



## Mechanik des Vertrauens – SwQDays 2024

V0.5 | 2024-04-23



Wunderschöne  
Katzen, richtig?



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

Jetzt sehe ich schon, wie ihr euch fragt "und das ist Expert-Level?!?!?" ... keine Sorge, wir kommen noch dahin



# Vertrauen?

Die Geschichte passierte in 2024. In einem Unternehmen, die in ihrem HR-Verständnis (Außenbild sagt „Wir sind Familie“; mit einer super Great Place to Work-Bewertung; da wo man nach heutiger Datenlage sagen möchte „da ist alles super!“ ... und der Name spielt keine Rolle, weil die Geschichte sich genauso auch an 100 anderen Stellen hätte zutragen können)

Geschichte vom Team: Ein Resterampe-Team macht sich – mit außergewöhnlichem Erfolg – auf den Weg in die Selbststeuerung. Niemand hätte mit dem gerechnet, was da passiert.

Es ist eine Erfolgsstory, die als Beispiel dienen könnte. Zufriedenheit 90% up; Performance 40-80% up

Aber im Sinne von „Angst vor der eigenen Courage“ stellt das viele lieb gewonnenen Sichtweisen in Frage. Mit dem nächsten Wechsel im Mgmt werden auch die Verantwortlichen freundlich der Firma verwiesen. Es wird nie ein Grund genannt. Die Kommunikation ist „dünn“.

Nachdem die „Gefahr“ beseitigt ist, kommt vom Mgmt die Aussage zum restlichen Team „ihr alle seid sicher und wir können uns vertrauen“.

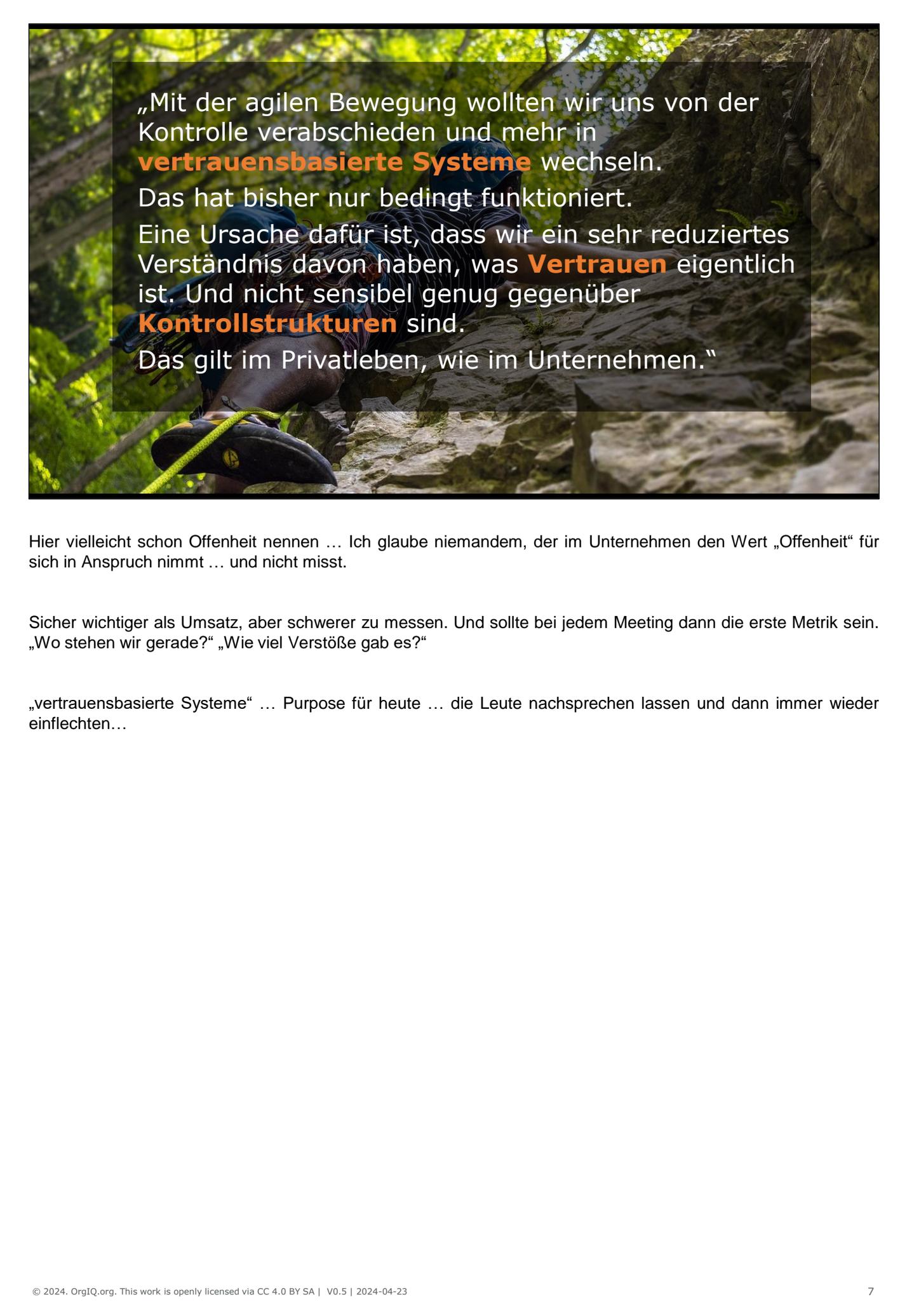
Also da rollt – bildlich gesprochen – noch der Kopf von der Guillotine und ich sage „hey, ihr habt gesehen, was ich machen kann aber ihr müsst keine Angst haben und könnt mir vertrauen“.

Das ist das was Macht/Autorität tut: Es ist die Guillotine, die die Menschen in den Fight/Flight/Freeze/Fawn-Modus bringt. Wenn ich das mit Respekt verwechseln kann, habe ich da ein Bild, was wir heute mal durchleuchten wollen.



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

*Richtig oder falsch?*

A photograph of a person climbing a rock face in a forest. The climber is wearing a blue helmet and a harness, and is using a yellow rope. The background is filled with green foliage and trees. A semi-transparent text box is overlaid on the image, containing a quote in German.

„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.“

Hier vielleicht schon Offenheit nennen ... Ich glaube niemandem, der im Unternehmen den Wert „Offenheit“ für sich in Anspruch nimmt ... und nicht misst.

Sicher wichtiger als Umsatz, aber schwerer zu messen. Und sollte bei jedem Meeting dann die erste Metrik sein. „Wo stehen wir gerade?“ „Wie viel Verstöße gab es?“

„vertrauensbasierte Systeme“ ... Purpose für heute ... die Leute nachsprechen lassen und dann immer wieder einflechten...

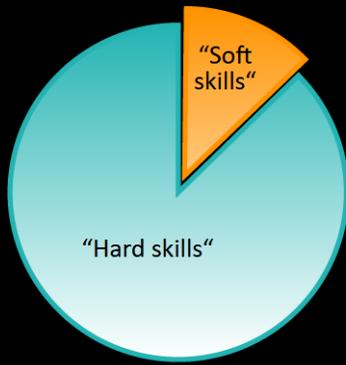
A young man with long hair, wearing a dark jacket and dark pants, is sitting on the ground in a public square, playing an acoustic guitar. He is looking down at the instrument. The square is paved with cobblestones and is filled with people walking in the background. There are buildings with red roofs and a statue in the distance. A market stall with yellow umbrellas is visible on the right. The text is overlaid on a semi-transparent dark rectangle in the center of the image.

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

Was heißt das eigentlich?

# System > Prozesse > Vertrauen

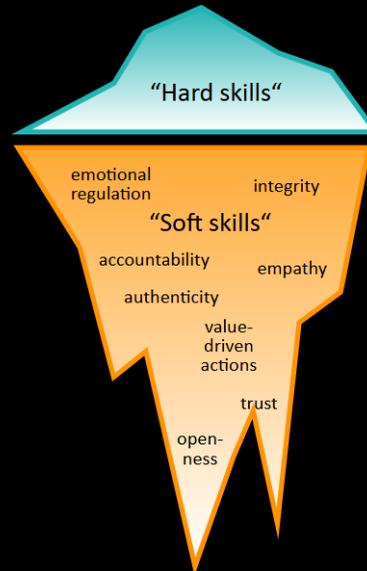
# System > Prozesse > Vertrauen



# Für welche „Menschen“ wir unsere Organisationen bauen

So sind wir sozialisiert: „Leistung“ ist alles.

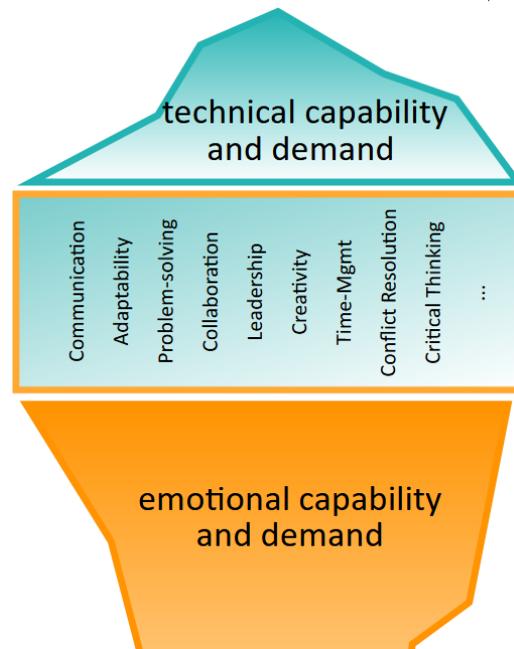
Menschen sind  
aber eher ...



Hard Skills sind so im Fokus, weil sie "leicht" sind. Ich kann sie sehen und leicht steuern.  
Sie funktionieren eher als Maschine.

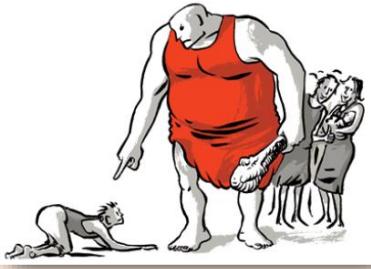
## „Mensch = Maschine“ ist tief verankert

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



In der Literatur (Mgmt-Literatur) wird meist nur über diese „Level 1“ Softskills geredet. Eigentlich geht es auch dabei um „Nützlichkei“ und nicht „Menschsein“.

