

DeepDive: Vertrauen, Verrat, Vergebung – Reparatur oder Resignation?

Woher kommt Verrat und Verletzung und wie gehen wir damit um?



Author: Danilo Assmann
Status: released
Version: 1.0.0 (build 133)
Date: 2025-10-01
Copyright: © 2024. This work is openly licensed via [CC 4.0 BY SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



OrgIQ Manifest: Passion for People builds Systems for Success

OrgIQ is a framework that redefines how we see organizations. At its heart lies a simple but profound shift: to think from the perspective of the individual. Every person experiences their own reality, shaped by their network of relationships. Each perspective is unique. There is no single right or wrong.

An organization is the superposition of all these *Networks*. This is complexity. We can never fully model or control it—but we can give it direction and purpose. Intelligent organizations embrace this complexity rather than ignore or oversimplify it.

When we focus on human complexity, the range of possible solutions expands dramatically. Business practices and structures can be brought into harmony with the natural dynamics of human relationships, psychology, and social interaction.

Our manifesto is rooted in lived experience. We have seen the transformative power of genuine connection, individuality, and purpose-driven leadership. OrgIQ helps create environments where empathy, understanding, and mutual respect thrive—where people feel seen, heard, and valued. This sense of emotional safety is the foundation on which individuals and groups reach their full potential.

We believe in value over control. Control breaks perspective, creates overhead, and breeds mistrust. Relationships and trust, on the other hand, unleash extraordinary productivity and fulfillment. Purpose is not measured by words, but by results.

Join us in redefining organizational excellence. Let's build intelligent systems, embrace complexity, and make space for purpose and joy. **Welcome to OrgIQ—where the true potential of your people becomes the strength of your organization.**

Inhalt

Verrat sehen.....	4
Exkurs: Zu verkopft?.....	8
Verrat verstehen.....	12
Response.....	17
Vergebung.....	17
Reparatur.....	18
Vertrauen als Bildergeschichte.....	20
Lektionen.....	26

Verrat sehen

Superhelden des Verrats

Beginnen wir mit ein paar Geschichten, die sich so oder so ähnlich jeden Tag zutragen.

„Wir haben die Teamleiterin, die in Elternzeit geht und einen Kollegen, dem sie vertraut, bittet, auf ihr Team aufzupassen. Als sie zurückkommt, wurde ihr Vertrauen missbraucht. Das, was sie an Zusammenhalt und Hingabe im Team aufgebaut hatte, ist zerstört und ihr Kollege hat die Zeit genutzt in der Karriereleiter über sie zu klettern.“

„Wir haben das Date, dass der Frau seines Herzens die ganze Zeit Komplimente macht und so freundlich und charmant ist. Als sich abzeichnet, dass es keinen Sex geben wird, kippt das ganze und es gibt nur noch Beschimpfungen und Abwertungen.“

„Wir haben die Kollegin, die sich ein bisschen in den Kollegen verliebt. Aber als er nicht in ihrem Tempo zur Sache kommt, fühlt sie sich abgelehnt und ist plötzlich ein #metoo, obwohl sie ein #meebennicht ist.“

„Wir haben den Teenie, der plötzlich jemanden findet, bei dem/der sie/er sich gesehen fühlt. Wenn die Eltern das mitbekommen, sehen sie natürlich nur Missbrauch und machen Drama. Dieses Drama ist zwar keine Annahme, aber mehr Aufmerksamkeit, als der Teenie je bekommen hat. Dafür verrät jeder von uns alles. (Die Variante gibt es auch zwischen Chefs und Angestellten, die dann Kollegen verraten.)“

„Wir haben die Freundschaft, die über Jahre besteht und dann für eine ‚Partnerschaft‘ weggeschmissen wird. Und plötzlich merkt man, dass man nur Platzhalter war.“

„Wir haben die Eltern mit drei Kindern, die – unbewusst natürlich – ihre Kinder in Unselbstständigkeit und Abhängigkeit halten. Als dann ausgerechnet noch der jüngste Sohn einen guten Freund findet, der ihn zu mehr Selbstwert und Selbstständigkeit führt, ist das im ersten Moment schön für alle, aber dann schwindet die Macht der Eltern und plötzlich zeigen sie ein anderes Gesicht.“

„Wir haben den neuen und unsicheren Teamleiter, der mehr an seiner Karriere arbeitet, als an den Themen. Und da ist der entspannte Kreative im Team, dem alle gerne folgen. Da wird dann die Macht spielen gelassen, bis diese potenzielle Gefahr weg ist. Wo Angst und Unsicherheit ist, ist der Neid nicht weit. Macht erschafft das Denken von ‚niemand darf besser sein, als ich‘.“

„Wir haben die Schülerin, die alle verehren – oder fürchten? – und die sich trotzdem die klassischen Opfer für ihr Mobbing sucht. Auch wenn niemand richtig versteht, warum jemand, die so weit oben im Ansehen steht, andere schlecht machen muss.“

„Wir haben die Mitarbeiter, die in die innere Kündigung gehen, in den Team-Meetings nett lächeln, aber bei jeder Gelegenheit auf die Bremse treten oder sogar sabotieren.“

Das sind Beispiele aus Geschichten der letzten Zeit und ihr könnt eure eigenen Geschichten und Erlebnisse ergänzen. Aber wir wollen vor allem verstehen, woher diese Handlungsweisen kommen und was ein gesundes Portfolio an Reaktionen ist.

Vertrauen oder Verrat der kleinen Momente

Beginnen wir vorne mit ein wenig Theorie. Die beste Forschung zu dem Thema Vertrauen und Verrat kommt von John und Julie Gottman. Und sie haben gesehen, dass Vertrauen und Verrat meist in den kleinen Momenten geschieht.

Auch wenn wir es erst später brauchen, soll auch jetzt schon die Arbeit von Brené Brown erwähnt werden. Auch sie hat zu Vertrauen – aus anderer Perspektive – geforscht und das Thema durch ihre TED-Talks wieder in die Wahrnehmung gebracht.

Spannend ist vor allem ihre Definition dazu, was Vertrauen ist. Also was sind die Bausteine, aus denen Vertrauen besteht: Im Englischen ist das die Kurzform BRAVING: Boundaries (Grenzen haben und kennen), Reliability (Zuverlässigkeit und Beständigkeit in dem was wir tun), Accountability (Verantwortung für Fehler übernehmen und übernehmen lassen), Vault (Verschwiegenheit), Integrity (die Integrität Werte zu haben und die auch zu leben), Non-Judgement (die Fähigkeit nicht zu verurteilen, sondern zu hören) und Generosity (die Großzügigkeit der Annahme, dass der andere es gut meint).

Es sind die „Angebote um Verbindung zu bauen“. Ein Angebot ist jeder Versuch von einer Person zur anderen, Aufmerksamkeit, Bestätigung, Zuneigung oder eine andere positive Verbindung zu erhalten. Ihre Studien wurden zwar in Partnerschaften gemacht, aber diese Konzepte sind universell anwendbar. Gerade auch auf familiäre oder auch Team-Beziehungen.

Immer wenn wir Menschen uns begegnen und Kontakt zueinander aufnehmen, gibt es ein Wechselspiel. Das meiste nehmen wir nicht bewusst wahr, aber unser Unterbewusstsein – und unser Limbisches System, hier im Weiteren einfach kurz unser Limbi, das für Gefühle und Entscheidungen verantwortlich ist – bekommt es durchaus mit. Aus diesen vielen kleinen Dingen wird dann unser Bauchgefühl.

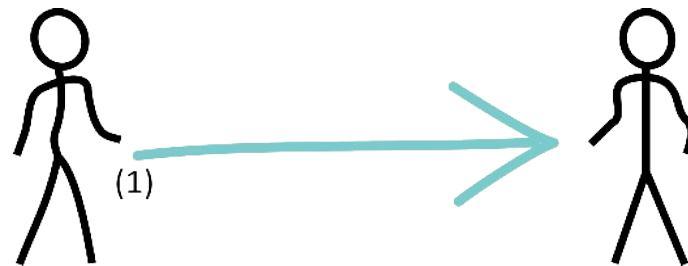


Figure 1: Hier macht jemand ein Angebot.

Eine Begegnung läuft im Prinzip so ab: Eine Seite startet die Kontaktaufnahme und macht ein „Angebot zur Bindung“. Das kann ein „Hallo“ sein, ein Seufzer, ein „Oh, hab ich heute Nacht schlecht geschlafen“, was auch immer. Natürlich auch ein freundlicher Gruß, ein Zunicken, ein Lächeln.

Jetzt ist die Zweite Seite dran. Ich kann dieses Angebot aufrichtig annehmen. Dann entsteht ein kurzer Moment der Verbindung und ich baue Vertrauen.

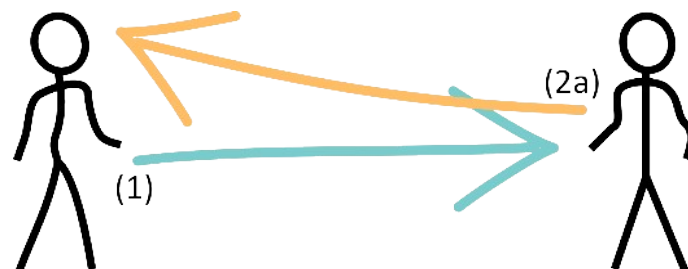


Figure 2: Wird das Angebot aufrichtig angenommen, gibt es Begegnung.

Ich kann das Angebot auch auf unterschiedlichste Weise ablehnen. Das kann komplettes Ignorieren sein, eine minimale Reaktion, oder eine Reaktion nur an der Oberfläche. Nur die Maske oder Rolle antwortet. Alle diese Reaktionen sind abgelehnte Verbindung und damit Verrat.

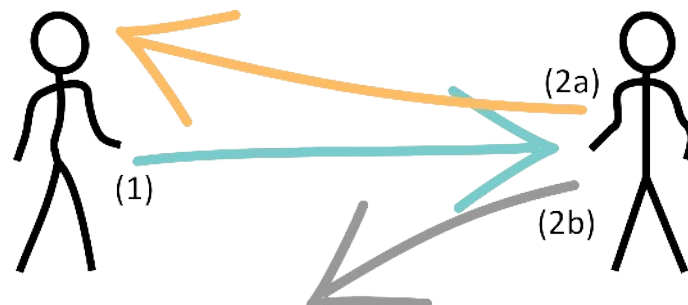


Figure 3: Alternativ kann ich das Angebot ignorieren oder ablehnen. Das ist Verrat.

