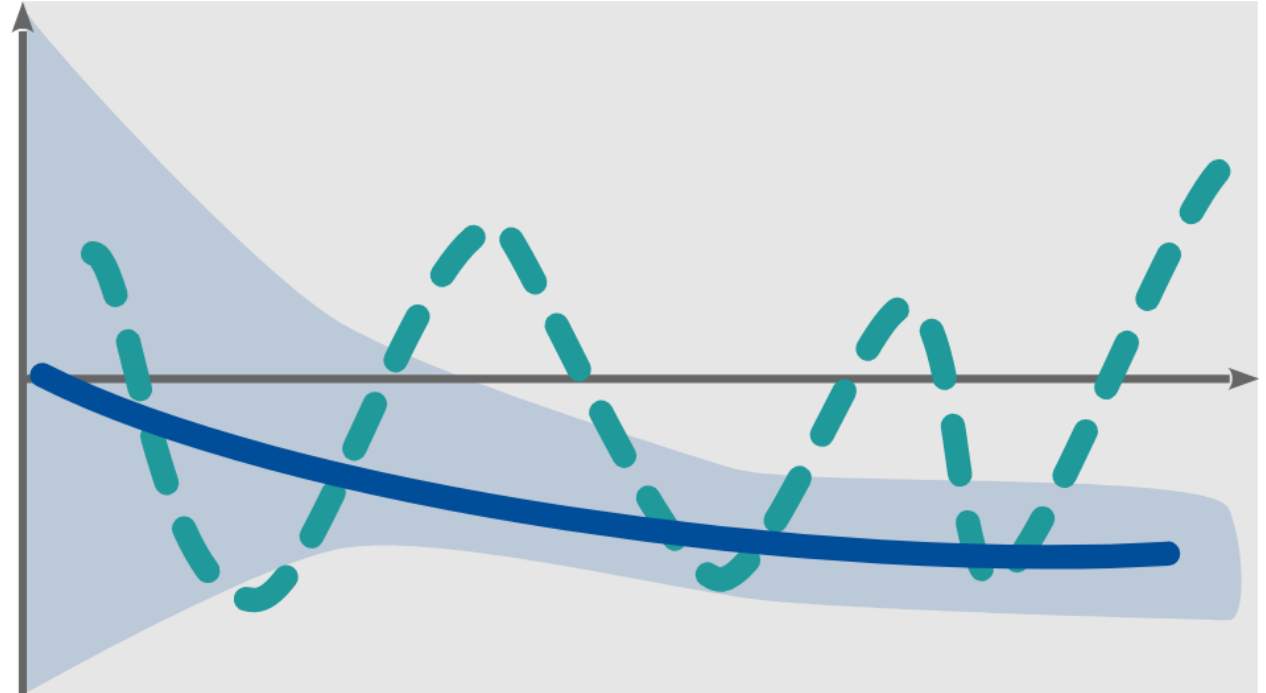
Mechanik von Vertrauen: Potential und Praxis

- ▶ Das ist das Ideal ... der perfekte Mensch
 - ▶ Freund:in
 - ▶ Kolleg:in:e
 - ▶ Kind
 - ▶ Partner:in
 - ▶ Eltern
- ▶ In freier Wildbahn eher selten (so 0,5%)
- ▶ Vertrauen ist nicht Naivität!
Eher das Gegenteil.



Mechanik von Vertrauen: Potential und Praxis

- ▶ So sind ca. 80% (oder mehr)
 - ▶ „Grau“
- ▶ Wenn du jetzt dazu gehören würdest:
Wärst du ein schlechter Mensch?
Wärst du böse?
- ▶ Nein!
 - ▶ Die Realität ist, dass wir zu sehr mit unserer Sicht auf uns (innerer Schmerz) beschäftigt sind
 - ▶ Das führt zu einem chaotischen inneren (emotionalen) Zustand
 - ▶ Das führt zu einem chaotischen externen Zustand
 - ▶ Den wir meist nicht sehen, dafür andere umso besser



Unsere Schichten ... wo befindet sich „Vertrauen“

- ▶ Handlungen sind sichtbar
- ▶ Rationalisierung ist die Legitimierung von Gefühlen – unser Bewusstsein
- ▶ Gefühle sind die Interpretation unserer Sensorik gemäß Weltbild
- ▶ Glaubenssätze sind unsere Begründung für unser Weltbild
- ▶ Weltbild ist unser Verständnis von der Welt; im Prinzip 2 Optionen
 - ▶ die Welt ist feindlich
 - ▶ die Welt ist freundlich
- ▶ Grundbedürfnisse (emotional/psychologisch):
 - ▶ Selbstwert, Selbstbestimmung, Sicherheit
- ▶ Bindung gehört auch zu den Grundbedürfnissen, es ist das wichtigste und definierende Element (Bindung bestimmt die anderen drei)
 - ▶ das ist die Ebene von Vertrauen!
- ▶ Liebe: „Das unbedingte Interesse an der Entfaltung des geliebten Menschen“
 - ▶ da gehöre auch Ich dazu
 - ▶ Liebe = „Was ist das Beste für das System?“

Handlungen

Rationalisierung/
Absicht?