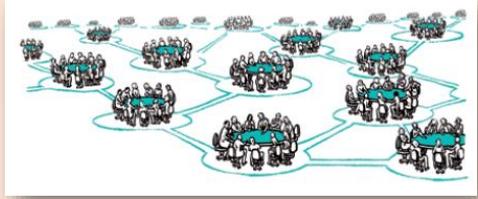
Die Level 1 sind aber nur Früchte der „Depp Soft Skills“



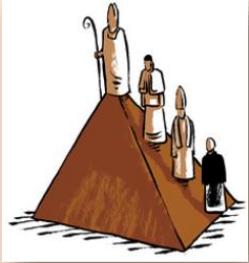
© Reinventing Organizations, F. Laloux



© Reinventing Organizations, F. Laloux



© Reinventing Organizations, F. Laloux

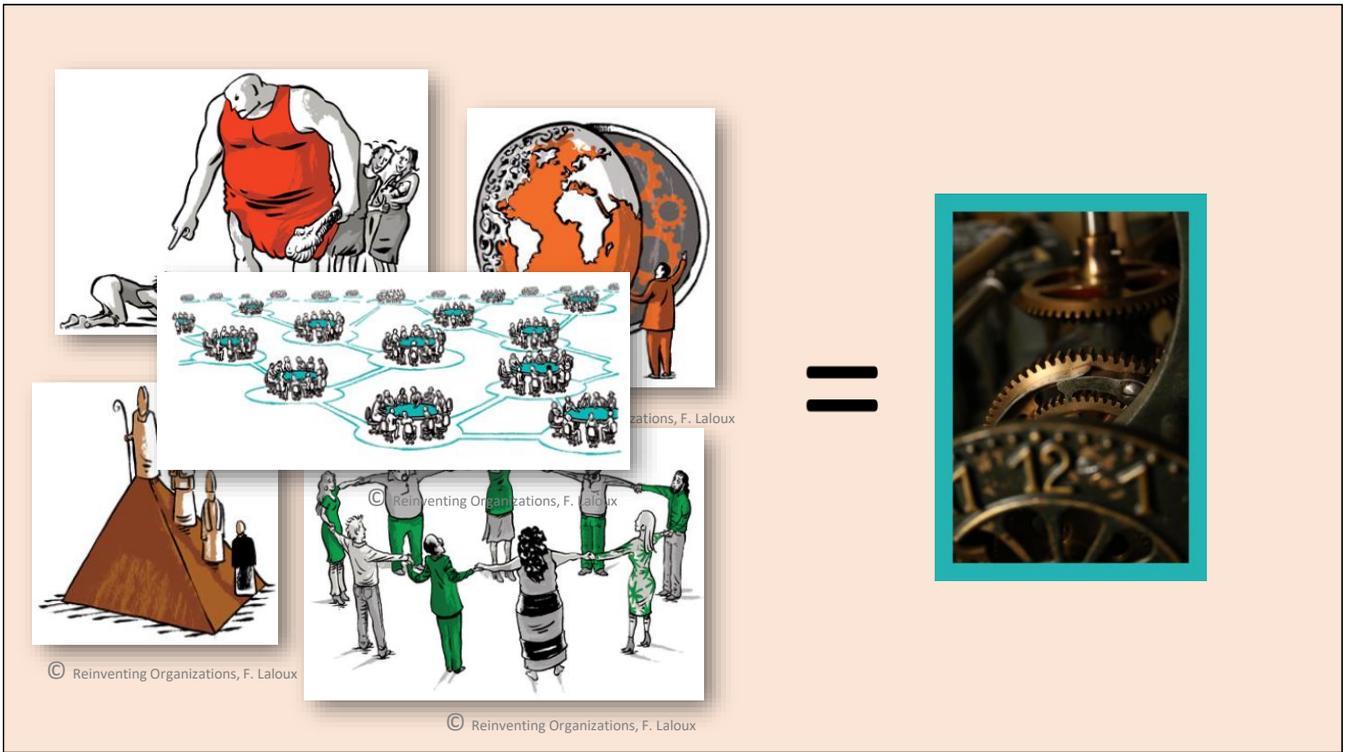


© Reinventing Organizations, F. Laloux



© Reinventing Organizations, F. Laloux

Reinventing Organizations: Egal welchen Typ ich habe, es ist immer nur ein Modell.



Dieses Modell nennen wir "Clockwork". Wir wollen damit unsere Welt (eine eigentlich komplexe Welt) beschreiben und vereinfachen. Und das ist total okay.

The closer the Clockwork is to the network, the more natural and organic we perceive the organization.

The goal is not to make them identical, because we always need a simplification (a model) from complex stuff.

In OrgIQ-View the Clockwork is not bad anymore. It's just a model to tell the story. Give us purpose and direction. It's not real. It only turns "bad" (evil) if it thinks, it's the reality.



+



Ohne tief darauf einzugehen: Jede Organisation (Unternehmen, Familie, Sportverein) besteht aus einer sichtbaren (definierten) Struktur (Modell) und aus dem Netzwerk der tatsächlichen Beziehungen.

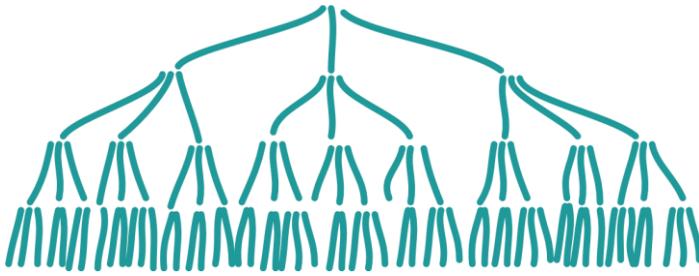
Das eine ist ein Modell, damit wir reden können, das andere ist die (lokale) komplexe Realität. Sie ist fortwährend in Veränderung und nie zu fassen.

Bisher kenne ich keinen Mgmt-Ansatz, der diese zweite Struktur ... das Neuroanle Netzwerk ... berücksichtigt oder gar instrumentiert.

OrgIQ: Türkis gibt Richtung und Storys (den Purpose und die Results), während das Netzwerk die operative Arbeit macht (aber auch die Anpassung des Systems ... also Arbeit am und im System), aber vor allem auf der emotionalen Ebene operiert.

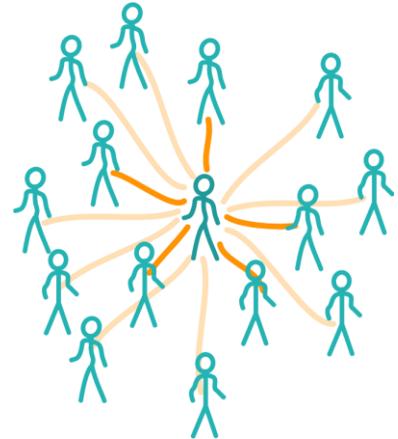
Purpose sollte auch orange Anteile haben, aber das vernachlässigen wir hier. Clockwork ist auch die Sicht, die wir für ISO 9001 und alles andere nach Außen brauchen.

Wir brauchen einen Rahmen (Clockwork) nach außen, auch wenn wir fühlen, dass wir letztlich eine Blackbox haben ... das wo wor kreativ arbeiten; wir investieren nur unglaublich viel in die Illusion, dass wir alles verstehen, was da passiert. Aber wichtig ist nur: Kommt das richtige raus? Halten wir uns an die Spielregeln (gerade wenn es um Q, Safety, Security geht)?



Clockwork

Network



17

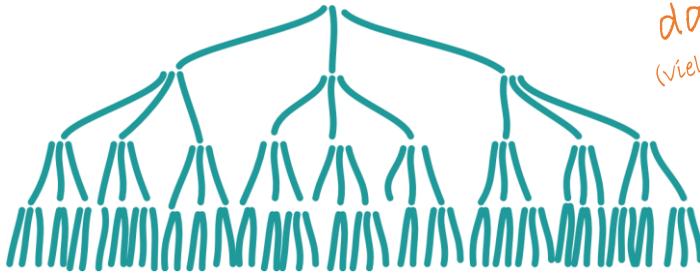
Offizielle Sicht und persönliche Realität ... hier nach Dunbar2018:  $\sim 5 + 10$  (Normalverteilung)

Network = Komplexität ... ich habe das Bild ja für jede Person ... das addiert sich nicht nur, auch multipliziert sich das nicht einfach, sondern bildet eine Überlagerung, eine Interferenz ([Double-slit experiment - Wikipedia](#))

Bei 10 Leuten überlagern sich 10 dieser Sterne (das ist dann schon schwer darzustellen). Bei 271.000 Personen sind es 271.000 Überlagerungen. Wobei das nicht ganz stimmt, weil es vereinfacht nur 15 Synapsen sind. Da kommen dann noch die  $\sim 100$  oberflächlichen/professionellen Kontakte dazu. Aber es ist eine gewaltige Anzahl von Beziehungen. Und die sind alle auch nicht symmetrisch. Das würde ein echtes Modell für eine Organisation noch viel schwieriger machen.

Ein gutes System

Dualität – beides gleichzeitig (je nachdem was wir zulassen)