Das Wort Verrat klingt besonders im Deutschen sehr hart, aber es ist das, was unser Limbi denkt. Und das ist logisch. Unser Limbi ist unser soziales Zentrum. Wir Menschen sind soziale Wesen und auf andere angewiesen. Natürlich ist Limbi jetzt nicht unbedingt für Großstädte und Großunternehmen gemacht, sondern eher für das kleine Rudel und die Familie. Die kleine Gruppe muss zusammenhalten, deswegen suchen wir fortlaufend nach Bindung und vergewissern

uns auch, dass die Bindungen funktionieren. In einer sozialen Umgebung werden deswegen die Angebote zur Bindung zu 99% positiv beantwortet. Ich grüße dich jedes Mal, wenn ich dich sehe, ich lächle dir jedes Mal zu, wir umarmen uns 10 Mal am Tag

Daher kommt auch die Bedeutung von Umarmungen, weil sie das beste Zeichen der gegenseitigen Begegnung sind. Virginia Satir hat geschrieben, dass wir 4 Umarmungen am Tag brauchen um (emotional) zu überleben, 8 um den aktuellen Zustand zu halten und 12 oder mehr um zu wachsen und zu heilen.

Limits unseres Limbis

Gut, wenn wir uns die heutige Welt und Zeit anschauen, dann sind wir meistens in der Abgrenzung. Robin Dunbar hat viel zu der möglichen Anzahl von sozialen Kontakten geforscht und geschrieben. Und in den 90er Jahren kam er auf ungefähr 150 Kontakte über die Lebensspanne. Im Durchschnitt. Seine definition von Kontakt: *Menschen, mit denen ich gerne Zeit verbringen würde, wenn ich sie zufällig treffe.*

In 2018 hat er die Zahl noch ergänzt, dass wir als Menschen zu einem Zeitpunkt im Durchschnitt maximal 5 enge Kontakte haben und 10 lose. Das kann man so übersetzen: Wenn wir die engen Kontakte treffen, dann kann schnell eine Stunde vergehen, in der wir reden, bei den losen sind es vielleicht nur 10 bis 20 Minuten. Auf die engen Kontakte verwenden wir 40% unserer sozialen Zeit, auf die losen ca. 20%. Soviel zu den Daten.

Jetzt ist es so, dass ich, während ich morgens zur S-Bahn laufe schon mehr als 200 Menschen begegnet bin. Davon kenne ich niemanden, also weiß mein Limbi nicht, was es tun soll. Limbi ist ja für das Rudel gemacht, heißt ich treffe jeden Tag dieselben 20 oder 40 Menschen.

Wenn ich dann bei der Arbeit bin, treffe ich noch mehr Menschen. Da sind auch paar bekannte Gesichter, aber vor allem fremde. Und mein Limbi ist die ganze Zeit überfordert; im Panikmodus. Ich mache zu und gehe ins Ignorieren. Und Ignorieren ist in sozialen Systemen das Schlimmste, was es gibt.

Wir haben zwei Programme, die sich gegenseitig stören. Auf der einen Seite sind fremde Menschen nicht *safe*, weil ich sie nicht kenne, auf der anderen Seite ist jede Begegnung, in der ich keine Bindung baue, ein großes Risiko. Ablehnung bedeutet, dass ich nicht *safe* bin. Also egal, was ich mache, ich bin nicht *safe*. Und nicht *safe* sein, heißt, dass ich in Gefahr bin und dann habe ich viel Kortisol im System.

Limbi in Panik und unsere Angstmuster

Aus dieser Perspektive betrachtet ist es klar, wieso wir Menschen so reagieren, wie wir es tun. Wir sind primär im *Fight, Flight, Freeze* oder *Fawn*-Modus. (Wir schauen uns die später noch genauer an.) Wir ignorieren Menschen, fühlen uns sofort bedroht oder belästigt, oder wollen gefallen und Aufmerksamkeit bekommen. Heißt: 97% der sozialen Interaktion – in Familie, Verwandtschaft, Schule, Unternehmen, etc. – sind Angstmuster.

Soziale Ängste basieren genau auf einem einfachen Prinzip: Unser Limbi denkt „oh, ein neues Rudel ... wenn die dich nicht aufnehmen, wirst du sterben“. Wir haben also eine Gesellschaft gebaut, natürlich nicht absichtlich, die unserem Limbi das Leben schwer macht.

Wenn wir dann auch noch die Erfahrung machen, dass unsere „Rudel“ nicht stabil sind, gibt es nichts, wo wir wirklich wir sein können. Es gibt keinen *Safe-Space*, kein Zuhause. Rudel können wechselnde oder kurz-zeit Partnerschaften sein, Wechsel der Arbeit oder Fluktuation im Team. Und für Limbi heißt jeder Wechsel „dein altes Rudel wollte dich nicht mehr, du bist falsch, du bist in Gefahr“.

Und nur weil ich es wieder und wieder erlebe, wird es nicht weniger schlimm. Sich dran zu gewöhnen, heißt vor allem zu vergessen, was richtig wäre. Wenn ich dir jeden Tag mit der Hand ins Gesicht schlage, dann wirst du dich dran gewöhnen, du wirst es erwarten und eines Tages wird dein Neocortex sagen „das ist richtig so, du hast das verdient“. Aber es wird nie gut sein. Es wird dir nie guttun. Wir haben uns an so viele ungute Dinge gewöhnt, dass es kein Wunder ist, dass wir so einsam und kalt sind. Wir merken es nicht mal mehr, weil wir uns nicht erinnern können, dass es mal anders war. Wie, als wäre man so lange in einer Gefängniszelle, dass man glaubt, sie sei die ganze Welt.

Und weil sich Limbi mit der Situation so schwertut, übernimmt der Neocortex immer mehr von seinen Aufgaben. Wir sind nett und höflich, haben unsere Rollenspiele und entfremden uns noch weiter von dem, was echte Begegnung ist. Selbst in dem Rahmen, in dem wir es könnten.

Die meisten Partnerschaften oder Familien haben keine Begegnung mehr, sondern sind Rollenspiel. Wir spulen überall nur die erlernten Rollen ab. Und wenn wir auf unsere Sprache achten, dann werden wir feststellen, dass wir zum Rollenspiel erzogen wurden. Und dieses Rollen-Abspielen ist für unseren Limbi immer Verrat. Und doppelt: Wir verraten uns selbst, wenn wir Rollen spielen und wir werden verraten, wenn andere uns in Rollen begegnen. Wir werden einsamer und einsamer.

Das ist die Summe des kleinen Verrats.

Exkurs: Zu verkopft?

Warum muss man denn überhaupt über solche Dinge reden? Verwissenschaftlichen wir nicht völlig banale Dinge? Wie ich jetzt gerade in einem Gespräch gehört habe „Es gibt guten und schlechten Sex. Und den Guten nennen wir Liebe. Fertig. So einfach ist das.“

Nun hat Sex mit Liebe und Intimität nichts zu tun. Das gleichzusetzen ist sehr gegen unsere soziale Natur. Dass es den- noch für viele Menschen Realität ist zeigt, wie sehr wir Beziehungsfähigkeit verloren haben. Das, was uns zu Menschen macht, unser Erfolgsrezept, verlieren wir mehr und mehr.

Es ist wie ein Kind, dass über eine Wiese läuft, mit den Armen wedelt und ruft „Ich fliege, ich fliege“. Und das Kind fühlt das total. Daran möchte ich gar nicht zweifeln.

Aber der Adler, der 500 Meter über der Erde seine Kreise zieht, schmunzelt und denkt sich „Nee, das hat mit Fliegen nichts zu tun.“ Und wir sind alle zum echten Fliegen berufen.

Ignoranz ist die Professionalisierung der Resignation. Bei der Ignoranz bin ich so tief in der Leugnung drin, dass ich wirklich glaube, dass mein Rumgehoppel und Arme schlagen Fliegen ist. Ich bin so in der Resignation, dass ich nicht mal mehr glaube, dass es echtes Fliegen gibt. Deswegen brauche ich Glaubenssätze, die mir einfach die Welt erklären und mich darin bestätigen, dass alles gut ist. Dass ich nichts ändern muss und ich nichts verpasse. Und das ist dann wirklich ein Jammer, weil ich das echte Fliegen verpasse.

Die erste Stufe der Resignation ist, dass ich noch weiß, dass es echtes Fliegen gibt, aber nicht mehr glauben kann, dass ich es lernen und erleben werde. Ignoranz ist dann die Leugnung an sich. Ich will das Thema vermeiden.

Verrat als Kompensations-Muster

Der große Verrat kommt meist aus der Resignation. Da ich das Echte nicht bekomme, suche ich einen Ersatz, eine Kom- pensation. Das echte Leben (Liebe, Nähe, Vertrauen, Bindung) nicht zu haben, löst innere Verzweiflung aus, inneren Schmerz, und den muss ich betäuben.

Das ist das Prinzip von Sucht. Und Sucht kann vieles sein. Ich nehme Substanzen, dass ich nicht mehr fühlen muss oder mich so fühle als wäre alles gut. Ich lenke mich fortwährend ab. Bin emotional auf der Flucht. Ich verdränge es. Oder ich ersetze die Dinge, die mir fehlen durch etwas, was genauso aussieht. Unsere emotionale Regulierung findet im Au- ßen statt. Und hier sehen wir, wie der kleine Verrat, das Fundament für den großen Verrat ist. Wir sind also vorge- warnt. Wir können wissen, was kommt und wozu wir fähig sind.

Also gehen wir auf die gesellschaftliche Ebene: Der Kern von Feudalismus ist Angst und Abhängigkeit. Aus der Sicht von Limbi, eine Welt des Verrats. Das gilt auch für alle Folgesysteme des Feudalismus. Also alles was eine Befehlskette hat.