Gefühle

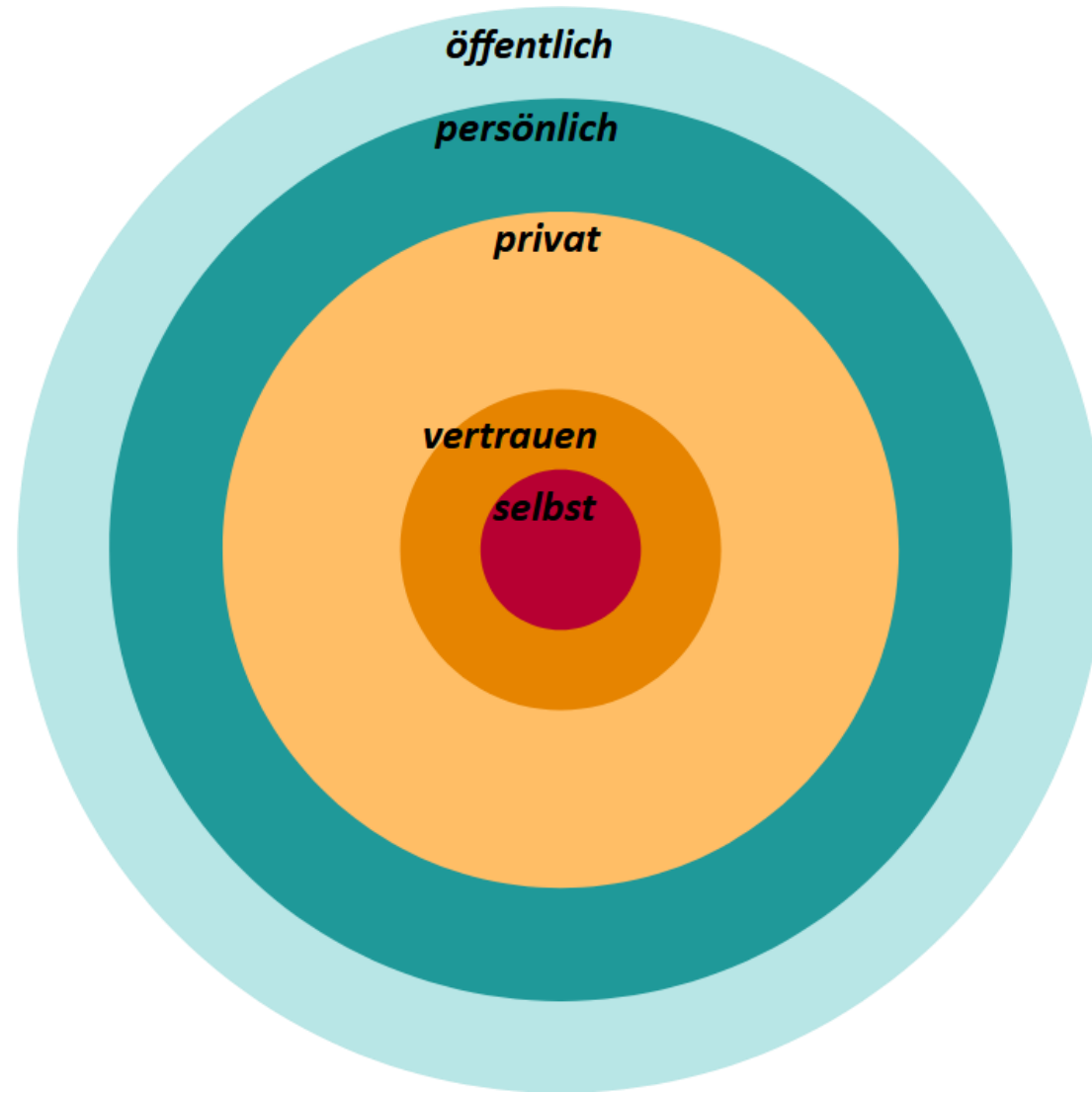
Glaubens-
sätze

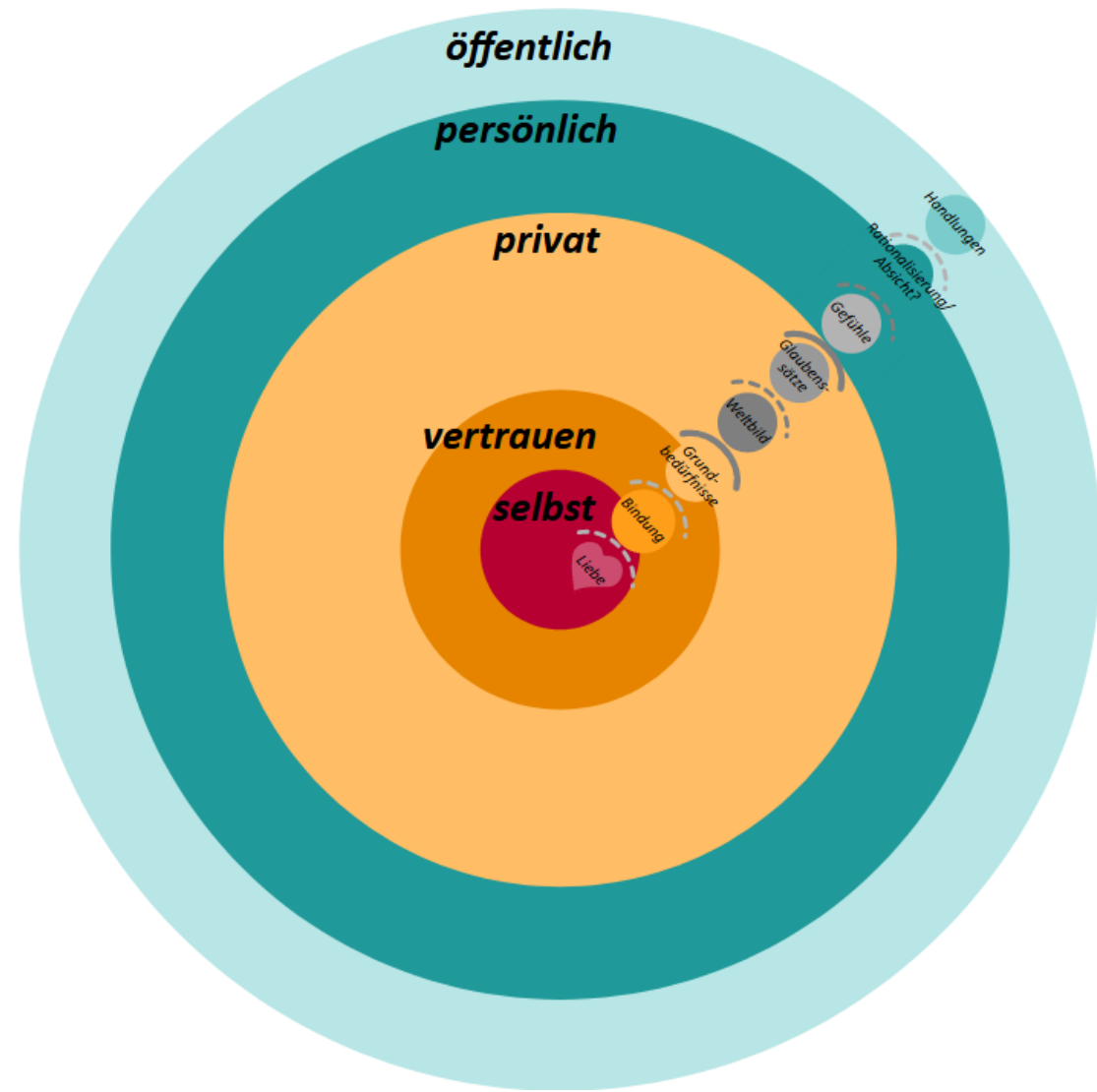
Weltbild

Grund-
bedürfnisse

Bindung

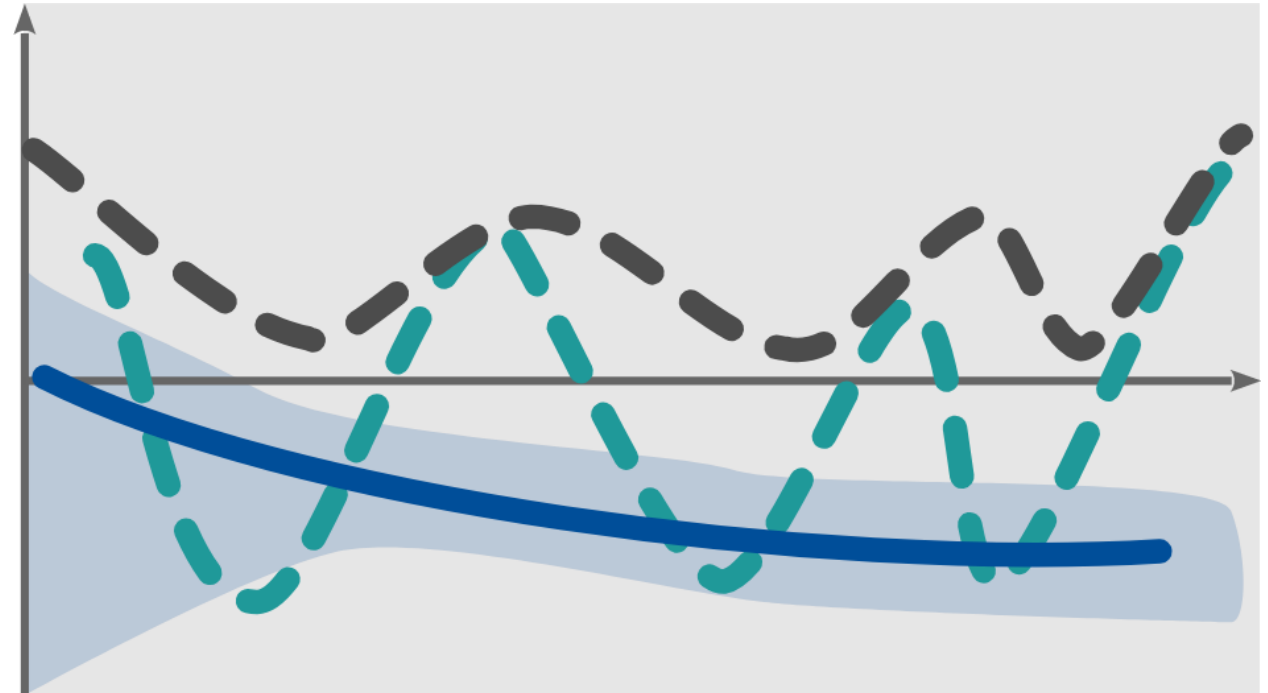
Liebe





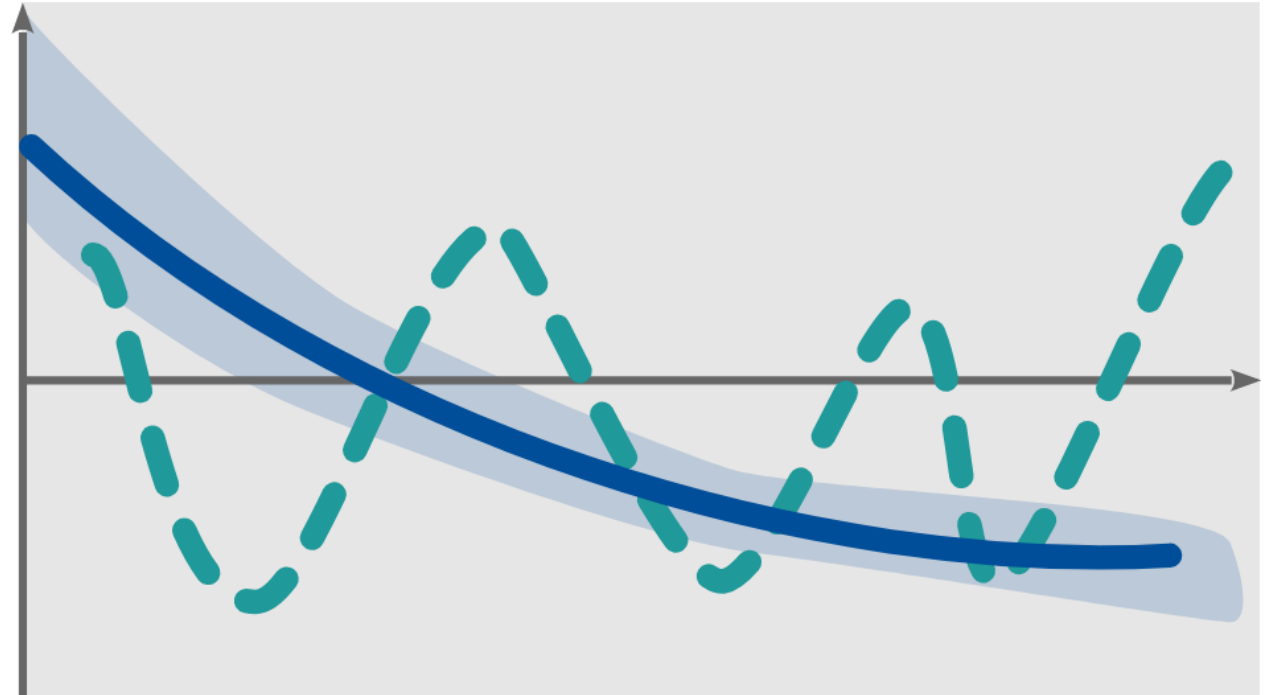
Mechanik von Vertrauen: Jetzt wird es toxisch ;)

- ▶ **Entkopplung** (1)
- ▶ Jetzt wird es toxisch ... aber vor allem kompliziert
 - ▶ Türkis: Wie die andere Person sich verhält