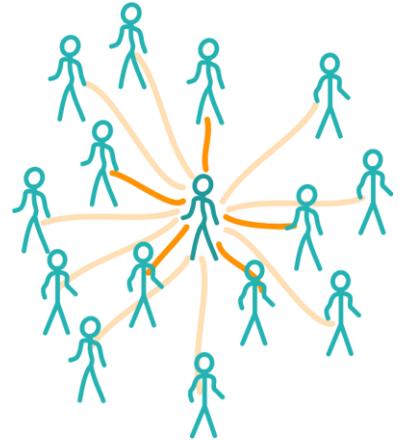


**Clockwork**

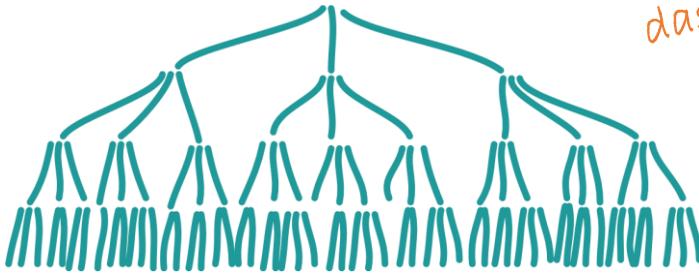
*nur ein Modell*

*das ist Realität  
(viele überlagernde Realitäten)*

**Network**



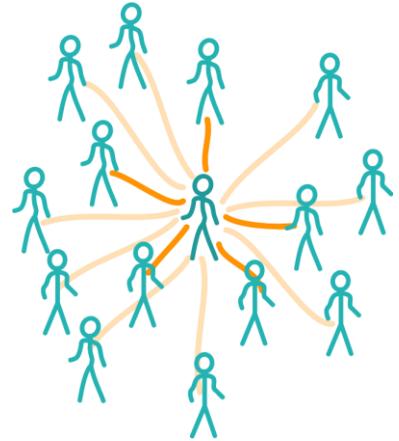
*das ist komplex*



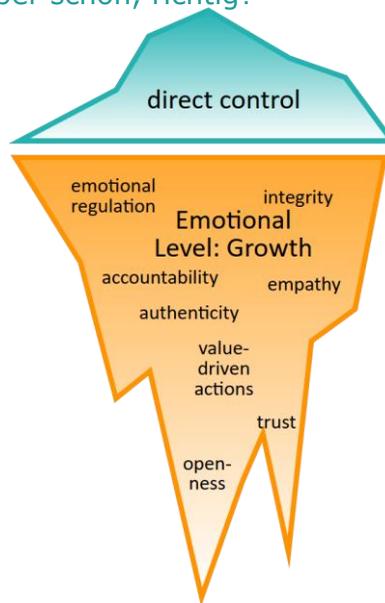
**Clockwork**

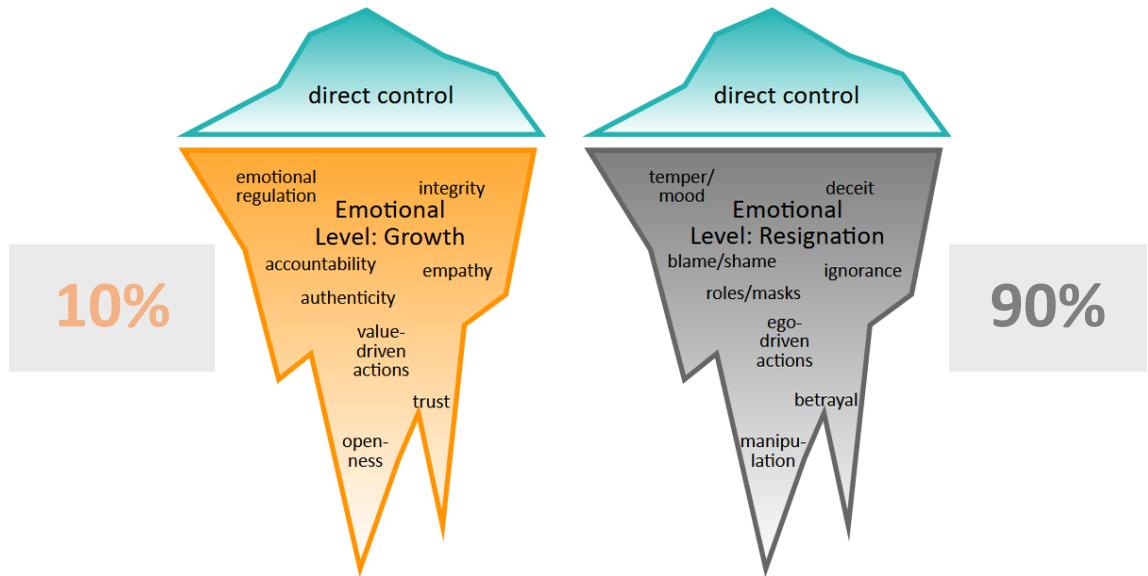
*nur kompliziert*

**Network**



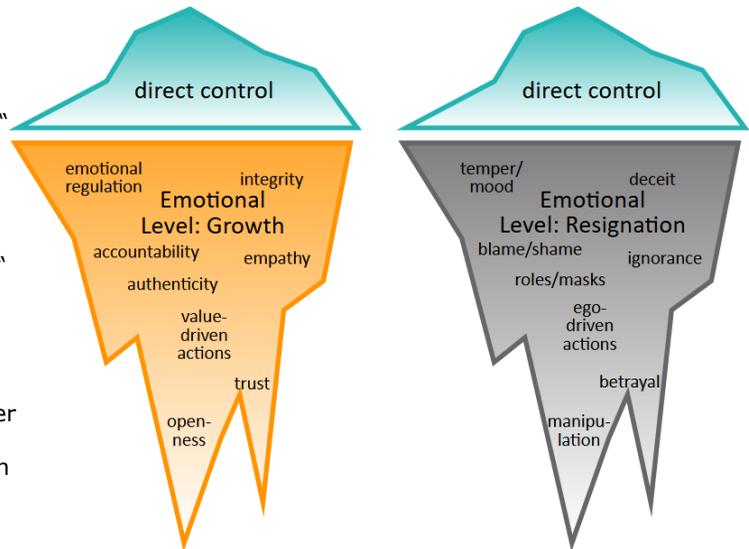
**Also alles  
perfekt?**





Grau sind die „toxischen Menschen“ ... also, was wir so nennen.

- ▶ 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

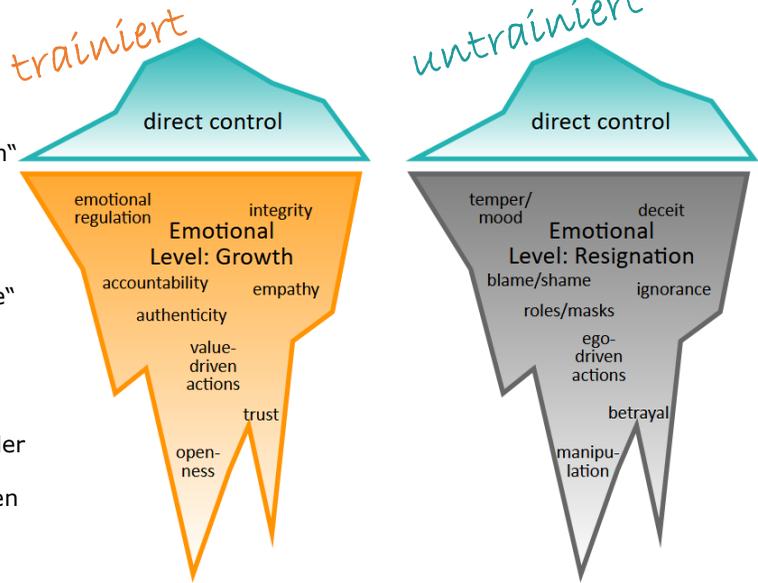


22

- ▶ Grau ist „Arroganz“: Arroganz kommt aus Unsicherheit und Inkompetenz → ich muss was faken, was ich nicht kann (und nicht weiß, ob/wie ich es lernen kann)
- ▶ Wie im Fitness-Studio brauchen wir da ein echtes Trainingsprogramm (OrgIQ zum Beispiel)
- ▶ Und auch PT (Personal Trainer)
- ▶ Und dann gibt es die Liste der Skills, die Standortbestimmung und dann lernen wir sie gemeinsam
  - > deswegen ist die Unterteilung Mgmt/Fachkräfte aus OrgIQ-Sicht sehr problematisch, weil wir damit explizit annehmen, dass alle Mgmt da fit sind ... eigentlich sogar Trainer sind
  - > das wird weder von Erfahrung noch Studien gestützt
    - > dahinter steckt auch ein persönlicher Bias: Wenn ich in der Pyramide oben stehe, dann wird die ganze nächste Ebene „fawnen“, was bei mir ankommt als „oh, sind die alle nett“; dass ich dabei nur sehe, was ich sehen soll ist etwas anderes, aber es ist eben meine Realität und auf der Basis wir mein Limbi (limbisches System) entscheiden und mein Neo-Kortex wird es immer passend rationalisieren ... aus diesem Mechanismus entsteht jeder Selbstbetrug
  - > Wer Macht sucht, ist dunkelgrau
  - > Macht = Kompensation für Beziehung (Führung)
  - > Führung ist immer das Risiko alleine dazustehen; wenn ich das ausschließe, weiß ich nie, welcher Teil mir „folgt“: Türkis/Orange oder Türkis/Grau

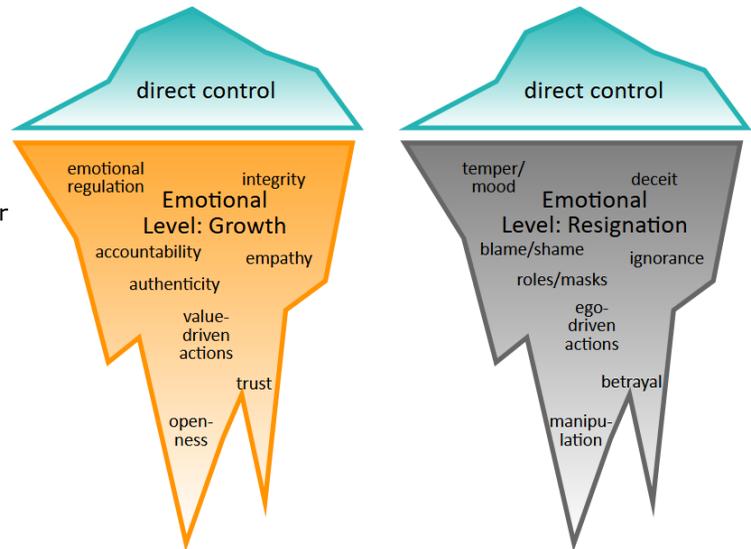
## Verstehen ... ohne Wertung

- ▶ 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 ungelernte 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

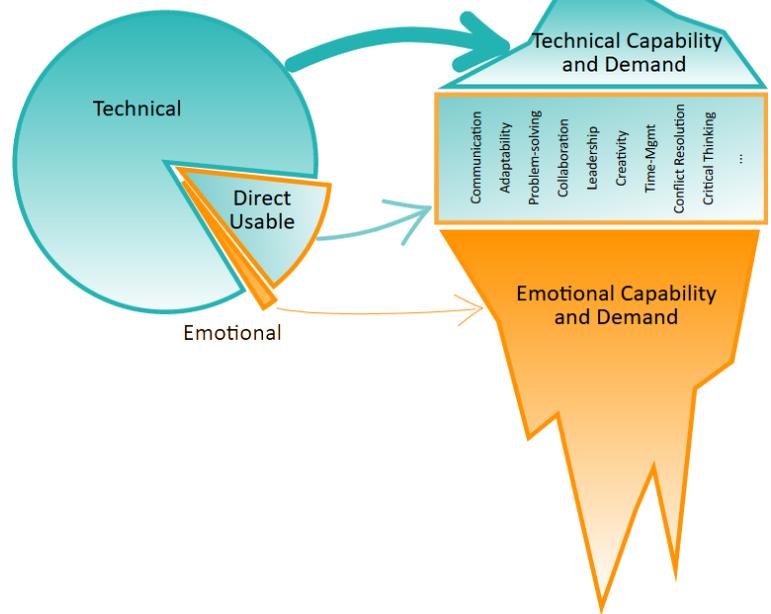


24

- ▶ **Wie viele Stunden trainieren wir unser emotionalen Skills?**
  - > Liebe, Beziehung, Vergebung
  - > sehen, hören, verstehen, berühren (und gesehen, gehört, verstanden und berührt werden)
  - > sobald eins fehlt, wird es schwierig

## 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



Weil wir in den anderen Bereichen schon super aufgestellt sind, fokussiert sich OrgIQ sehr stark auf den orangen Bereich.