Echte Führung hingegen bedeutet, dass ich vorgehe und mir andere folgen. Wir teilen eine Vision und das hält uns zu- sammen. Das ist unsere menschliche Superpower. Wir sind ein Rudel, ein Stamm. Wir bilden uns um ein Weltbild oder einen Glaubenssatz. Und diese Zusammengehörigkeit fühlt sich gut an. Und Verantwortung und Fürsorge füreinander zu haben, fühlt sich auch gut an. Führung ist Vertrauen, baut auf Vertrauen und schafft Vertrauen.

Wenn ich mich aber mit meiner Vision hinstelle und schaue, ob es Menschen geben wird, die diese Vision teilen und die mir nachfolgen werden, dann ist das ein Moment der Verletzlichkeit. Denn es kann ja sein, dass meine Vision abge- lehnt wird. Dann habe ich kein Rudel, ich stehe alleine da und das ist unsere existentielle Urangst. Ohne Rudel sind wir nicht überlebensfähig.

Da gibt es übrigens noch einen Unterschied zwischen Samenzellenträgern und Eizellenträgern. Die Eizellenträger sind noch mehr auf Schutz und Gemeinschaft angewiesen. Und egal wie sehr sich unsere Lebensbedingungen geändert haben und was unser Neocortex weiß und logisch folgert, unsere Ur-Programme (Limbi und Gecko) laufen immer noch. Und die bestimmen einen Großteil unseres Verhaltens.

Diese Ur-Programme sind auch für eine Vielzahl von Missverständnissen verantwortlich. Wenn wir sie verstehen und akzeptie- ren würden, ginge es uns vermutlich viel besser.

Eine gute Vision beantwortet also die Frage „Was ist gut für das System?“. Und zwar so klar, dass genug mitmachen.

Wenn ich aber Macht ausübe und eine Struktur schaffe, dass mir Menschen aus Angst gehorchen (nachfolgen), dann kann ich sogar eine Vision in der Form „Was ist gut für mich?“ haben und die anderen müssen trotzdem mitmachen.

Durch Macht vermeide ich den Moment der Verletzlichkeit. Ich kann sicher sein, dass die Leute mir „folgen“. Aber ich kann auch nie wissen, ob sie mir wirklich folgen oder eben nur Angst haben. Und deswegen bekomme weder ich noch die Gruppe, das Rudel-Gefühl. Keiner fühlt sich zu Hause und keiner fühlt sich *safe*.

Von außen mag es wie ein glückliches Rudel aussehen, aber der Kern fehlt. Alle spüren es und wir können es in der Hirnchemie sehen. Statt Serotonin und Oxytocin finden wir vor allem Kortisol. Und wir werden deswegen auch vor allem Kortisol-Verhalten sehen: Grundmuster sind *Fight, Flight, Freeze* und *Fawn*. (Noch einen kurzen Moment Geduld, dann schauen wir die Vier an.)

Also, wir sind ein Fake-Rudel. Und es kann für manche gut genug sein. Denn wenn wir nichts anderes kennen, dann werden wir irgendwann denken: „Das ist doch alles normal. Wir sind ein Rudel und so ist die Welt halt.“ Dann sind wir in der Ignoranz angekommen.

Und Ignoranz bedeutet auch, dass ich nur noch schaue, wie es mir geht. Was brauche ich? Was können andere für mich tun, damit ich mich gut fühle? Wie kann ich andere für meine Bedürfnisse benutzen?

Denn wenn wir schon gegeneinander sind, dann kann ich ja wenigstens was davon haben. Und das geht total gegen unser soziales Programm. Deswegen ist es auch gar nicht so leicht, in den Egoismus zu kommen. Auch wenn heute ca. 97% in diesem Denken drin sind.

Also schauen wir uns die Reise in den Egoismus an.

Egoismus und Angstmuster

Egoismus ist vor allem ein Schutzprogramm. Wenn ich kein Rudel habe, dann wird mein *Safe-Space* kleiner. Mein *Safe-Space* kann ich als Person sein, oder sogar nur mein „innerer Schmerz“. Und je mehr ich im Schmerz bin, desto mehr benutze ich andere. Statt Beziehung bleibt mir nur Benutzung, weil ich für Beziehung kein Programm mehr habe.

Um ehrlich zu sein, wenn wir nicht sozial sind, dann ist unser *Safe-Space* nur unser Schmerz. Und der Grund heißt „Selbst-Vertrauen“. Wir benutzen das Wort oft anders, aber im Kern meint es die Vertrauensbeziehung, die wir zu uns selbst haben. Und die folgt denselben Prinzipien wie alle anderen Vertrauensbeziehungen. Es geht um die Einhaltung unserer Werte und Versprechen. Und das in den schweren Momenten (am Melting Point) und in der Beständigkeit.

Wenn ich erlebe, dass ich das, was ich mir und anderen verspreche, einhalte (immer und immer wieder und auch wenn es schwer ist), dann vertraue ich mir. Wenn ich aber merke, dass in mir jemand anderes – meine Depression, meine Sucht, meine Angst, mein Narzissmus – entscheidet, was ich tue, dann vertraue ich mir selbst nicht.

Da hilft es auch nicht, sich positiv zu belügen. Selbst-Wert heißt nur, dass ich weiß und fühle, dass ich trotzdem wertvoll bin. Erfolg oder Scheitern definiert nicht meinen Wert. Wenn ich diese Sicherheit habe, bin ich offen für Heilung.

Aber das Vertrauen in mich, muss erst verdient werden. Das sind meine Handlungen. Je mehr Kontrolle ich über mein Leben zurückgewinne, desto mehr kann ich mir vertrauen. Ich werde wieder selbstbestimmt und nicht mehr mein Schmerz regiert.

Und um Energie zu bekommen, als Ersatz für echte Zugehörigkeit, können wir vier Strategien unterscheiden. Dabei geht es um Aufmerksamkeit, weil ich nicht wirklich gesehen werde. Aufmerksamkeit und Bestätigung (Validation) sind also auch Kompensationen.

- ▶ **„Ich will haben!“ „Ich will können!“:** Dann bewundern mich die anderen und dann bin ich wertvoll. Also Leistung oder Besitz als meine Beweis-Schleife, dass ich nützlich und damit wertvoll bin.
- ▶ **Ich werte andere ab:** Wenn ich merke, dass trotz Besitz und Leistung – oder weil ich es nicht zu Besitz und Leistung schaffe – ich meinen Wert nicht fühle, brauche ich eine relative Wertverschiebung. Ich bekomme meinen Wert nicht erhöht, also mache ich andere schlecht. Und die, die ich am wertvollsten erlebe, lassen mich schlecht aussehen und die muss ich besonders abwerten.
- ▶ **Ich lebe von Opfer-Energie:** Wenn die beiden oberen Strategien nicht zu mir passen, dann gehe ich in die Opfer-Schiene. Mitleid und Selbst-Mitleid sind auch gute Energiequellen, um unseren Schmerz zu schützen. Also werde ich in meinem Leben Drama kreieren und dann das Mitleid suchen. Wir bekommen viel Aufmerksamkeit und auch Bestätigung.

- ▶ **Ich werte mich ab bis hin zur Selbstverletzung:** Das ist pure Resignation. Diese Strategie ist der gelebte Schmerz. Ich möchte wirklich aufhören, zu sein. Ich kompensiere nicht mehr, sondern übertöne Schmerz mit anderem Schmerz. Das kann ich auch manchmal durch andere Menschen tun. Also ich lasse mich von anderen verletzen, damit ich es selbst nicht tun muss.

Mir ist klar, dass das alles nicht schön klingt. Das sind Dinge, die wir gar nicht wissen wollen und deswegen normalerweise ignorieren. Da ich aber gerade jetzt und hier euer *Personal Trainer* für *Deep Soft Skills* bin, bringe ich euch auch mal mit den unangenehmen Übungen in Kontakt. Denn so unschön es ist, umso wichtiger ist es dort unsere Fähigkeiten zu entwickeln. Wir müssen dieses Verhalten in uns und anderen erkennen und verstehen. **Verstehen ist eine wundervolle Alternative zum Verurteilen und Ignorieren.**

Und das Wichtigste dabei ist: Wenn wir den inneren Schmerz dieser Menschen sehen und verstehen können, dann begreifen wir, dass, egal wie sehr sie uns verletzten, es in ihnen noch viel schlimmer aussieht.

Doch zurück zum Ego. Für alle Egoismus-Strategien brauche ich andere. Ich benutze Menschen. Und jedes Benutzen ist Verrat. Denn Manipulation ist eben keine Begegnung. Ich tue so, als ob ich dir begegnen würde. Ich wiege dich in Sicherheit, um meine Bedürfnisse zu befriedigen. Solange du mir nützlich bist, ist alles gut. Dann kannst du in der Illusion bleiben, dass es eine Beziehung gibt. Bist du aber nicht mehr nützlich (z.B. hörst du mit dem *Fawn* auf), dann schmeiße ich dich weg. Und das ist der Moment, in dem wir den Verrat spüren. Aber eigentlich war er die ganze Zeit da, wir haben ihn nur nicht gesehen.

Aber das *Fawning* selbst ist auch Verrat, wenn auch unbewusst. Aber unbewusst heißt nur, dass ich in der Ignoranz – in der Leugnung meiner Verzweiflung und Resignation – stecke.

Deswegen ist Verlieben so ein schönes Beispiel von diesem Prinzip. Beim Verlieben finde ich jemanden, der aus meiner Sicht wertvoll ist. Und ich möchte was von dem Wert abhaben. Mich aufwerten. Also versuche ich – meist völlig unbewusst – diesen Menschen zu manipulieren, dass er mich auch mag und mir was von seinem Wert abgibt. (Bestätigung durch Aufmerksamkeit. A ist wertvoll und gibt B Aufmerksamkeit, dann ist auch B wertvoll.)

Schon mal gemerkt, wie sich Menschen verändern, wenn sie verliebt sind? Wie sie sind, wenn die andere Person in der Nähe ist? So 180° anders. Eine völlig andere Version von dem Menschen. Das ist ein Angst-Grundmuster.