 - ▶ Grau: Wie wir uns verhalten
 - ▶ Blau: Was unser „Vertrauen“ sagt
- ▶ Toxisch sind wir dann, wenn unser Verhalten (grau), nicht zu unserem Vertrauenslevel passt
 - ▶ Co-Abhängigkeit
 - ▶ Verwechseln wir oft mit „Liebe“, ist aber eher Bequemlichkeit und Verlustangst



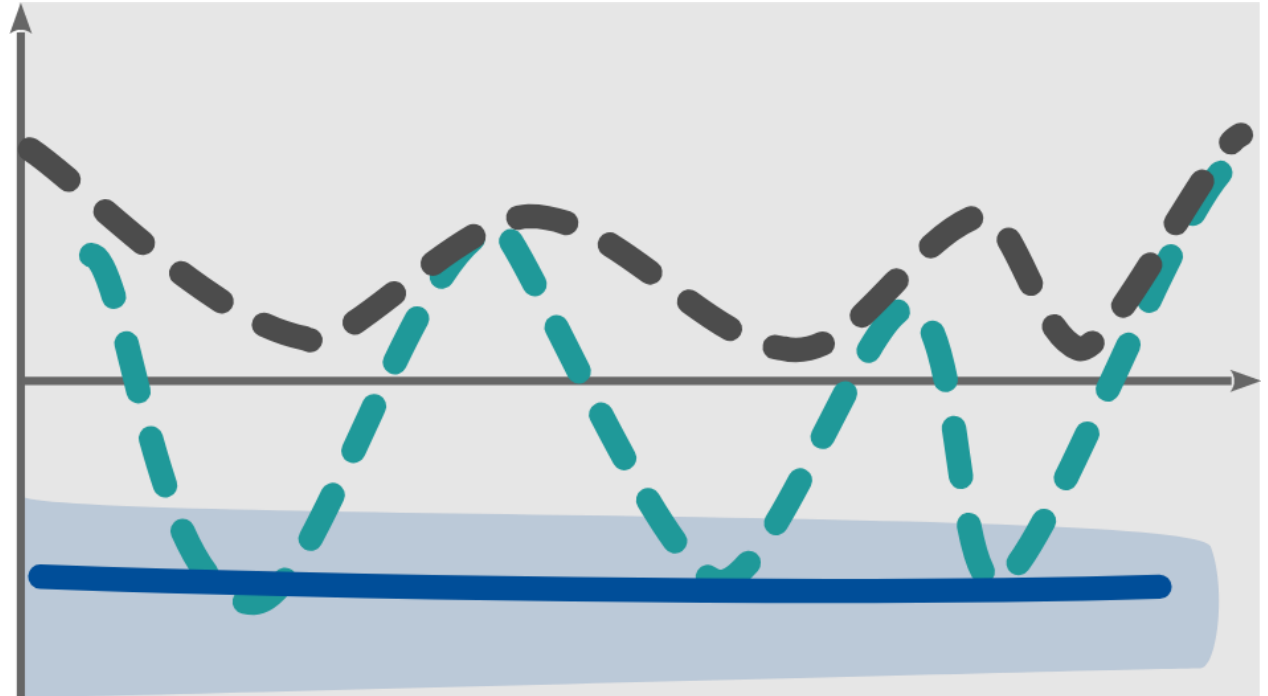
Mechanik von Vertrauen: Verlieben

- ▶ **Entkopplung** (2)
- ▶ **Systematische Enttäuschung** folgt meinem Muster
- ▶ Ich habe keinen Korridor, sondern eine extrem hohe Erwartung ...
 - ▶ meine **Projektion** ist meine Realität
 - ▶ meine Projektion überschreibt alles – ich ignoriere die Realität völlig; ich lebe in meiner eigenen Realität
 - ▶ auch meine Ent-Täuschung ist vorgezeichnet
 - ▶ der Verlauf der Kurve ist Teil meines Weltbildes und meiner Glaubenssätze
 - ▶ ich stelle immer sicher, dass mein Erleben mein Weltbild bestätigt