Das soll nie heißen, dass das andere nicht mehr gebraucht wird. Es geht aber um eine Balance.

90% von uns Menschen ist das Orange/Graue ... das sollte schon 20-30% der Zeit und Aufmerksamkeit bekommen. Vor allem brauchen wir dringend Tools um Orange und Grau im echten Leben zu unterscheiden.

Nicht zum Aussortieren, aber zum Trainieren.

# System > **Prozesse** > Vertrauen





+



Clockwork: Purpose and Direction ... creates Environment and Culture for Growth and Connection (should be 90% Leadership and 10% Mgmt)

- Trainings- and Test-Data on the Vision and Direction

Network: Actual Work ... the operating System

- Expert Level

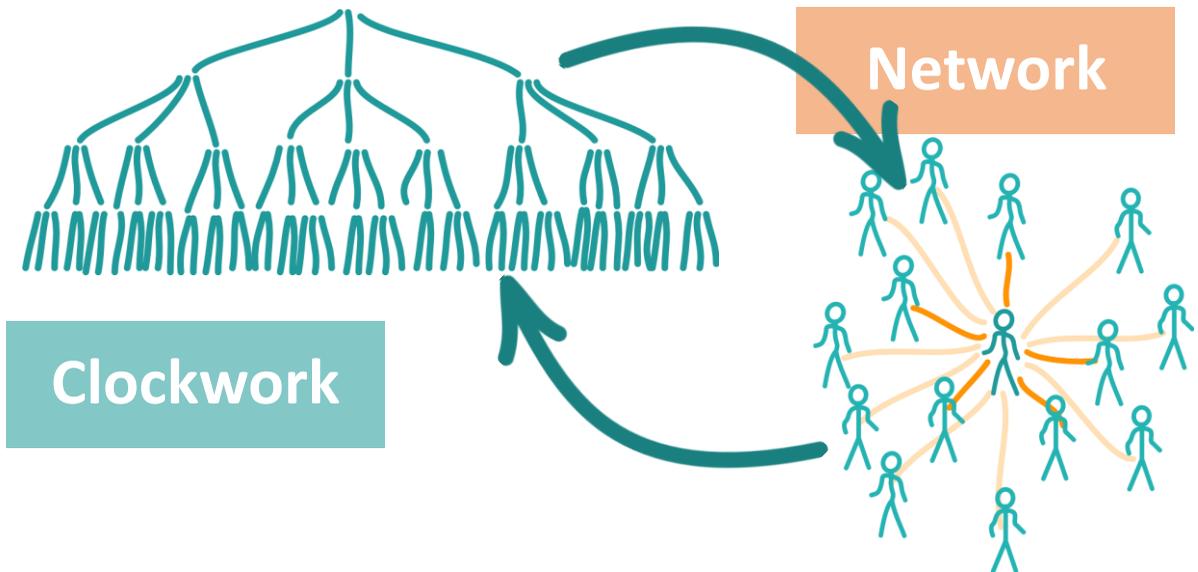


**Prozesse sind nur ein Beispiel  
... gut gemeint und schlecht  
gemacht.**

Das Problem ist nur, dass wir "eine Realität" auf die Menschen prägen. Dass passt nicht immer.

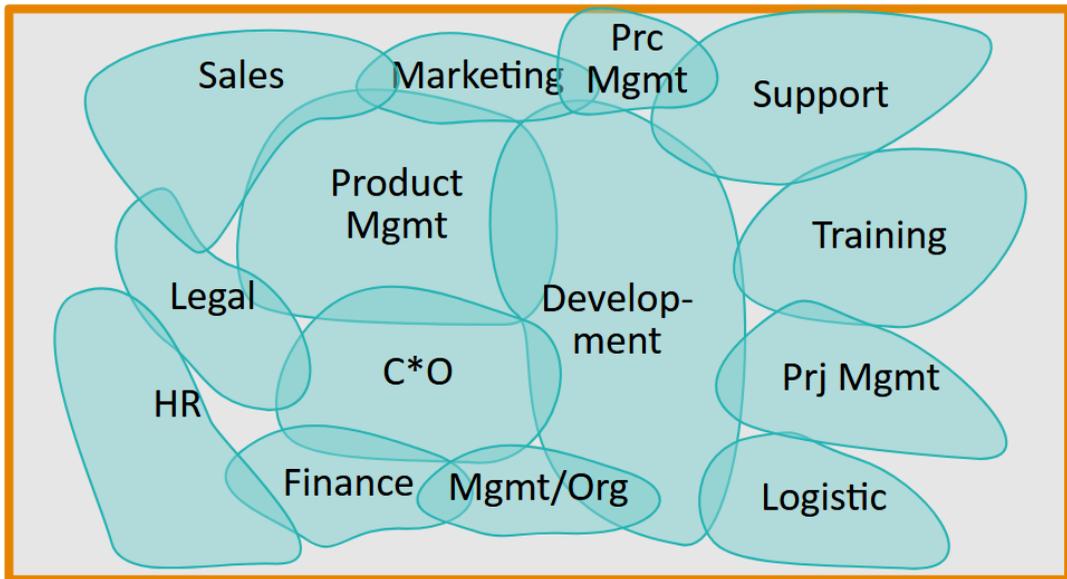
Und ist oft (creative- and knowledge work) eine dramatische Vereinfachung. Ich mache Menschen zu Zahnrädern. Nicht weil ich böse bin, sondern den Anspruch der Kontrolle habe.

Kontrolle und Vertrauen geht aber nicht gleichzeitig. Ein Raum kann nicht hell und dunkel gleichzeitig sein. Sobald Kontrolle kommt, ist das Vertrauen weg.



30

- ▶ „vertrauensbasierte Systeme“?
- ▶ Prozesse werden sehr leicht starr, weil sie vom Weltbild des Clockwork ausgehen
  - ▶ Die Flexibilität, Dynamik und Kreativität des Netzwerks wird leicht erstickt/eingengt
  - ▶ Wen mich das Wie und Was interessiert, dann nimmt sich das Clockwork zu Ernst
    - > Frage: Aber wie sichere ich dann Qualität und Standards?
    - > Antwort: Wie bisher durch gute Leute. Nur das ich nicht mehr enormen Druck aufwende, sondern Purpose und Ziele so klar mache, dass wir sie auf dem klügsten Weg erreichen.
      - > in Komplexen Umgebungen ist es viel eher möglich das Netzwerk der komplexen Anforderungen auszubalancieren: auch da ist die mechanische Sicht nicht hilfreich, weil sie den Anforderungen nicht gerecht wird
      - > Nicht gegen die Menschen und die menschliche Natur, sondern mit ihnen
      - > Populationen wollen überleben ... diese Energie, dieses Potenzial, was in jeder Organisation schlummert dürfen wir nutzen



31

Gut um Geschichten zu erzählen, aber in der operative Umsetzung bilden wir Silos. Nur wenige Aufgaben lassen sich innerhalb eines Milieus (Silos) erledigen.

Silos sind nur ein Bild um Spezialisierung zu modellieren.

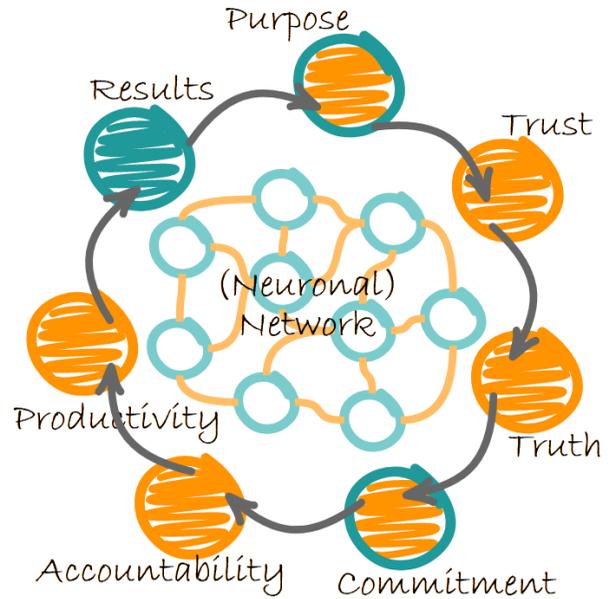
Das Interessante ist die gemeinsame Arbeit: Da ist das Netzwerk sehr gut, aber das Clockwork ist vom Model auf einzelne Zahnräder beschränkt. Deswegen ist es dafür nicht ideal.

Wir benutzen die Milieus um an sie Schwerpunkte und Geschichten zu hängen. “An was alles müssen wir denken?” Auch als Spezialist muss ich immer verstehen, dass ich Teil eines komplexen Systems bin. Niemand hat recht. Und alle haben recht. Balance entlang der Netzwerk-Pfade. Wie ein Gehirn. Wie eine KI. Keine Algorithmen mehr.

Gute Mischung von Spezialisten und Generalisten, aber vor allem Beziehungen zwischen den Bereichen im Netzwerk!

## Die 8 Elemente der kollaborativen (intelligenten) Organisation

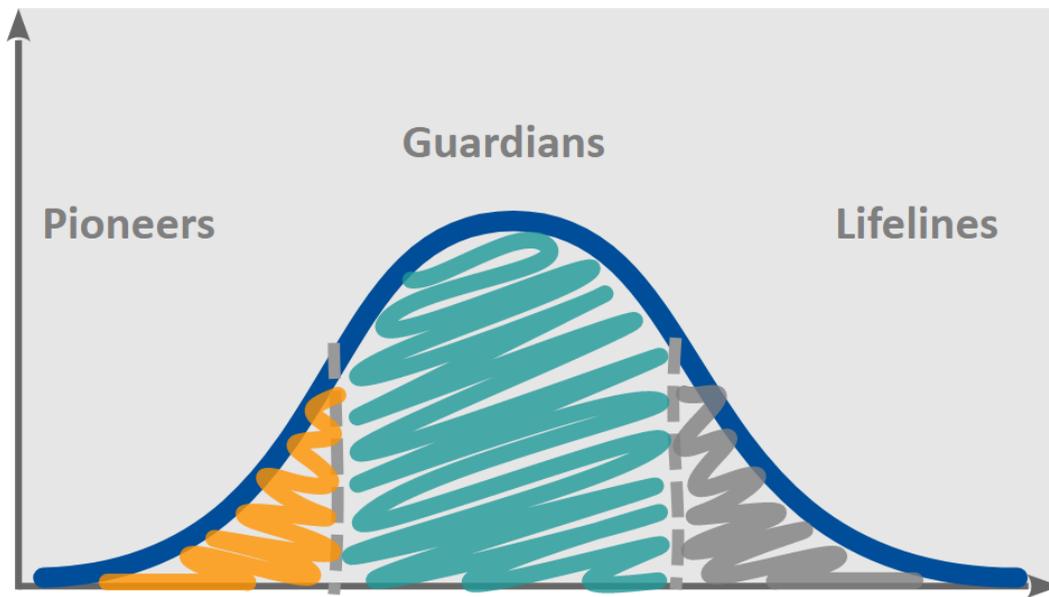
- ▶ **Purpose**
  - ▶ Das ist ein starkes gemeinsames Bild im Neo-Kortex und im Limbischen System
- ▶ **Trust**
  - ▶ Vertrauen das auf Offenheit (Verletzlichkeit) basiert
- ▶ **Truth**
  - ▶ „Was ist das Beste für das System“
- ▶ **Commitment**
  - ▶ Wir machen, was wir entscheiden
  - ▶ Widerstand 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%)



Nur auf Purpose und Results eingehen: Das ist die Schnittstelle aus Clockwork-Sicht. → „vertrauensbasierte Systeme“ das gilt übrigens auch für Beziehung, Familie, etc.