- ▶ **Fight:** Ich sehe eine Bedrohung und bekämpfe sie.
- ▶ **Flight:** Ich sehe eine Bedrohung und flüchte.
- ▶ **Freeze:** Ich sehe eine Bedrohung und stelle mich tot. Der Hintergrund dabei ist, dass viele Raubtiere nur auf Bewegung reagieren.
 - ▷ Und dieses Tot stellen haben ist der eine Teil beim Verliebten. Ich bekomme kein Wort raus, der Kopf ist leer, der Magen stülpt sich um.
- ▶ **Fawn:** Ich sehe eine Gefahr und unterwerfe mich, bzw. befreunde mich. Ich versuche dich zu überzeugen, dass ich harmlos bin.
 - ▷ Das ist der Kern vom Verliebtsein. Ich präsentiere dir eine alternative Version von mir, von der ich annehme, dass sie dir gefällt und angenommen wird.
 - ▷ *Fawn* fällt ein bisschen aus dem Rahmen, weil es eine Second-Level-Strategie ist. Fight, Flight, Freeze sind Programme im Stammhirn (Reptilienhirn, oder bei OrgIQ nennen wir das „Gecko“¹). *Fawn* läuft im Neocortex. Es ist also eine Rolle, die wir aus dem Fight, Flight oder Freeze kommend spielen. Oft sozial akzeptiert.

Über das *Fawn* wird wenig gesprochen, wobei es gerade in Unternehmen wohl das verbreitetste Muster ist. Es ist auch recht leicht zu erkennen. Wenn du jemandem ein Kompliment machst oder ein Lob aussprichst und als Reaktion „oh, da rutsche ich auf der Schleimspur aus“ kommt, dann weißt du, dass es jemand aus der *Fawn*-Welt ist. Ein Kortisol-Mensch. Wir sprechen aus unserer Welt und über unsere Welt. Und damit verraten wir, ob wir eher an Verrat oder Vertrauen glauben. Und wenn ich dir eine Schleimspur unterstelle, dann weiß ich jetzt, dass es **deine Art zu denken und zu handeln** ist. Das, was wir sagen, verrät alles über uns.

1 https://orgiq.org/wp-content/uploads/2025/01/OrgIQ_GeckoCheatSheet_Release_DE.pdf

Und weil ich das Beispiel gewählt habe, bleibt noch die eine Frage offen: Warum lösen Menschen, in die wir uns verlieben, Angst aus? Die Antwort hatten wir eigentlich schon. Es ist die Angst vor der Ablehnung. Wir haben jemanden gefunden, dessen Wert wir wollen, der unser Weltbild teilt und damit unser Rudel sein könnte. Es läuft ein Ur-Programm. Unser Rudel bedeutet Sicherheit. Und für Sicherheit tue ich alles. Attraktion ist also Rudel-Suche. Und da ich dort keine Machtposition habe, bin ich abhängig von der Entscheidung des anderen. Also habe ich die Wahl zwischen Manipulation oder doch Macht, wenn das möglich ist. Echte Begegnung wäre Verletzlichkeit, was aber im Schmerz keine Option ist.

Das sind wir wieder bei den Ur-Programmen: Das ist auch die Ursache für die Angst von Frauen, weil ein Mann prinzipiell sagen kann „Ich nehme dich jetzt einfach in mein Rudel, weil ich stärker bin. Du bist meine Beute.“ Deswegen suchen sich Frauen die großen Typen, weil die können sie vor anderen eher beschützen. Ich will mein Schicksal selbst bestimmen. Oder mein Leid selbst wählen.

Und damit sind sie wieder nicht frei, weil sie jemanden für ihre Sicherheit brauchen. Aber wenn wir Rudel verstehen und akzeptieren, dann wissen wir auch, dass wir alle nicht frei sind und dass das völlig okay ist.

Vertrauen als Alternative

So, jetzt kommt aber der *Brain-Twister*: Wenn ich in einem Weltbild von Vertrauen und Beziehung bin, dann verlasse ich mich nicht. Mich interessiert ja wirklich, was das Beste für das System ist und ich vertraue darauf, dass – wenn ich wirklich das Beste für das System will – wir ein starkes Rudel bauen werden.

Ich komme nicht aus der Angst, sondern aus dem Vertrauen. Aus der Liebe. Und die beste Definition von Liebe ist in diesem Kontext: „Das Beste für das System“.

Und da ich vertrauen kann, brauche ich keine 1000 Rollen, Masken und Fassaden. Ich muss mich nicht fortwährend gegenüber den Menschen absichern, die mein Rudel sein sollten. Ich kann einfach ich selbst sein. Und damit kann ich alle meine Energie einbringen.

Deswegen sind Systeme des Vertrauens auch viel produktiver. Sie haben nur die Einschränkung, dass sie nur Dinge vorantreiben, die auch wirklich der Gemeinschaft (dem System) dienen. Mache ich Gutes, kann ich es mit Liebe und Vertrauen machen. Tue ich was Schlechtes, brauche ich Macht und Angst. (Das sagte schon Charlie Chaplin mit anderen Worten.)

Treibe ich also nur mein Ego voran und möchte profitieren, gehe ich automatisch in Manipulation (Verrat) und Machtstrukturen. Wir alle wissen und fühlen das, aber haben entweder resigniert oder sind sogar schon in der Ignoranz.

Vertrautheit schafft Vertrauen

Vertrautheit ist oft der erste Schritt zum Aufbau von Vertrauen. Denke an das erste Mal, als du in einer neuen Stadt warst. Am Anfang war es noch schwer sich im öffentlichen Nahverkehr zurechtzufinden. Zu viele verschiedene Richtungen, Bahnen und Farben. Mit jeder Fahrt hast du jedoch gelernt, welche Züge du nehmen musst und welche Haltestellen die richtigen sind. Dieser allmähliche Zuwachs an Komfort und Vorhersehbarkeit spiegelt die Art und Weise wider, wie sich Vertrauen durch Vertrautheit in beruflichen Beziehungen entwickelt.

Wenn wir neue Kollegen oder Geschäftspartner treffen, ist der Prozess ähnlich. Die ersten Interaktionen sind zaghaft, da beide Parteien die Zuverlässigkeit und Kompetenz einschätzen. Im Laufe der Zeit, wenn wir beständig stimmige Verhaltensweisen erleben, entwickelt sich auf natürliche Weise Vertrauen. Eine Studie der American Psychological Association zeigt, dass wiederholte, positive Interaktionen in Teams das gegenseitige Vertrauen erheblich steigern können, was zu einer besseren Zusammenarbeit und Produktivität führt. Also unser Limbi ist hervorragend darin Daten zu sammeln, Muster zu erkennen und die Ausreißer zu identifizieren.

Denn wir können schon mal vorgreifen: Vertrauen richtet sich an dem erlebten Minimum aus. Nicht der Durchschnitt, das Minimum. Weil das kann ich erwarten und nicht mehr als das.

Verrat verstehen

Jetzt haben wir den Verrat in den kleinen und großen Momenten kennengelernt. Wir haben den Mechanismus dahinter gesehen. Unsere Existenzangst, das Rudel zu verlieren, die Einsamkeit, das Ego und die Strategien Rudel zu simulieren, indem wir Rollen spielen. Und wenn alle bei der Lüge mitmachen, wird sie doch wahr, richtig?

Leider nein. Oder zum Glück nicht. Deswegen können wir lernen und zu einem einfacheren, ehrlicheren und glücklicheren Leben zurückkehren. Warum ein kompliziertes System der Verstellung bauen, wenn echt sein so lohnend sein kann?

Das Muster von Verrat

Also schauen wir uns die Grundmuster hinter den Superhelden des Verrats an. Wenn wir die Geschichten vom Anfang betrachten, erkennen wir einen roten Faden, der uns jetzt nicht mehr überraschen wird:

Die Story ist „*Ich möchte dich ‚benutzen‘ und wenn du nicht mehr nützlich bist, wirst du entsorgt.*“ Benutzen kann dabei vielfältig sein, vielleicht möchte ich ganz praktisch was von dir, oder ich möchte nur deine Aufmerksamkeit oder Abhängigkeit. Was auch immer es ist, ist für den Mechanismus ziemlich egal.

Und das Entsorgen kann auch viele Gesichter haben. Im Moment ist *ghosten*, also eine Form des Ignorierens, eine beliebte Form. Es gibt durchaus subtilere Formen, die aber zum gleichen Ergebnis führen. Und natürlich kann ich den anderen aus diskreditieren. Entweder um die Person für andere unbrauchbar zu machen, oder aus Rache, weil die Person nicht so nützlich war.

Voraussetzungen

Wenn wir das Grundmuster kennen, können wir nach Voraussetzungen forschen. Was brauchen wir, um Verrat zu begehen oder mitzumachen? (In eckigen Klammern ist angegeben, wer diese Voraussetzung erfüllen muss, damit Verrat funktioniert.)

- ▶ Wenn ich Verrat begehen kann, bedeutet das, dass ich im inneren Schmerz bin. Mein Schmerz ist der einzige *Safe-Space*, den ich kenne. Ich habe keine echte Beziehung in meinem Leben. Alles ist Rollenspiel. Und vermutlich weiß ich das nicht mal mehr. [Täter]
- ▶ Unser Verständnis von Vertrauen ist sehr eingeschränkt. Mehr Neocortex, als Limbi. Wir „vertrauen“, obwohl es keinen Grund gibt. Es ist nur ein dressiertes Verhalten. Es gibt einen großen Unterschied zwischen Vertrauen (ich weiß, wer du bist), der Bereitschaft zu vertrauen (ich bin bereit, dich kennenzulernen und dir soviel Vertrauen zu geben, wie du verdienst) und Naivität (ich kenne dich nicht, oder weiß sogar, dass du nicht vertrauenswürdig bist, bin aber ein People-Pleaser und deswegen tue ich so, als könnte ich dir vertrauen). [Opfer]

In vielen Settings ist ein Vertrauens-Vorschuss eine gute Idee. Dazu muss es aber klare Werte geben und die auch gelebt werden. Dann ist ein „komm in unser Rudel und wir gehen davon aus, dass du unsere Werte achtest“ ein gutes Angebot. Aber das Risiko muss dennoch kalkuliert sein. Das hat aber nichts mit persönlichem Vertrauen in Beziehungen zu tun.