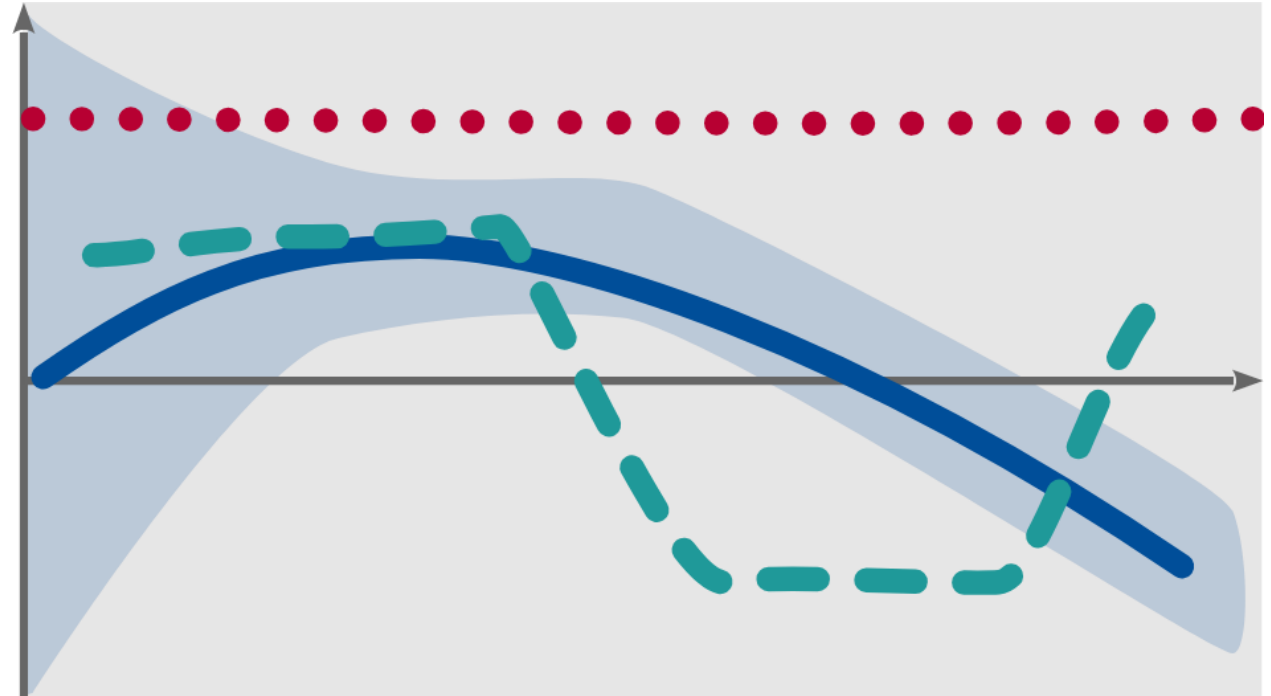
Mechanik von Vertrauen: Feindliches Weltbild

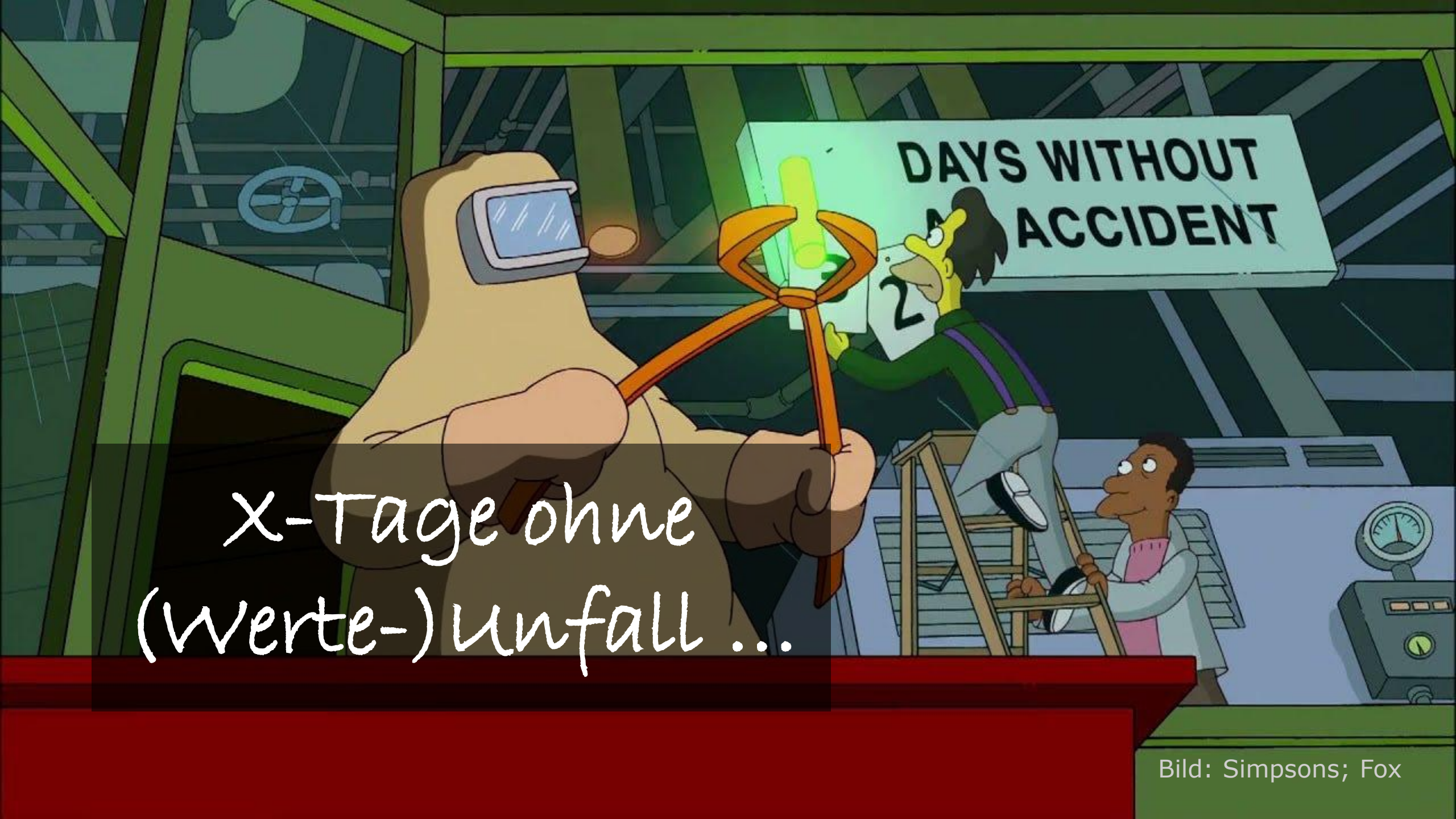
- ▶ **Ergebnis** der **Entkopplung**: eine **feindlich** wahrgenommene **Welt**
 - ▶ „Alle Menschen sind kacke“
- ▶ Fortwährende Ent-Täuschung führt zu Resignation
- ▶ Der Grund sind aber nicht die anderen, sondern dass ich mich selbst getäuscht (betrogen) habe
 - ▶ Skill des Vertrauens nie gelernt