(Aus System-Sicht: Stimuli und Response ... das kennen wir doch iwo her?)

Trust & Truth brauchen wir später ... das ist ja das eigentliche Thema. Bisher bauen wir nur das Fundament.



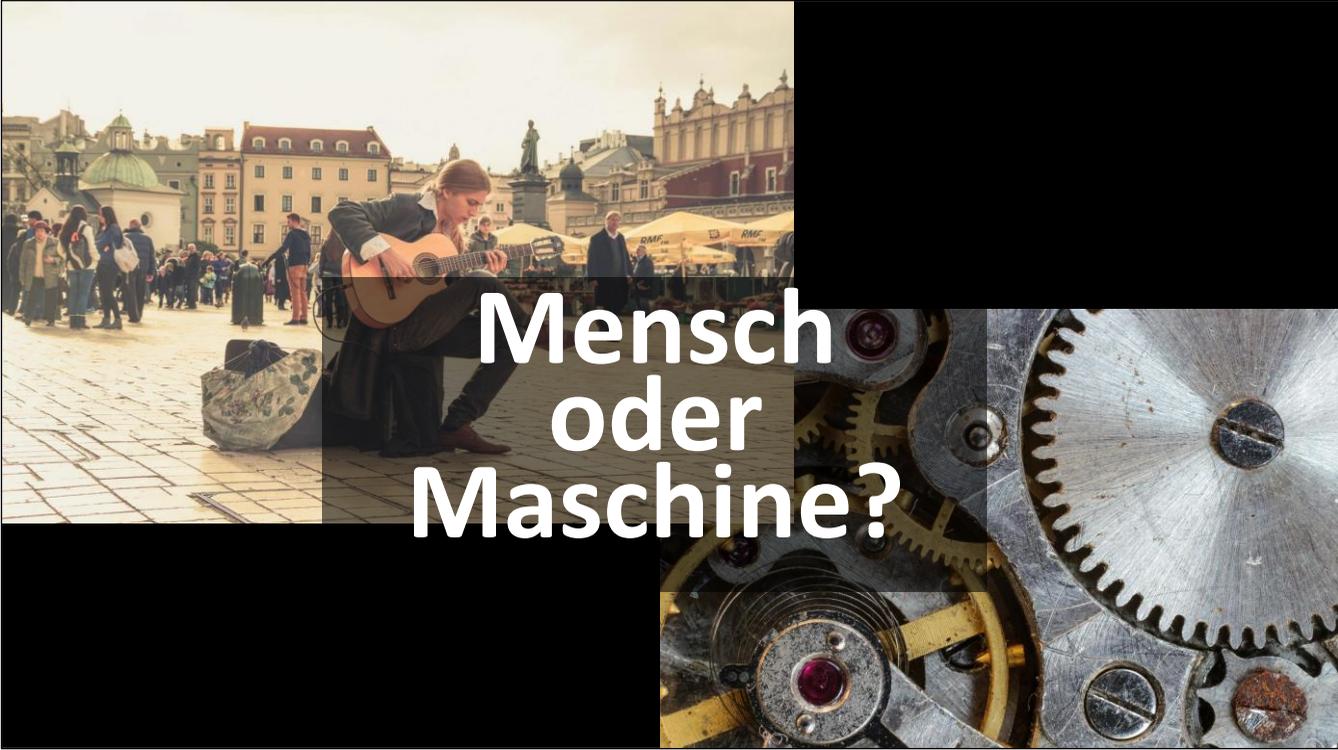
33

Noch mehr Dimensionen (und das sind längst nicht alle). Wir müssen alle erreichen!

Ideal ca. 20% 60% 20%

Wir wissen es gar nicht ...

- ▶ Prozesse holen nur die eine Gruppe ab
  - ▶ operativ hier und heute ... sie sind die einzige Gruppe, die ins "Clockwork" passt
  - ▶ die anderen sind 10 Jahre in der Zukunft
  - ▶ die anderen sind 10 Jahre in der Vergangenheit

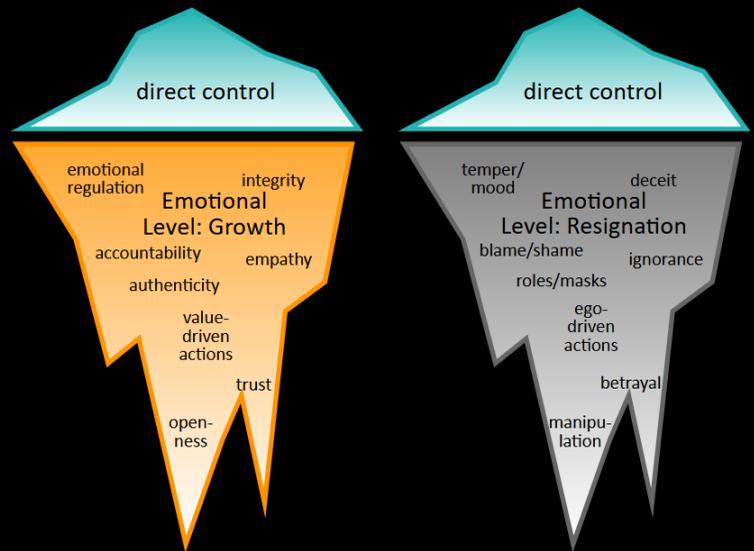


# Mensch oder Maschine?

- ▶ Wichtig: Ich agiere als Mensch und nicht als Rolle.
  - > in einem robusten System ist jeder jederzeit ersetzbar (Sicht Clockwork)
  - > trotzdem darf ich Mensch sein und als Mensch bin ich nicht ersetzbar (Sicht Netzwerk)
  - > Wenn Prozesse nur die Story-Line sind, dann nenne ich sie Pattern ... im Netzwerk bauen wir Pattern zusammen, damit wir den Purpose einfach, schnell und sicher erreichen [Purpose und Constraints]
  - > Alle Purpose und Constraints sind bekannt; es gibt keine Überraschungen
  - > Kommunikation entlang des Netzwerks (nicht nru bei Gerüchten); keener sollte mehr als 3 Sprünge/Kontakte von allen anderen entfernt sein ...

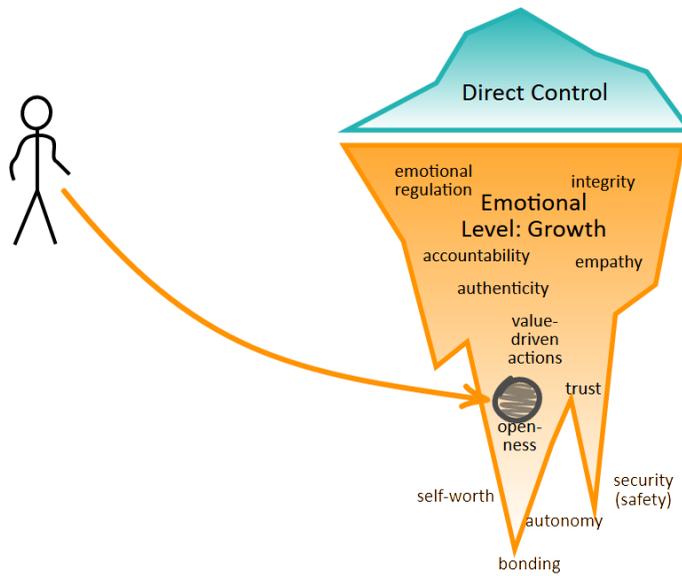
# In der Apokalypse zeigt sich: Ist es echte Moral oder nur Fassade?

## Wie gut wäre es, wenn wir es immer wüssten!

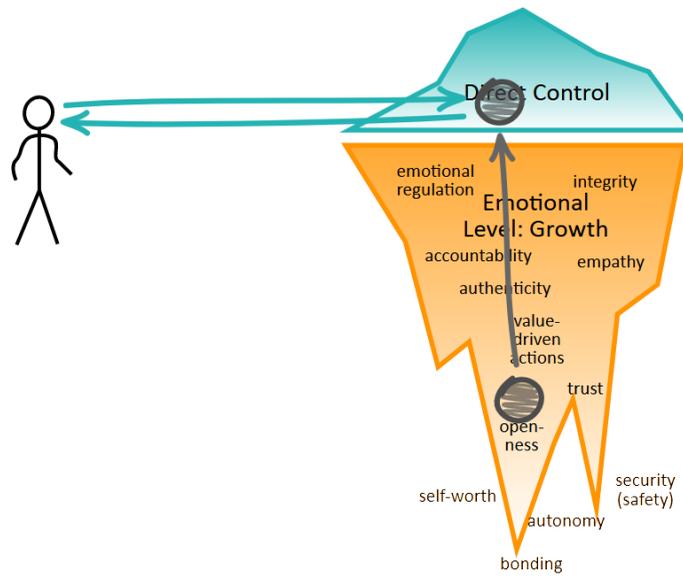


- ▶ Das sehen wir mit der Moral. In vielen Endzeitstreifen sieht man das sehr schön. Sobald die Kontrolle durch den Stadt zusammenbricht, zeigt sich das wahre Gesicht der Menschen. Und dann gilt für viele das Recht des Stärkeren. Das sehen wir auch in aktuellen Krisen. Es sind meist die Frauen und Kinder, die dann leiden.
- ▶ Also sind (primär) Männer generell böse? Monster? Nein, aber durch den Druck von außen, haben wir nicht sehen können, wer sich nur an die Regeln hält, weil er Angst vor den Konsequenzen hatte, oder wer tatsächlich Moral hat.
- ▶ Hätten wir beide Gruppen unterscheiden können, dann wäre Zeit gewesen echte Moral, aus Überzeugung, bei allen zu entwickeln.
- ▶ Die größte Gefahr von Machtstrukturen (also Angst vor Konsequenzen und Repressionen) ist, dass wir blind werden, was wirklich los ist. Wir können niemandem mehr trauen.
- ▶ Zeigen wir in der Hierarchie Schwäche, dann können wir sicher sein, dass sich alle auf uns stürzen werden und unseren Job haben wollen. Und alle warten nur auf Misserfolge und Scheitern. Niemand wird es laut aussprechen, aber "das habe ich ja gleich gesagt" ist der liebste gedachte Satz.
- ▶ Die Annahme, dass ich das Herz oder die Einstellung von Menschen kontrollieren kann, ist eine teure Illusion. Und der Wunsch nach Kontrolle kommt aus Unsicherheit und Angst. Und wir erzeugen in anderen Menschen immer die Gefühle, die in uns sind. Also habe ich Unsicherheit und Angst, dann wird alles was ich tue dazu führen, dass die anderen auch Unsicherheit und Angst empfinden. Ich multipliziere meine Gefühle. Und wenn ich meine Unsicherheit und Angst hinter einer Maske verstecke, dann werden auch das alle tun.
- ▶ Teams sind Spiegel ihrer Machthaber.