Ein Vertrauens-Vorschuss kann auch gut sein, weil der eine Art Heliotropischen Effekt² auslöst. Wenn jemand an uns glaubt, kann das in uns den Wunsch auslösen, diesem Bild zu entsprechen. Das ist was Schönes, aber hat auch noch nichts mit Vertrauen im Beziehungskontext zu tun.

ABER wenn wir hoch-manipulative Menschen haben, kann das auch schiefgehen; das sollte ich also nur dann machen, wenn ich ein kalkuliertes Risiko eingehe.

UND ein verfaulter Apfel kann eine ganze Kiste Äpfel anstecken; also Vertrauens-Vorschuss ohne *Accountability* und Transparenz ist keine gute Idee. Wenn ich z.B. Organisationen habe, in denen viel über Menschen (statt mit ihnen) geredet wird, weiß man nie, wo man dran ist. Dann ist schon alles faul.

- ▶ Daraus kommt, dass wir im Kontakt mehr „Benutzung“ als echte „Beziehung“ haben. Da Limbi in der Warteschleife ist, läuft alles über den Neocortex. [Täter]

2 Menschen richten sich nach dem besten Bild aus, das sie von sich haben, wie die Blumen nach der Sonne. Das hat Kim Cameron den Heliotropischen Effekt genannt.

- Ich sehe die Welt aus der Perspektive „Was ist nützlich für mich?“. Daraus entstehen falsche Annahmen. [Opfer/Täter]
- Verrat führt zu Ent-Täuschung. Das ist der Schmerz hinter dem Verrat. Unsere Annahme über den anderen entpuppt sich als falsch. Wir haben uns selbst getäuscht oder täuschen lassen. [Opfer]

In allen den Beispielen haben wir die Geschichten von zwei Menschen, die nicht synchronisiert sind. Es sind zwei unterschiedliche Geschichten. Der Kern ist fehlende Offenheit. Gibt es Offenheit, gibt es keinen Verrat.

Das ist die Idee hinter WonderWoman: Wenn wir alle die Wahrheit sagen würden – offen wären – würden sich alle Probleme lösen. Wir hätten Frieden.

William M. Marston (https://de.wikipedia.org/wiki/William_Moulton_Marston) hatte sich der Forschung dazu verschrieben. Neben dem Lügen-Detektor hatte er den Grundstein zum DISG-Persönlichkeitsmodell gelegt. Bei seiner Arbeit ging es vor allem darum zu sehen, welche Menschen ihre Umwelt als feindlich oder freundlich betrachten und welche Handlungsmuster das zeigen.

Wir haben das jetzt auch schon gesehen, dass es in der feindlichen Welt Verrat gibt und in der freundlichen auf Vertrauen gesetzt wird. Das ist wie mit echtem Gold und Spielgeld: Wenn ich weiß, dass es echtes Gold gibt, dann werde ich das nehmen und damit zufrieden sein. Aber wenn ich nicht glaube, dass es echtes Gold gibt, dann werde ich für ein bisschen Spielgeld alles tun. Das soll zeigen, dass Menschen, die in Angst und feindlicher Wahrnehmung sind, nicht böse sind, sondern nur verloren oder verirrt.

Für Offenheit brauche ich aber einen *Safe-Space* und der braucht Bindung, auf Ebene vom Limbi. Ich kann nur da offen sein, wo ich nicht im Flucht oder Verteidigungsmodus bin.

Wohin das führt ist schon erkennbar: Der große Verrat kommt aus dem kleinen erlebten Verrat. Je mehr Verrat ich getankt habe, also Ablehnung erfahren, desto mehr gebe ich einfach meinen Schmerz weiter.

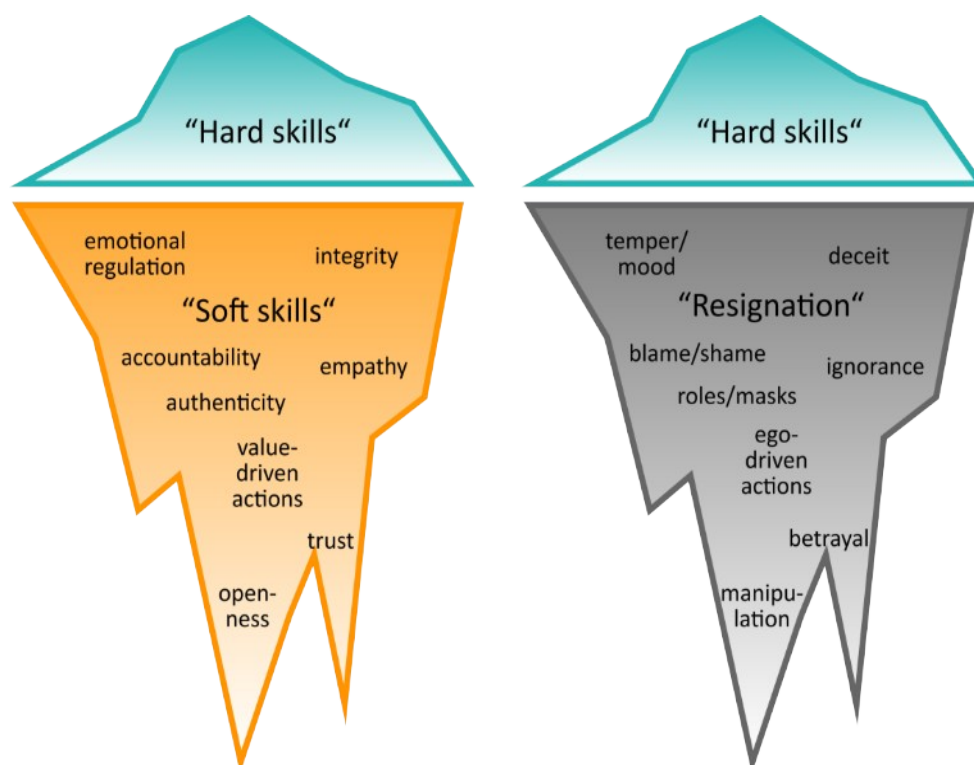


Figure 4: Je nach Weltbild sieht unser Innenleben anders aus.

Deswegen ist es so wichtig, die Ursache für Verrat zu sehen. Verrat ist ein Angstmuster. Ich bin innen grau. Mein innerer Schmerz ist immer größer, als der Schmerz, den ich anderen zufüge.

Schauen wir uns das in paar von den Eingangs-Beispielen an:

- ▶ „Wenn ich Karriere mache, dann bin ich wer. Dann habe ich Bedeutung.“ Diesem Glauben wird ein anderer Mensch geopfert.
- ▶ „Wenn ich Sex bekomme, bin ich wertvoll“. Wenn sich das nicht erfüllt, dann muss ich den anderen abwerten. Unter mich stellen und dann noch klarmachen, dass sie viel zu hässlich ist, als dass ich sie jemals attraktiv finden würde. Unser Gehirn muss sich immer eine stimmige Geschichte erzählen.
- ▶ „Wenn er mich nicht will, dann soll er gar nichts haben.“ Gefühlte Ablehnung geht tief. Auch wenn sie nur eine konstruierte Ablehnung ist. Ablehnung (aus dem Rudel) ist eine große Gefahr. Bei Eizellenträgern noch tiefer verdrachtet. Das kann existenziell sein. Also bin ich bereit, existentiell zurückzuschlagen.

„Die Entscheidung, jemanden zu manipulieren, sei es unbewusst oder bewusst, ist eine Entscheidung, um Macht über ihn zu gewinnen. Wenn das Machtgefälle auf diese Weise einseitig erzwungen wird, bedeutet das, dass Sie Ihren Partner nicht als Verbündeten im Leben und als Verbündeten bei der Verwirklichung dessen, was Sie wollen und brauchen (Vertrauen), sehen. Sie sehen ihn als Feind im Leben und als oppositionelle Kraft, die das, was Sie wollen und brauchen, verhindert. Das ist das Gegenteil einer funktionierenden Beziehung.“ (Teal Swan)

„Mädchen sind mit negativen Konsequenzen konfrontiert, wenn sie sich direkt für das einsetzen, was sie wollen und brauchen, sowie für die Liste der Charaktereigenschaften, die eine Person dazu befähigen, dies zu tun. Das macht es einem Mädchen sehr schwer, die Kontrolle über ihr Leben zu übernehmen. Ein Mädchen muss also sehr schnell einen Weg finden, die Kontrolle über ihr Leben zu erlangen und das zu bekommen, was sie will und braucht, ohne es sich direkt zu holen und ohne eine der Charaktereigenschaften zu zeigen, die als unerwünscht gelten würden. Und das tun sie, indem sie manipulieren.“ (Teal Swan)

Was das im Klartext heißt: Mädchen werden bevorzugt, weil sie so pflegeleicht und angepasst sind. Sie müssen in die Schablone passen. Und gerade was Sexualität angeht, werden sie immer noch beschnitten. Das ist die Sexualisierung. Das besonders durch andere Frauen. Sie dürfen eben nicht tun und wählen, was sie wollen. Gerade wenn ihnen etwas Freude macht, was Männern auch Freude macht, dann ist das schlecht. Die Story, die in ihre Köpfe gepflanzt wird ist, dass sie wertlos sind, außer in ihrer sexuellen Funktion, deswegen dürfen sie die nie „frei“ weggeben, sondern immer im Austausch gegen etwas, was sie wollen. Doch dieser Austausch ist gegen unsere Natur. Wir wollen einander Freude machen. Das wäre Verbundenheit. Und Sexualität sollte nie von dem Wert als Mensch getrennt sein.

Die Missbrauchs-Story führt direkt in die Opferhaltung, anstatt stolz auf sich, den eigenen Wert und die eigenen Entscheidungen zu sein. Und habe ich die Missbrauchs-Brille erst mal aufgezogen, dann sehe ich überall Missbrauch. Und ist es Teil vom Weltbild, werde ich überall die Missbrauchs-Schleife abspielen. Deswegen sollten wir diese Sicht um jeden Preis vermeiden.

Verstehen wir aber diese Hintergründe, wird klar, dass die Aufgabe von Kontrolle für solche Menschen undenkbar ist. Offenheit gibt es nicht und das macht krank. Wir müssen dringend mit diesen Schablonen aufhören und uns selbst hinterfragen, statt anderen vorzuschreiben, was sie zu tun und mögen haben.