Mechanik von Vertrauen: Vergebung

- ▶ **Vergabung** ist die Reaktion auf einen Werte-Bruch – einen **Vertrauensbruch**
- ▶ Wichtig!
 - ▶ Werte funktionieren nicht im Durchschnitt
 - ▶ „Ich habe im Durchschnitt niemanden umgebracht“
 - ▶ „Ich bin im Durchschnitt treu“
 - ▶ „Ich lüge im Durchschnitt nicht“
 - ▶ „Ich bin im Durchschnitt ein:e tolle:r Chef:in“
 - ▶ „Ich bin im Durchschnitt ein:e tolle:r Mitarbeiter:in“
 - ▶ ...
- ▶ Der „Durchschnitt“ macht es wertlos und führt zu Entfremdung

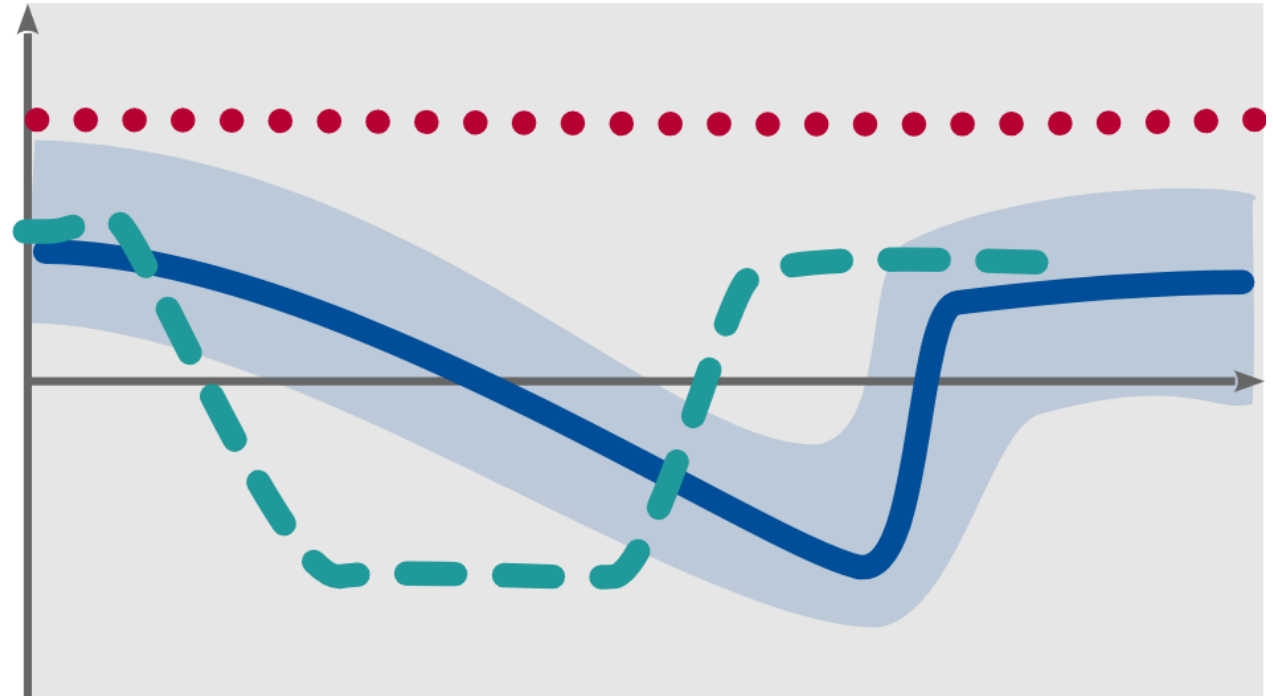




x-Tage ohne
(werte-)Unfall ...