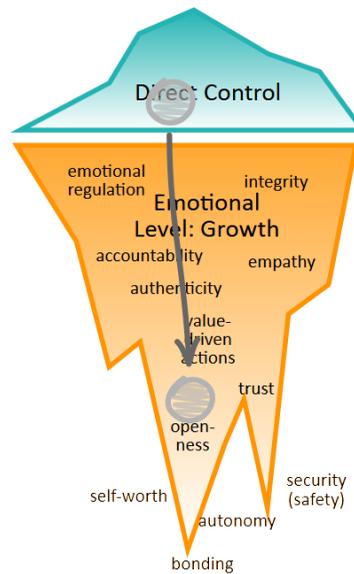
## Was Accountability tun sollte



## Wir warten auf die toxischen Symptome

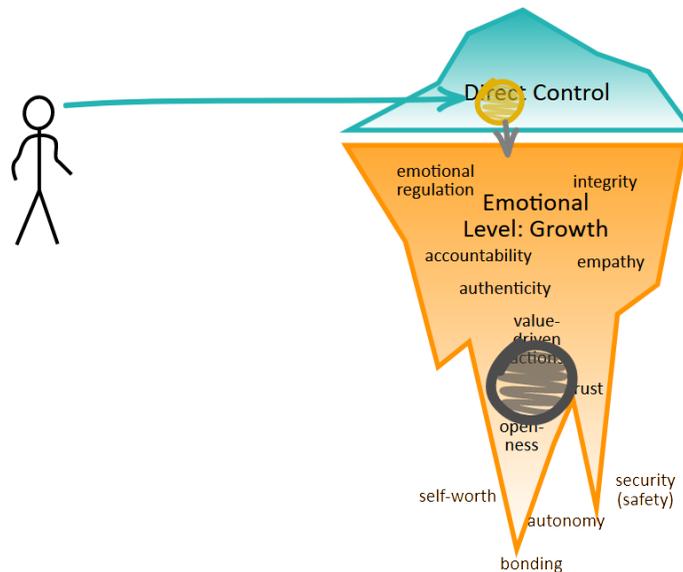


## Die Illusion: Die Annahme der „Erziehung“



Die Annahme ist, dass eine Korrektur auf der sichtbaren Ebene durchsickert und das eigentliche Problem löst.

So ist auch klassische Erziehung aufgebaut. Tatsächlich funktionieren wir Menschen so nicht: Das hat nicht ein einziges Mal funktioniert.



39

Stattdessen „fake“ ich die Änderung an der Oberfläche (Kompensationshandlung) und mein eigentlicher Schmerz wird größer.

Warum zerstört das Vertrauen und die Chance auf Vertrauen?

Weil ich – wieder mal – nur das Sichtbare adressiere. Was „als Mensch“ ankommt ist: ich werde nicht gesehen. Es interessiert ja keinen, was in mir los ist.

Das ist ein generelles Problem und der Kern von Verletzlichkeit: Wir wollen zwar gesehen werden, uns aber nicht zeigen (weil vielleicht gefalle ich nicht). Also auf der einen Seite wollen wir selbst die Kontrolle behalten, wie andere uns sehen (was uns unsichtbar macht), auf der anderen Seite wollen wir nichts mehr, als gesehen werden. Hmm, schwierig.

Sichtbarkeit geht nicht ohne das Risiko der Ablehnung. Das ist auch ein diffuses Vertrauen: Es wird Menschen geben, die mich wirklich sehen und dennoch lieben.

**Vertrauen vor Kontrolle**

**Respekt vor Gehorsam**

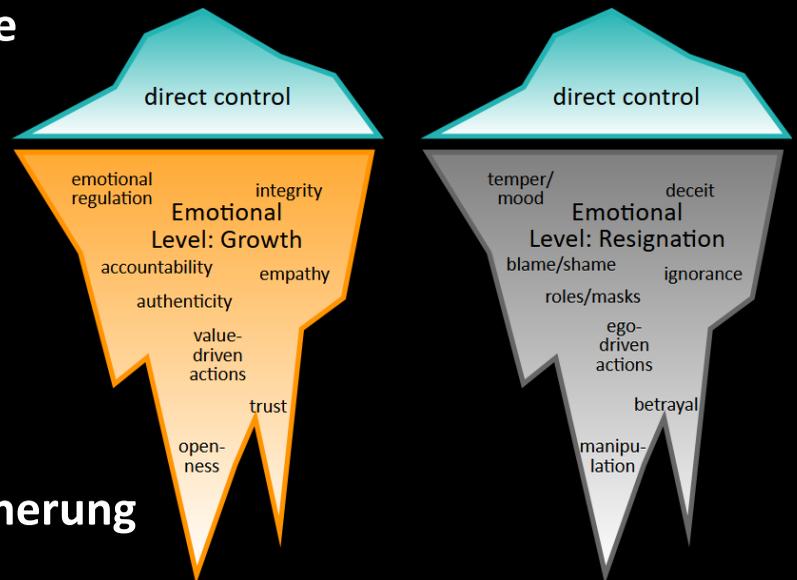
**Führung vor Autorität**

**Pattern vor Prozessen**

**Purpose vor Umsatz**

**Lernen vor Fehler-Erinnerung**

**Werte vor Regeln**



- ▶ Das sehen wir mit der Moral. In vielen Endzeitstreifen sieht man das sehr schön. Sobald die Kontrolle durch den Stadt zusammenbricht, zeigt sich das wahre Gesicht der Menschen. Und dann gilt für viele das Recht des Stärkeren. Das sehen wir auch in aktuellen Krisen. Es sind meist die Frauen und Kinder, die dann leiden.
- ▶ Also sind (primär) Männer generell böse? Monster? Nein, aber durch den Druck von außen, haben wir nicht sehen können, wer sich nur an die Regeln hält, weil er Angst vor den Konsequenzen hatte, oder wer tatsächlich Moral hat.
- ▶ Hätten wir beide Gruppen unterscheiden können, dann wäre Zeit gewesen echte Moral, aus Überzeugung, bei allen zu entwickeln.
- ▶ Die größte Gefahr von Machtstrukturen (also Angst vor Konsequenzen und Repressionen) ist, dass wir blind werden, was wirklich los ist. Wir können niemandem mehr trauen.
- ▶ Zeigen wir in der Hierarchie Schwäche, dann können wir sicher sein, dass sich alle auf uns stürzen werden und unseren Job haben wollen. Und alle warten nur auf Misserfolge und Scheitern. Niemand wird es laut aussprechen, aber "das habe ich ja gleich gesagt" ist der liebste gedachte Satz.
- ▶ Die Annahme, dass ich das Herz oder die Einstellung von Menschen kontrollieren kann, ist eine teure Illusion. Und der Wunsch nach Kontrolle kommt aus Unsicherheit und Angst. Und wir erzeugen in anderen Menschen immer die Gefühle, die in uns sind. Also habe ich Unsicherheit und Angst, dann wird alles was ich tue dazu führen, dass die anderen auch Unsicherheit und Angst empfinden. Ich multipliziere meine Gefühle. Und wenn ich meine Unsicherheit und Angst hinter einer Maske verstecke, dann werden auch das alle tun.
- ▶ Teams sind Spiegel ihrer Machthaber.

## 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.

42

Aus Angst ... wenn wir MicroMgmt erleben

- ▶ Purpose unklar
- ▶ “Was ich nicht selbst mache, ist schlecht gemacht”
- ▶ Denken “Das System ist nur so gut wie ich” (Arroganz und massive Selbstüberschätzung)
- ▶ Angst vor Versagen
  - > kein Vertrauen in das System
  - > kein Vertrauen in die Komplexität
  - > ich habe gar nicht verstanden, warum wir Erfolg haben und lebe in einer Illusion
  - > System: Es wird groß und selbstständig ... ich muss es früh gut ausrichten, dann läuft es eine Weile gut; spätere Korrekturen werden schwer
  - > Die meisten Organisationen: Wir haben das 47-jährige Kind, das wir behandeln wie ein Kindergartenkind

# System > Prozesse > **Vertrauen**

Das Problem bei allem heute: Wir müssen was Unsichtbares sichtbar machen ... Ich tue mein Bestes.



Aufstehen – Gruppen bilden (4-5 Personen) und jeder überlegt kurz und sagt dann eine Zahl von 0 bis 10, wie „Orange“ sein Arbeitsumfeld ist.

0 ist völlig grau und Orange (10) bedeutet, dass ich allen eine Generalvollmacht über Leib und Leben geben würde. Jeder hat so 20 Sekunden.

Wenn ich die Hand hebe, und ihr das seht, dann hebt ihr auch die Hand und sprecht noch den Satz zu Ende. Und dann setzen wir uns wieder hin.

...

Vielen Dank ... und wir haben gleich paar Dinge gelernt, die wir uns anschauen: Ihr seid mir gefolgt, obwohl ihr nicht das Ziel kanntet ... da muss ich dran arbeiten. Aber ihr habt damit mir gegenüber – und auch euch gegenüber, wenn ihr was gesagt habt, auch Vertrauen gezeigt. Und vielleicht auch die Wahrheit gesagt.

Wenn wir lügen, dann ist es übrigens oft geteilter Selbstbetrug. Also technisch keine Lüge – weil man es selbst für wahr hält –, aber eben auch keine Wahrheit.



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

Vertrauen ist eine Brücke zwischen den Herzen. Vertrauen ist immer an Beziehung (Bindung) geknüpft.