- ▶ „Auch wenn ich dadurch meinen Kompass verliere und in die Sexualisierung gestoßen werde, endlich bekomme ich mal etwas Aufmerksamkeit.“ Das kann dann auch ein manipulativer Mechanismus werden, weil ich Drama erzeuge, um Aufmerksamkeit zu bekommen. Und ich kann immer leicht größeres Drama erzeugen, als dass ich etwas ähnlich intensiv Positives machen könnte. Es gibt kein positives Gegenstück zu einem Mord. Ist es intensiv, ist es Schmerz. Alle intensiven Kompensationen (Süchte), sind dem Schmerz zuzuordnen.
- ▶ Die restlichen Beispiele funktionieren genauso. Könnt ihr jetzt schon mal üben.

Das ist ein extrem wichtiger und schwieriger Punkt. Den Schmerz, den wir weitergeben, den haben wir empfangen. Die Welt des Schmerzes ist „Ich will, dass du fühlst, was ich fühle“. Deswegen bricht auch die Fassade so schnell, wenn es nicht nach meinem Willen geht.

Junkies sind auch Verräter. Sie verraten sich, ihre Pläne und alle anderen. Im Suchtdruck verkaufen sie ihre Großmutter für einen Schuss. Das gilt für jede Form von Sucht oder externer emotionale Regulierung. Deswegen haben wir in hierarchischen Unternehmen und sexualisierten Kontakten das Thema Verrat so präsent. Das sind Systeme, die auf Sucht basieren, eine feindliche Struktur mitbringen und da hat es Vertrauen schwer.

Da schließt sich der Kreis. Weil wir alle im Defizit sind, suchen wir Kompensation. Und anstatt auf die Lösung zu gehen (Bindung zu Menschen), trauen wir uns und anderen Menschen nicht mehr. Wir wollen auf Nummer sicher gehen. Und die einzige *Safety*, die wir noch kennen, ist unser Schmerz. Den füttern wir. Dem opfern wir alles.

Wie es sein sollte: Safety!

Timothy R. Clark sagt, dass psychologische Sicherheit, d. h. die Überzeugung, dass man nicht bestraft oder gedemütigt wird, wenn man Ideen, Fragen, Bedenken oder Fehler äußert, die Grundlage für den Aufbau von Vertrauen ist. Clark unterscheidet vier Stufen der psychologischen Sicherheit: sicher man selbst zu sein, sicher zu lernen, sicher etwas beizutragen und sicher, den Status quo infrage zu stellen.

Die Arten (oder Stufen) der psychologischen Sicherheit sind eigentlich Stufen des Vertrauens, also ein *Safe-Space*. Wir sehen das als Vertrauen in das System. Deswegen machen wir ein Mapping zu der Definition von Vertrauen von Brené Brown, sodass wir sehen, was wir an Vertrauen auf welcher Stufe brauchen.

Stufe 1: Inclusion Safety (Ich darf dazugehören, so wie ich bin)

Vertrauen oder sicher zu sein: Ich kann ich selbst sein. Es sind keine Masken, Rollen oder Fassaden erforderlich. Ich kann zeigen, wer ich bin. Das erlaubt mir, in Frieden mit mir selbst zu sein, und es gibt keinen Grund zum Kämpfen, Flüchten, Erstarren, Schwächeln.

Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihre persönlichen und beruflichen Grenzen respektiert werden, fühlen sie sich eher wohl und sicher, was ein grundlegendes Maß an Vertrauen fördert.

Vertrauen (Brené Brown): Grenzen;; Respect (Respekt vor Unterschieden); Integrity (Integrität – auch wenn es unbequem ist);

Deep Soft Skills: Empathie – echtes Sehen und Verstehen anderer; Authentizität – sich selbst zeigen, ohne Maske; Zugehörigkeit gestalten – Räume eröffnen, in denen Vielfalt normal ist

👉 Voraussetzung: Menschen fühlen, dass ihr Wert nicht an Leistung gebunden ist.

👉 Ergebnis: Grundvertrauen ins System, dass man „sein darf“.

Stufe 2: Learner Safety (Ich darf fragen, lernen, Fehler machen)

Vertrauen oder sicher sein lernen zu dürfen: Das bedeutet auch, dass ich sicher bin, zu scheitern und etwas nicht zu wissen. Das ist besonders wichtig in neuen Bereichen oder in Krisen. Wir spielen und lernen, was in unserem Lebenszyklus als Exploration bezeichnet wird. Dies ist auch die wichtigste Sicherheit für Manager und alle Führungskräfte. Mc Cormack sagt, dass jede Führungskraft mindestens einmal täglich einen der folgenden Sätze sagen sollte: „Ich habe Mist gebaut“, „Ich weiß nicht“, „Helfen sie mir“.

Diese Phase deckt sich mit Browns Zuverlässigkeit. Eine Kultur, die das Lernen fördert, muss die Mitarbeiter beim Erwerb neuer Fähigkeiten konsequent unterstützen und sicherstellen, dass sie sich darauf verlassen können, dass ihr Team und ihre Führungskräfte ihre Entwicklung fördern.

Vertrauen (Brené Brown): Reliability (Verlässlichkeit – man wird nicht bloßgestellt); Non-judgment (Fehler werden als Lernchance gesehen)

Deep Soft Skills: Fehlerfreundlichkeit – Umgang mit Irrtümern ohne Schuldzuweisung; Mut zur Verwundbarkeit – Fragen stellen, auch wenn man „dumm“ wirken könnte; Neugier – Lust, Dinge zu erforschen

👉 Voraussetzung: Struktur + Kultur, die Fehler als Lernschritte akzeptiert.

👉 Ergebnis: Vertrauen, dass Lernen sicher ist.

Stufe 3: Contributor Safety (Ich darf mich einbringen und meine Ideen äußern)

Vertrauen oder sicher sein, etwas beizutragen: Wir sind alle gleich und an der besten Lösung interessiert. Deshalb können wir alle sprechen. (Oder der Tipp von Jeff Bezos: „Seniorität spricht zuletzt“)

Die Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass ihre Beiträge geschätzt werden und dass auch andere für ihre Handlungen zur Verantwortung gezogen werden. Diese gegenseitige Rechenschaftspflicht schafft Vertrauen und ermutigt das Team zu bedeutungsvolleren und mutigeren Beiträgen.

Vertrauen (Brené Brown): Accountability (Verantwortung übernehmen und teilen); Boundaries (klare Rollen und Grenzen, damit Beiträge nicht missbraucht werden)

Deep Soft Skills: Kooperationsfähigkeit – Zusammenarbeit auf Augenhöhe; Klarheit & Transparenz – meine Beiträge sind sichtbar und haben Wirkung; Selbstwirksamkeit – Vertrauen in die eigene Wirkungskraft

👉 Voraussetzung: Eine faire Bühne, auf der jeder gehört wird.

👉 Ergebnis: Menschen erleben Selbstwirksamkeit → steigert Systemvertrauen.

Stufe 4: Challenger Safety (Ich darf kritisch sein und den Status quo hinterfragen)

Vertrauen oder sicher sein, den Status quo infrage stellen zu dürfen: Das ist eine echte Herausforderung und hat mich mehr als einmal den Job gekostet. Produkt, Prozess und/oder Struktur/Kultur infrage stellen. Das braucht Integrität.

Die Mitarbeiter müssen darauf vertrauen können, dass sie abweichende Meinungen äußern und bestehende Praktiken infrage stellen können, ohne negative Auswirkungen befürchten zu müssen, um ein Umfeld zu schaffen, in dem Innovation gedeihen kann.

Vertrauen (Brené Brown): Courage (Mut, auch gegen Widerstand); Integrity (Werte halten, auch wenn's unbequem wird); Generosity (Wohllollende Interpretation von Kritik)

Deep Soft Skills: Mut zur Wahrheit – auch Unangenehmes ansprechen; Systemisches Denken – Kritik einbetten ins Ganze; Resilienz – Rückschläge oder Gegenwehr aushalten; Kreativität – neue Wege vorschlagen statt nur Probleme sehen

👉 Voraussetzung: Hoher Reifegrad im System – Kritik bedroht nicht Zugehörigkeit.

👉 Ergebnis: Organisation wird lernend, innovativ und krisenfest.

Im beruflichen Umfeld baut jede Stufe auf der vorhergehenden auf und schafft so einen umfassenden Rahmen für das Verständnis und die Pflege von Vertrauen. Ein neuer Mitarbeiter muss sich zum Beispiel zunächst sicher fühlen, einfach er selbst im Team zu sein. Sobald dieses Grundvertrauen aufgebaut ist, kann er sich sicher genug fühlen, um neue Fähigkeiten zu erlernen und schließlich Ideen einzubringen und bestehende Prozesse infrage zu stellen.

Genau das Problem haben wir überall: in Familien und Beziehungen. Wir wollen, dass der andere sich öffnet, aber wenn es nicht unseren Vorstellungen entspricht, dann sagen wir „das ist falsch“. Wir urteilen. Und wir urteilen aus dem falschen Grund. Also wir zertreten das Pflänzchen des Vertrauens, bevor es überhaupt wachsen kann.

Wenn sich jetzt jemand wirklich zeigt, dann kann innerer Schmerz und Selbstverletzung ans Licht kommen. Das dürfen wir zu gegebener Zeit hilfreich spiegeln. Zuerst aber einfach nur sehen, hören verstehen und annehmen.

Zeigt der Mensch aber seine Identität ganz authentisch, dann kann es sein, dass es nur mir persönlich nicht passt. Nicht meine Präferenz. Dann dürfen wir lernen oder auch eine Inkompatibilität anerkennen. Sehr schwer bei Kindern. Und sehr schwer im Team.

Auch zwischen den Geschlechtern. Wir fallen in dem Moment sofort auf Vorhersagbarkeit zurück. Zu wissen wie sich jemand verhalten wird, kommt aus einer Vertrautheit, ist aber noch kein Vertrauen, weil keine Öffnung stattgefunden hat.