Mechanik von Vertrauen: Vergebung

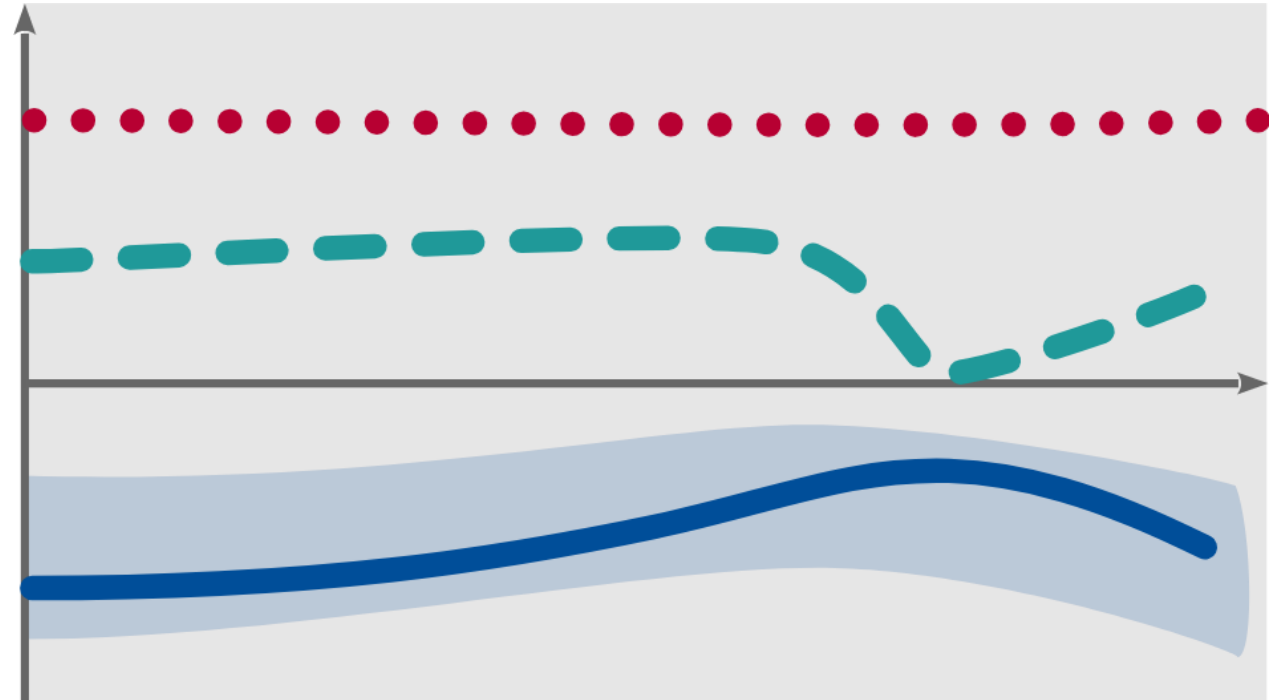
- ▶ Die **missverstandene Erwartung** an Vergebung
- ▶ Alles ist wie vorher „Wenn du mir vergibst, dann hat mein Verhalten für mich keine Konsequenz“
 - ▶ das ist toxisches Denken
 - ▶ und so funktionieren wir Menschen nicht (manchmal handeln wir so, aber dann kommt in uns die innere Zerrissenheit, weil wir wissen, dass es keinen Grund für unser entgegenkommendes Verhalten gibt ... es ist nur ein vertrauter Zustand)



Mechanik von Vertrauen: Vergebung

► Realität von Vergebung

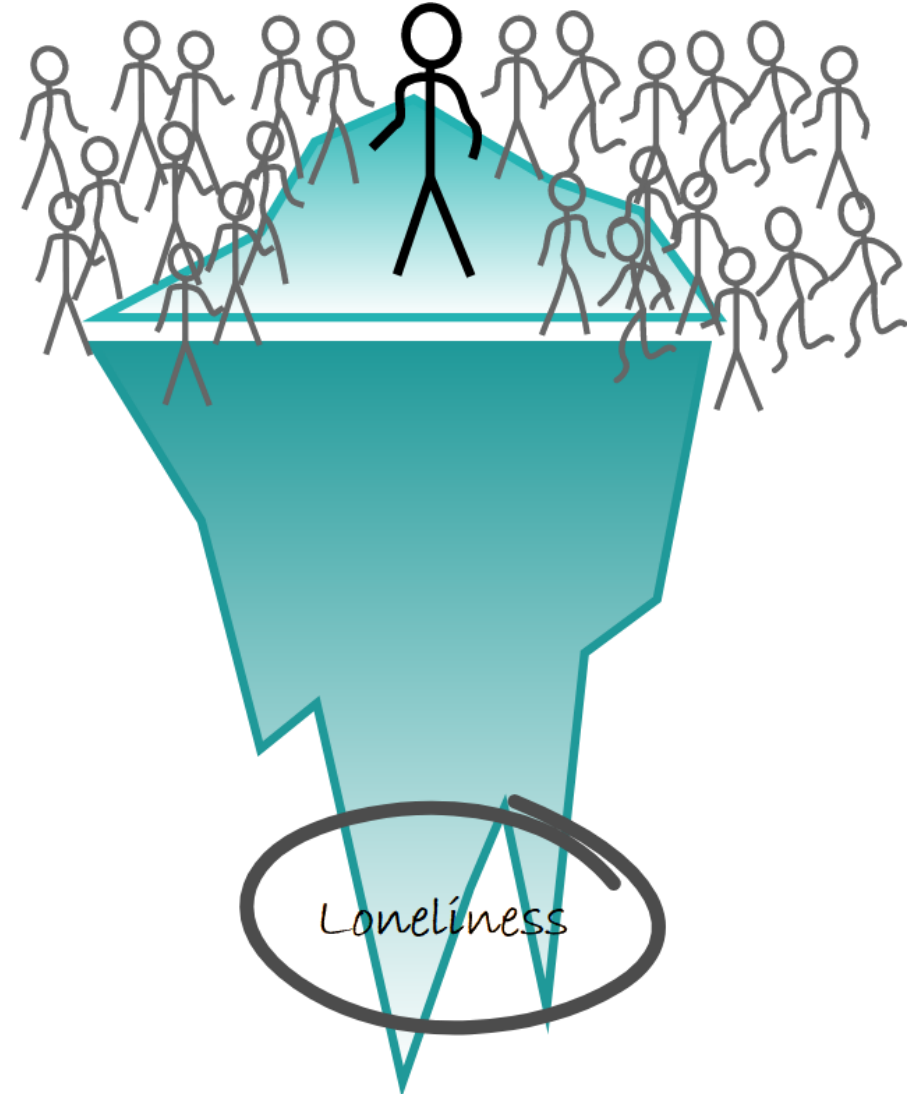
- Ich bin bereit, dir noch eine Chance zu geben
 - wenn wir beide reparieren
- Aber ich werde vorsichtiger sein (Kurve bewegt sich langsamer)
 - ich warte nicht auf deinen nächsten Fehltritt, dennoch ...
 - reife Vergebung weiß, dass ich mich in dir getäuscht habe, also geht es um die Anpassung meines Lernprozesses
 - auch Fehleinschätzung/Blindheit in der Beziehung