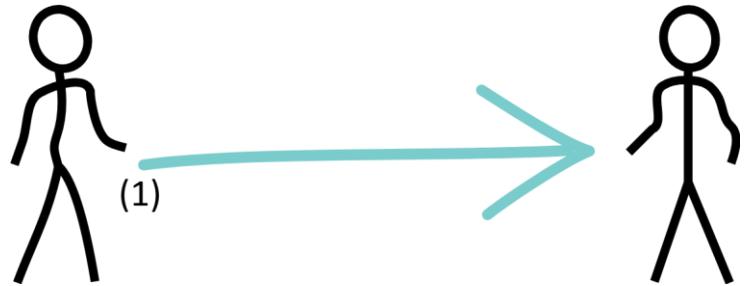
*Zerstöre ich die  
Substanz der Brücke,  
wird sie unmittelbar  
nutzlos ...*



Pflege ich sie nicht ... Vertrauen gleichzeitig das stabilste und flüchtigste Substanz im Universum

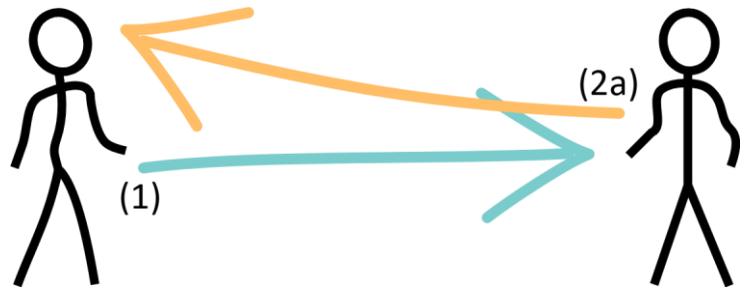
## „Bids for Connection“ (Julie & John Gottman)

- ▶ 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)

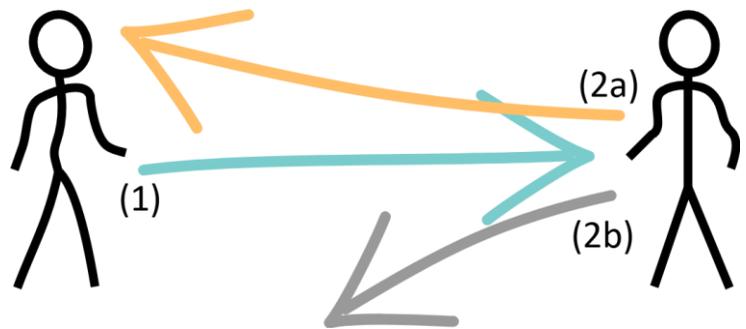
- ▶ Es gibt nur zwei Dinge die geschehen können
  - ▶ „Ich gehe positiv darauf ein“
  - ▶ dann baue ich Vertrauen



- ▶ 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)

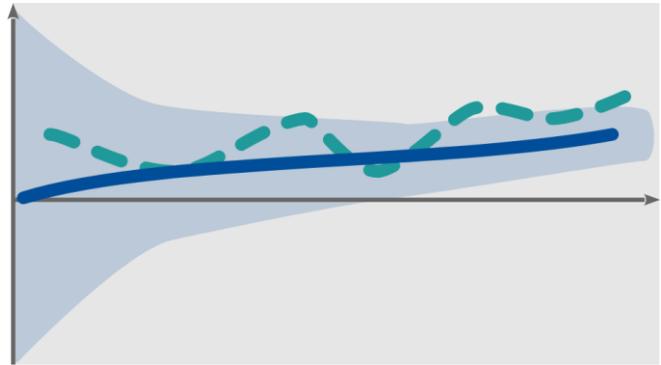
Bild von TED; <https://www.ted.com/>

Das sind die Themen-Gebiete, die Vertrauen abdeckt (natürlich gibt es auch da unterschiedlichste Definitionen, aber das ist eine aktuelle, anschauliche und übersichtliche)

In allen diesen Bereichen können wir uns die „bids for connection“ und die „reaction“ anschauen.

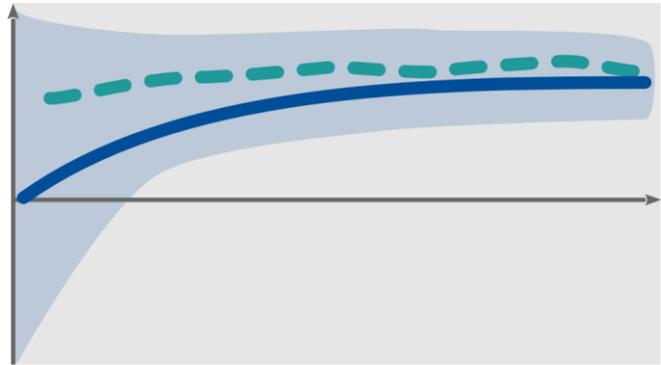
## Mechanik von Vertrauen: Potential und Praxis

- ▶ 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

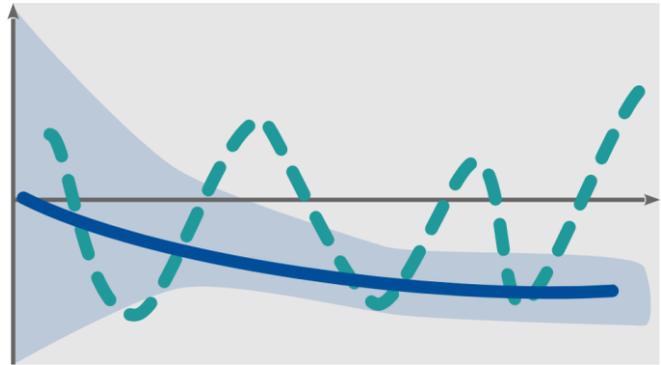
- ▶ Das ist das Ideal ... der perfekte Mensch
  - ▶ Freund:in
  - ▶ Kolleg:in:e
  - ▶ Kind
  - ▶ Partner:in
  - ▶ Eltern
- ▶ In freier Wildbahn eher selten (so 0,5%)
- ▶ Vertrauen ist nicht Naivität!  
Eher das Gegenteil.



Farben erklären: Hintergrund ist das Potential (wir legen uns nach einer Weile fest; Schubladen/Chunks

## 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

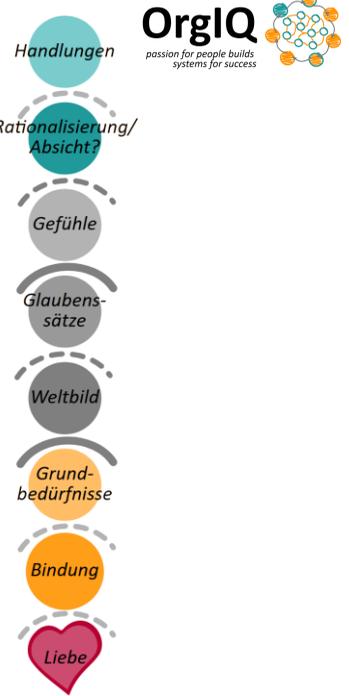


Hier schon: Beziehungen funktionieren nicht im Durchschnitt; größter Kritikpunkt an Great Place to Work ... ich kann „Werte“ nicht gegen „Kantine“ aufwiegen und einen Durchschnitt berechnen; unser Neo-Kortex macht das auch, aber das ist dann nicht mehr die Realität

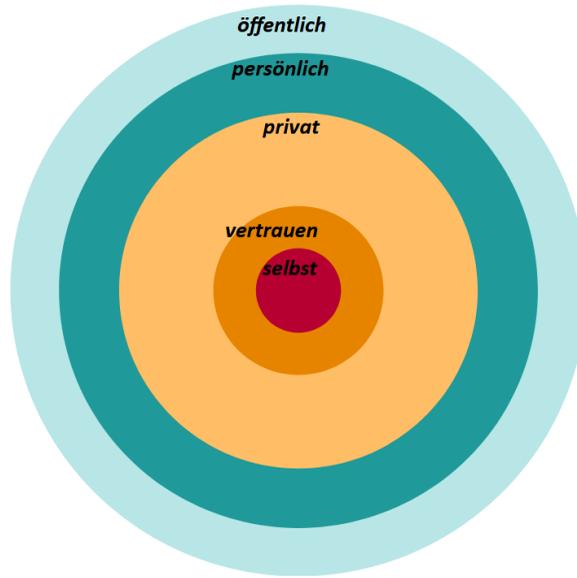
Checks die nicht Marketing sein sollen, gehen auf den Worst-Case ... „Im Durchschnitt bin ich treu“ „Im Durchschnitt habe ich niemanden umgebracht“ „Im Durchschnitt habe ich keine Geschäftsgeheimnisse verraten“ „Im Durchschnitt ...“ füllt es selbst ein, was euch am meisten verletzt hat ...

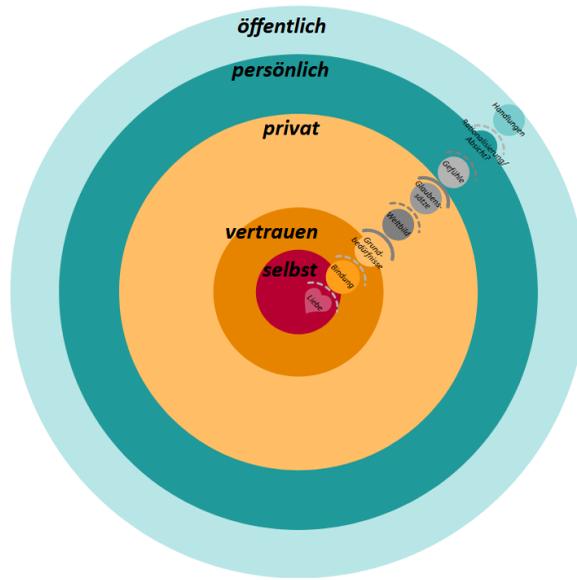
## Unsere Schichten ... wo befindet sich „Vertrauen“