Ein praktisches Beispiel hierfür ist ein Startup aus der Technologiebranche, in dem Innovation von entscheidender Bedeutung ist. Der CEO, der die Bedeutung der psychologischen Sicherheit erkannt hat, richtet regelmäßige „Fail-Forward“-Sitzungen ein, bei denen die Teammitglieder besprechen können, was nicht funktioniert hat, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen. Diese Praxis fördert nicht nur das Lernen aus Fehlern, sondern vertieft auch das Vertrauen der Teammitglieder untereinander und gegenüber dem Unternehmen.

Ein solches Umfeld verbessert nicht nur die Leistung des Einzelnen und des Teams, sondern trägt auch zur allgemeinen Gesundheit des Unternehmens bei. Mitarbeiter in psychologisch sicheren Arbeitsumgebungen sind engagierter, innovativer und bleiben eher bei ihrem Arbeitgeber.

Response

„Zwischen Reiz und Reaktion liegt die Freiheit“
(Viktor Frankl und/oder Stephen Covey)

Verrat ist der Stimulus, aber was ist unsere Response, unser Reaktion? Und der Schwerpunkt von diesem *DeepDive* ist tatsächlich der Verrat, aber wir wollen uns noch kurz den Umgang damit ansehen.

Also, wenn wir Verrat erleben, können wir auf drei Arten reagieren.

- ▶ **„Vertrauen ist schlecht“:** Also ich kritisiere mich selbst für das Prinzip „Vertrauen“. Die Konsequenz ist Resignation mit Gedanken wie „ich muss noch härter werden“. Also weitere Entmenschlichung. Das ist Opfer-Denke in einer feindlich wahrgenommenen Welt.
 - ▷ Resignation bedeutet, dass ich sage „keiner verdient mehr mein Vertrauen“. Also mein Vertrauensvorschuss ist „null“ und meine Bereitschaft jemand kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen auch. Mein Glaubenssatz ist „ich kenne die Menschen“ und „es sind doch alle gleich“.
 - ▷ Die eigentliche Lektion wäre, dass ich noch Newbie beim Thema Vertrauen bin und jemandem vertraut habe, der es nicht verdient hat. Und ich es nicht gemerkt habe oder nicht merken wollte.
 - ▷ Oder ich Teil eines „feindlichen“ Systems bin. Dann wird es solche Kollisionen immer wieder geben, weil es auch Machtstrukturen gibt. Daher setzt OrgIQ auch auf die *Value Watcher*, weil es Macht und Vertrauen nicht gleichzeitig geben kann.
 - ▷ In jedem Fall haben wir bei der Reaktion den Effekt, dass der faule Apfel die anderen ansteckt.
- ▶ **„Manipulation ist schlecht“:** Das ist ein riesiger Schritt in die Reife. Mit dem Gedanken entziehe ich mich der Opfer-Täter-Dynamik und gehe auf das konkrete Verhalten ein.
 - ▷ Das ist der Schritt in die *Accountability*. Ich sehe die Verantwortlichkeit für das Verhalten (meist ist Verrat ja ein Werteverstoß) beim Täter. Ich erkenne ein Verhalten als schlecht. Treffe aber keine Aussage über den Menschen. Also Person und Handlung können getrennt werden.
- ▶ **„Ich sehe deinen Schmerz“:** Das ist der nächste Level von Reife. Auch wenn es beinahe esoterisch klingt, ist das einfach eine ganzheitliche und nüchterne Sicht auf den Menschen. Ich betrachte nicht mehr Ausschnitte vom Eisberg, sondern sehe das ganze. Und damit kann ich auch die Ursache sehen und benennen.

Vergebung

Nur im letzten Zustand kann ich eigentlich vergeben. Vergebung bedeutet, dass ich den Verrat und die Enttäuschung anerkenne, aber die Bereitschaft habe, den anderen noch mal kennenzulernen.

Wichtig: Verrat zeigt, dass mein Modell vom anderen Menschen nicht korrekt war. Ich habe etwas nicht gesehen oder sehen wollen.

Viele wünschen sich Vergebung als „lass uns weitermachen, wie vorher“. Das geht nicht. Vertrauen ist zerstört (wie tief auch immer). Verrat macht, dass ich auf einem niedrigeren Niveau als vorher bin. Und mit Vergebung fange ich von dem Niveau aus wieder an. Ohne Vergebung³ ist es vorbei. Und wenn wir den Menschen in den Mittelpunkt stellen, dann müssen wir Organisation ehrlich und aufrichtig um diese Prinzipien bauen.

3 Der Begriff ist auch unterschiedlich besetzt. Wir benutzen es bewusst als Teil der Beziehung. Wir können es auch Teil der Reaktion sehen, im Sinne von „ich werde deinen Verrat nicht mehr mit mir tragen“. Vergebung ist die soziale Fähigkeit, Beziehung vor Perfektion zu stellen. Also die Fähigkeit, nach einem Verrat die negative emotionale Bindung daran zu lösen, ohne das Geschehen zu verleugnen – um Beziehung und Zusammenarbeit wieder möglich zu machen.

Die Dynamik von Vertrauen und Vergebung

Vertrauen ist kein statischer Zustand. Es entsteht, wächst, kann erschüttert werden – und immer wieder erneuert werden. Ein zentraler Schlüssel dabei ist Vergebung. Sie setzt eine Beziehung nicht einfach zurück, sondern macht Entwicklung möglich: aus Fehlern heraus weiterzugehen, statt an ihnen hängen-zubleiben.

Gerade im beruflichen Umfeld bedeutet Vergebung, bewusst über Missverständnisse und Rückschläge hinwegzugehen, ohne die Beziehung dauerhaft zu belasten. Das ist besonders wichtig in Organisationen, die Innovation und Mut fördern. Denn wer Neues wagt, riskiert auch, zu scheitern.

Ein Beispiel: Ein Softwareteam entwickelt eine neue Funktion, doch der Kunde ist enttäuscht. Statt nach Schuldigen zu suchen, fragt die Teamleitung: *Was können wir daraus lernen?* Diese Haltung schafft Sicherheit. Sie signalisiert: Fehler sind erlaubt – solange wir daraus wachsen. Das stärkt das Vertrauen und ermutigt das Team, auch weiterhin mutig zu denken und Neues auszuprobieren.

So wird Vergebung zu einem Werkzeug, das Vertrauen vertieft. Wer weiß, dass Fehlritte nicht sofort hart verurteilt werden, bringt sich mit mehr Energie und Engagement ein.

Vertrauen lebt außerdem von der Einsicht, dass Beziehungen sich ständig verändern. Jede Interaktion kann es stärken oder schwächen. Gute Führung bedeutet daher, aufmerksam zu bleiben: rechtzeitig Spannungen wahrnehmen, ansprechen und Wege eröffnen, gemeinsam weiterzugehen. Vergebung heißt hier nicht „vergessen“, sondern konstruktiv klären und neu anknüpfen.

Am Ende zeigt sich: Vertrauen reicht von seiner Entstehung über alltägliche Pflege bis hin zu seiner Wiederherstellung. Wer psychologische Sicherheit und Vergebung bewusst in den Blick nimmt, baut Organisationen, in denen Zusammenarbeit nicht nur funktioniert, sondern lebendig und belastbar wird.

Reparatur

Ein „tut mir leid“ kann ein echter Schritt in Richtung Reparatur sein. Aber es ist wie mit dem Auto, dass ich gegen die Mauer fahre. Ein „tut mir leid“, wird es nicht in den ursprünglichen Zustand versetzen. Das macht es bei einem anderen Menschen oder einer Beziehung auch nicht. Nur weil der Schaden nicht sichtbar ist, ignorieren wir ihn. Und dieses Ignorieren ist sehr gefährlich, weil dann das Äußere sich vom Inneren sehr schnell entfernt. Dann werden wir innen wieder grau und sind frustriert, blockiert und resigniert.

Vergebung ist also nur die Erklärung der Bereitschaft zur Reparatur. Dann muss die Beziehung in die Werkstatt. Und das kann dauern, je nachdem, wie groß der Schaden war.

In persönlichen Beziehungen haben wir durchaus oft die Situation, dass Beziehungen so zerstört sind, dass es viel teurer ist, sie wieder zu reparieren, als eine neue mit jemand anderem aufzubauen.

In einer freundlichen Welt, die beziehungs-basiert ist, betreiben wir diesen Aufwand gerne. Lebe ich allerdings in einer feindlichen Welt, in der mein Schmerz im Zentrum steht, werde ich diesen Aufwand nicht betreiben. Ich werde das „tut mir leid“ sagen und davon ausgehen, dass wieder alles okay ist. Oder hoffen, dass die Zeit es heilen wird, zumindest wenn der andere Mensch weiterhin Kontakt hält. Denn in diesem (feindlichen) Weltbild reicht mir das Äußere. Solange die Fassade okay ist, bin ich zufrieden, weil ich echte Verbindung nicht kenne.

Im Kontext von Organisationen haben wir die Möglichkeit des Kontaktabbruchs nicht. Außer, wenn eine Seite – meist die Täterseite – die Macht hat, dann kann ich eine Kündigung aussprechen. Deswegen ist in Organisationen die Reparatur von Verletzungen noch viel wichtiger und sollte ein signifikanter Anteil der Teamarbeit sein. Denn in Teams und *Solutions* werden wir uns gegenseitig verletzt. Und an Schnittstellen zwischen *Solutions* oder anderen Organisationseinheiten erst recht. **Verletzung ist ein Teil des Kennenlernprozesses, wenn ich mich authentisch und echt kennenlernen möchte.**

In dem Rahmen sind Vergebung und Reparatur wichtige Wachstums-Tools. So entsteht Charakter und persönliches Wachstum. Nicht durch Vermeidung von Reibung, sondern dass wir unsere Schmerzpunkte gegenseitig kennenlernen und heilen. Dazu brauche ich einen *Safe-Space*, am besten mit Level 2 oder mehr.

Was tun wir, wenn an einer Stelle das Vertrauen immer und immer wieder missbraucht wird?

Die erste Frage: Warum gebe ich an derselben Stelle immer wieder Vertrauen? Ist es wirklich Vertrauen, oder habe ich eigentlich keine Wahl?

Was ist bei einem notorischen Lügner oder Dieb?