System > Prozesse > Vertrauen

„Das Auge sieht die Einsamkeit nicht“

- ▶ Wenn ich so viele Menschen an meiner Oberfläche habe, muss doch alles gut sein?
- ▶ Das bisschen Einsamkeit da unten, ist doch egal ...

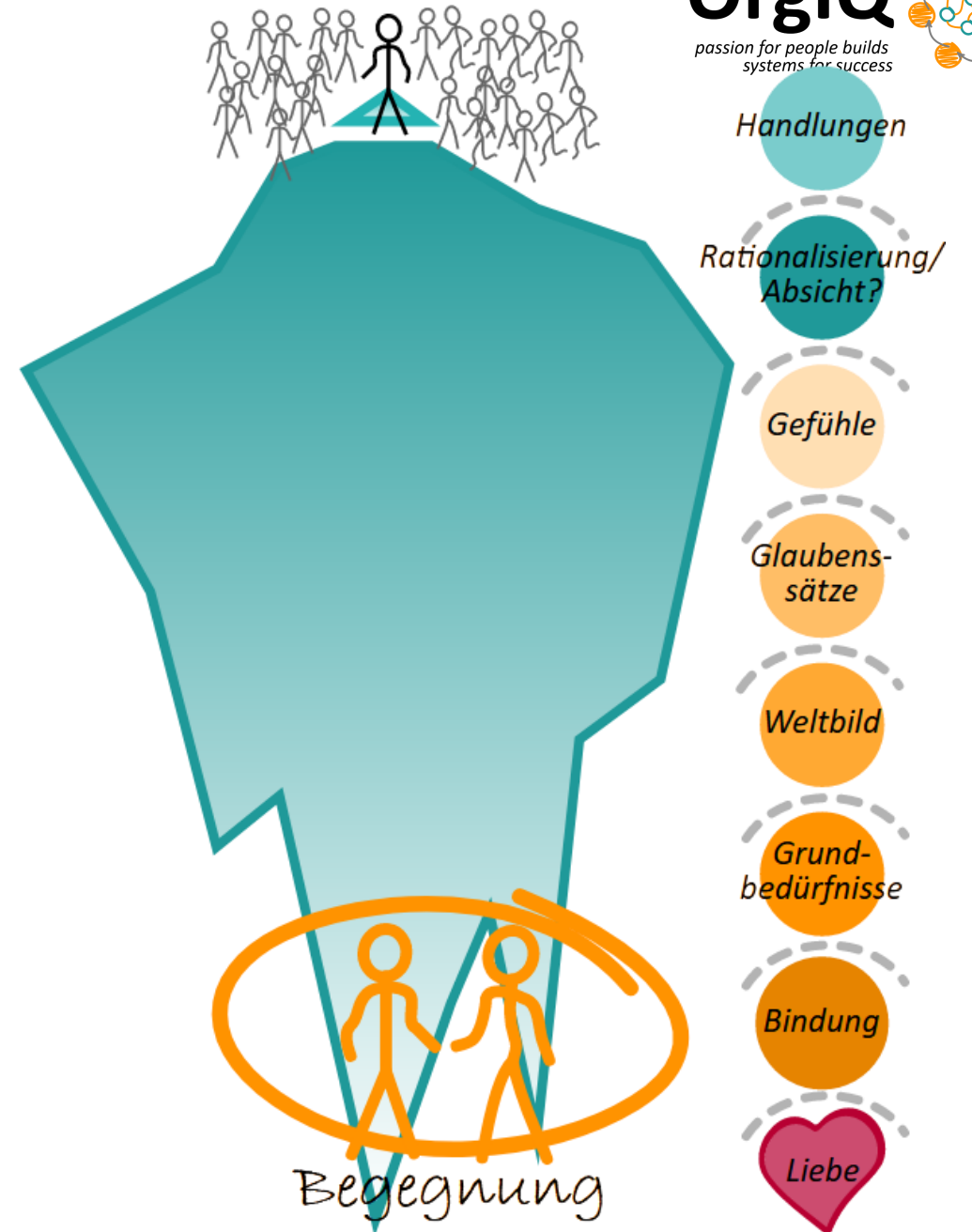


Wieder eine Frage der Perspektive ...

- ▶ Unser Bewusstsein ist im Verhältnis so klein
- ▶ Unser Bild vom Eisberg stimmt nicht
 - ▶ Auch wenn 100% von unserem Bewusstsein beschäftigt sind, es ist kein Gegengewicht zu dem, was uns fehlt
 - ▶ Und ja, Beziehung/Bindung ist weit unten ... nicht leicht für die meisten heutzutage
 - ▶ 95-97% sind da leer
 - > auch in Familien
 - > und besonders in romantischen Partnerschaften
- ▶ Ich brauche Durchlässigkeit durch alle Schichten



Mein Wunsch für uns!



For more information about OrgIQ
and our solutions please visit

OrgIQ.org

Author:
Danilo Assmann // Dan@OrgIQ.org
OrgIQ

OrgIQ

*passion for people builds
systems for success*



Dankree!

all photos from
<https://pixabay.com/>
drawings from OrgIQ