- ▶ 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?“



Wichtig ist, dass wenn wir „grau“ sind, wir nicht durchlässig sind





Offenheit bedeutet Durchlässigkeit

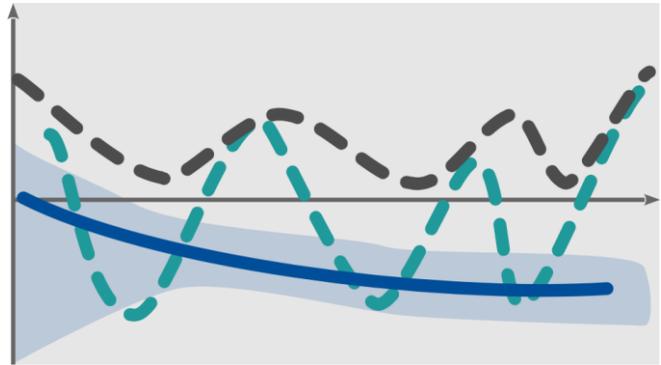
„Du weißt, was in mir los ist.“

Ich bin fähig es wahrzunehmen, zu kommunizieren und möchte es auch

## Mechanik von Vertrauen: Jetzt wird es toxisch ;)

### ► Entkopplung (1)

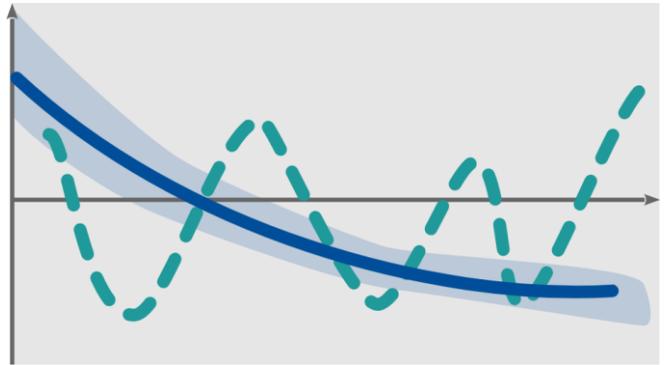
- Jetzt wird es toxisch ... aber vor allem kompliziert
  - Türkis: Wie die andere Person sich verhält
  - Grau: Wie wir uns verhalten
  - Blau: Was unser „Vertrauen“ sagt
- Toxisch sind wir dann, wenn unser Verhalten (grau), nicht zu unserem Vertrauenslevel passt
  - Co-Abhängigkeit
  - Verwechseln wir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



Wird oft in Unternehmen gefordert und belohnt

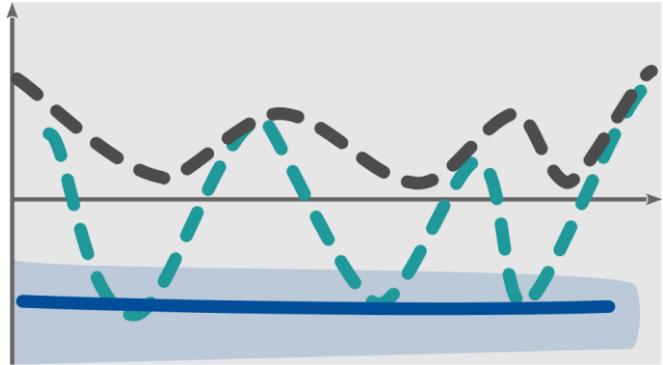
## Mechanik von Vertrauen: Verlieben

- ▶ **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

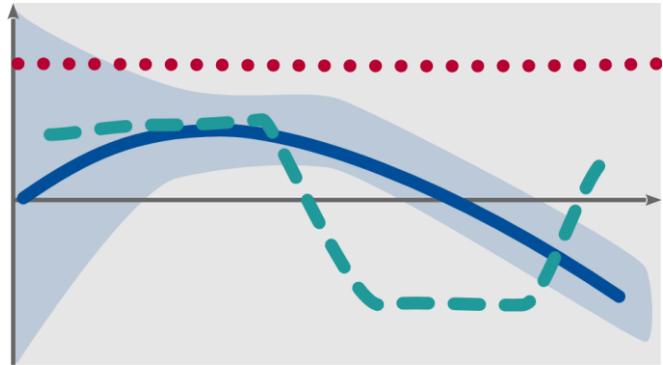
- ▶ **Ergebnis** der **Entkopplung**: eine **feindlich** wahrgenommene **Welt**
  - ▶ „Alle Menschen sind kacke“
- ▶ Fortwährende Ent-Täuschung führt zu Resignation
- ▶ Der Grund sind aber nicht die anderen, sondern dass ich mich selbst getäuscht (betrogen) habe
  - ▶ Skill des Vertrauens nie gelernt



## Misanthrop

## Mechanik von Vertrauen: Vergebung

- ▶ **Vergebung** 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



Rote Linie erklären ... ohne einen „Glauben an das System“, ist Vergebung sinnfrei und unmöglich.  
Erst die Kurve erklären ... das mit dem Durchschnitt dann für die nächste Slide ...



Bild: Simpsons; Fox

Es geht gar nicht darum, dass wir perfekt sind, aber das wir Verantwortung übernehmen und lernen.

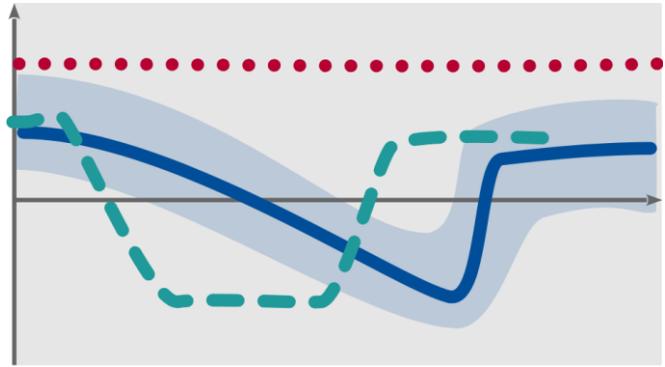
Fehler machen – Reparieren und Regulieren – Vergeben – weiter lernen ...

Dazu muss es aber die Möglichkeit geben, alle Themen anzusprechen. Oft sind ja Werte-Verstöße nur aus einer anderen Perspektive sichtbar. Es gibt eben keine absolute Wahrheit.

→ Deswegen Gewaltenteilung auch in Orgs; „Value Watcher“, die bewusst außerhalb des Systems stehen

## Mechanik von Vertrauen: Vergebung

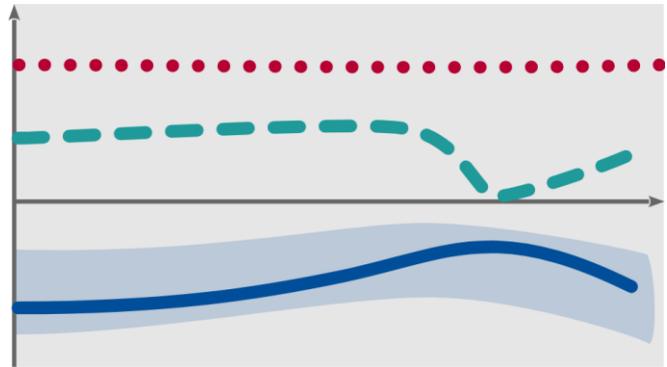
- ▶ Die **missverstandene Erwartung** an Vergebung
- ▶ Alles ist wie vorher „Wenn du mir vergibst, dann hat mein Verhalten für mich keine Konsequenz“
  - ▶ das ist toxisches Denken
  - ▶ und so funktionieren wir Menschen nicht (manchmal handeln wir so, aber dann kommt in uns die innere Zerrissenheit, 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



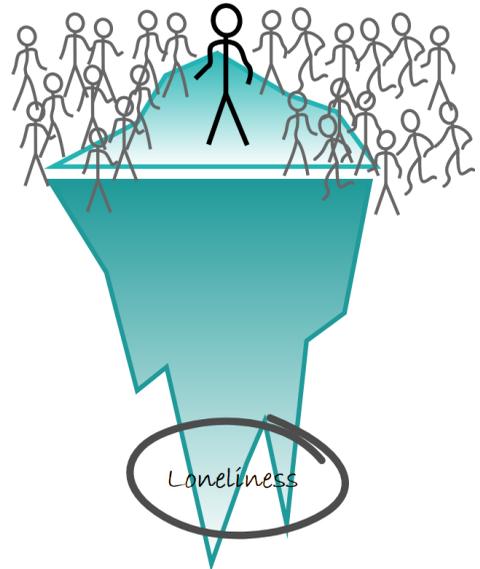
# System > Prozesse > Vertrauen

64

- ▶ Organisation als komplexes System mit zwei Sichten: Clockwork und Network. Beides ist nützlich und wichtig. Beides muss zusammen spielen; nicht gegeneinander.
- ▶ Wir dürfen Denkmuster der “einen Wahrheit” erkennen. Es ist besser die Nützlichkeit jedes Elements zu verstehen und darauf zu fokussieren.
- ▶ Vertrauen: Ist nicht leicht, aber wir (orange) Menschen sind guten Willens. Vergebung und Beziehung sind Skills!
- ▶ ... Das Ende der Einsamkeit ...

## „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 ...

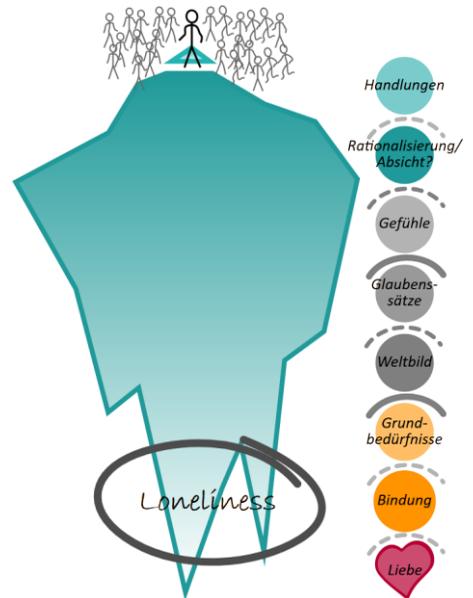


Das ist dann nochmal eine Vertiefung ... meine Kernaussage ist ja: Vertrauen geht tief und davor haben wir Angst.

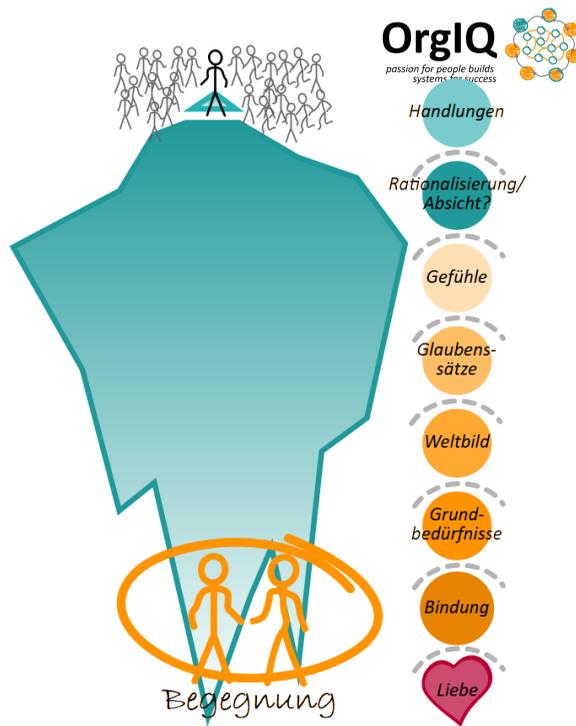
Im Clockwork noch mehr als iwo sonst!

## 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!



Begegnung!

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*



# Danke!

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

© 2024. OrgIQ.org. This work is openly licensed via CC 4.0 BY SA | V0.5 | 2024-04-23