Die Lösung steckt auch da im Response-Kapitel. Verhalten ist eine Auskunft über unser Weltbild. Bei den Beispielen über den inneren Schmerz. Euer Job ist es nicht, dass aufzulösen, aber wahrzunehmen und zu verstehen, dass es mit der Innenwelt der Menschen zu tun hat, nicht mit euch.

Und natürlich sind diese Menschen noch nicht fähig Beziehung zu bauen. Sie vertrauen sich selbst nicht, nicht dem System und deswegen auch nicht anderen.

Vertrauen als Bildergeschichte

Wir erinnern uns, dass Vertrauen aus *Boundaries, Reliability, Accountability, Vault, Integrity, Non-Judgement, Generosity* besteht. Das bedeutet, dass wir eigentlich in jedem Bild sieben Kurven betrachten müssten und immer das Minimum nehmen. Das ist dann allerdings furchtbar unübersichtlich, deswegen nur eine Kurve für alle sieben Eigenschaften. Vertrauen ist hier dann das Maß der Stimmigkeit, dass wir einer anderen Person zusprechen. Eben in den sieben Eigenschaften. Und das Minimum der Werte bestimmt den aktuellen Vertrauens-Level der hier gezeigt wird.

Wenn sich Vertrauen entwickelt, dann ist das entlang der erlebten Realität. Das macht unser Limbi. Limbi checkt die ganze Zeit, ob Worte und Handlungen stimmig sind. Stimmigkeit über Zeit.

Und jetzt wollen wir das mal in Bildern darstellen. Und das ist immer schwierig, wenn wir Unsichtbares und Tiefes in einfache Kurven packen. Aber hier mal ein Versuch.

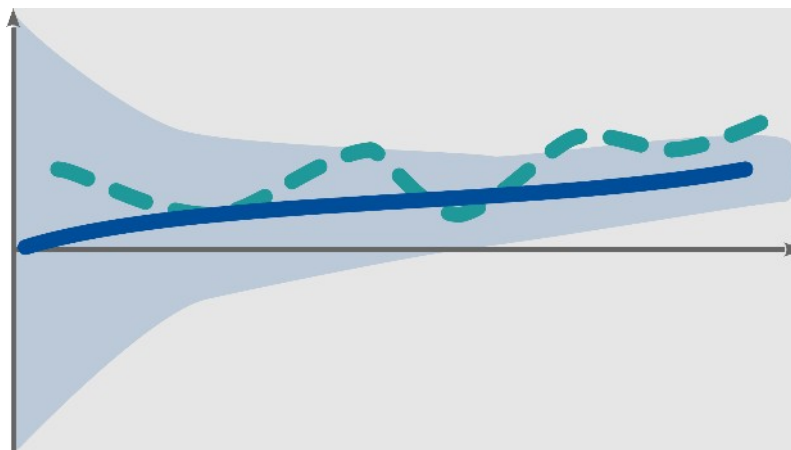


Figure 5: Wir sehen den inneren Zustand einer Person: Die blaue Fläche ist der Vertrauenskorridor. Also der Raum der Möglichkeit. Die blaue Linie ist das aktuelle Vertrauen. Die türkisfarbene Linie zeigt die Wahrnehmung der anderen Person (Worte und Handlungen). Also die tatsächliche Referenz zum Vertrauen.

Damit wir die Darstellung verstehen: Wir fangen mit einem großen Vertrauenskorridor (hellblaue Fläche) an. Das kann also ganz wunderbar oder ganz furchtbar werden. Viel Vertrauen oder viel Verrat. Wir sind da völlig offen.

Sind wir „gesund“, dann fangen wir neutral an, aber mit einer positiven Grundannahme. Wir schauen wie der Mensch sich verhält (türkisfarbene Strichel-Linie) und danach richtet sich unser Vertrauen aus (blaue Linie)

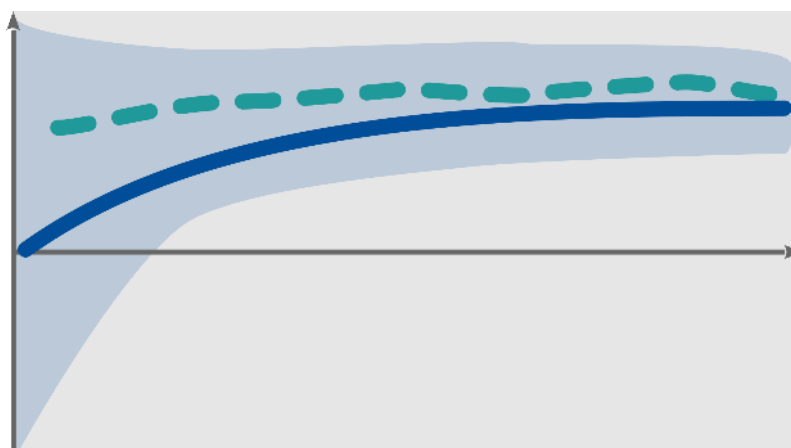


Figure 6: Das ist unsere Wunschvorstellung, die es nie gibt. Perfekter Mensch und wir vertrauen einfach total.

Hier oben drüber wäre jetzt so das absolute ideal. Perfekter Mensch und perfektes Vertrauen. Alles ist gut. Das ist so ein bisschen Disney: „Und sie lebten für immer glücklich und zufrieden“. Das könnte eine Maschine vielleicht, aber mit Menschen ist es komplexer.

Im nächsten Beispiel unten, fangen wir mit unserer offenen Einstellung an, sehen aber Drama und haben eher „negatives Vertrauen“, was hier begründetes Misstrauen ist. Das bedeutet nicht, dass es ein schlechter Mensch ist, aber ein verletzter Mensch, der konstant Drama erzeugt.

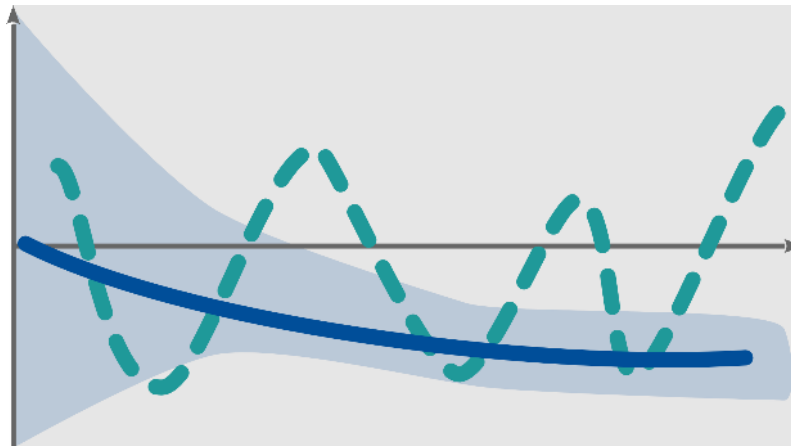


Figure 7: Die Sägezahnkurve ist typisch für Personen, die Drama brauchen. Die Gefühle müssen ständig in Bewegung sein, damit sie fühlen, also lebendig sind.

Das sieht hier vielleicht negativ aus, ist aber völlig okay. Und falls wir enttäuscht sind, dann weil wir da selektiv waren. Also Dinge bewusst nicht wahrhaben wollten oder nicht sehen wollten.

Mit diesen Menschen können wir keine Beziehung haben, weil sie keine Beziehung haben können. Das ist noch nicht in ihrem Programm und ihrer Erfahrung. Sie brauchen intensives „Fühlen“. Deswegen Drama. Hoffnung und Enttäuschung. Das ist zum Beispiel das Grundmuster Co-abhängiger Kinder (also wenn sie erwachsen sind). Die werden sich später Menschen suchen, die Drama produzieren. Nicht, weil sie Drama lieben, ganz im Gegenteil, sie hassen es, aber Drama – also der Wechsel zwischen Hoffnung und Enttäuschung – ist das vertraute Programm.

Also was tun? Liebe ist der Schlüssel: Liebe (die rote gepunktete Linie) ist unsere Einstellung zum Wert und Potenzial der Person. Wir können absolut misstrauen (weil wir die Realität sehen), aber oder besonders dann an die Entfaltung und Entwicklung glauben.

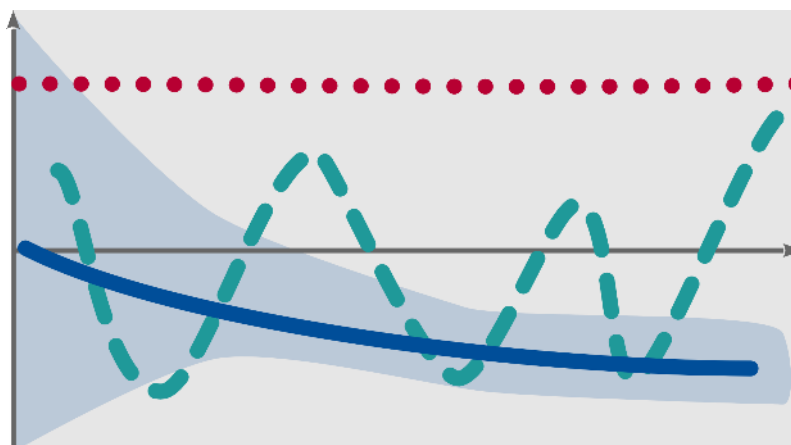


Figure 8: Liebe ist völlig unabhängig vom Verhalten, weil sie nur die Identität oder eben das Potenzial sieht. Sie sieht die Möglichkeit der Entfaltung. Deswegen hat Liebe auch Hoffnung und Glauben, aber wir müssen es total von Beziehung trennen. Hier können wir lieben, aber Beziehung gibt es keine.

Wenn es nicht echte Liebe ist (also das bedingungslose Interesse an der Entfaltung – hier Heilung – des geliebten Menschen), kann es leicht ins Dysfunktionale abrutschen.

Deswegen das Beispiel mit der Co-Abhängigkeit. Wie im nächsten Bild gezeigt, haben wir neben dem Vertrauen im Limbi noch eine andere (grau gestrichelte) Linie. Das ist dann unser Verhalten, oder genauer gesagt, das ist, wie wir uns wünschen, wie das Vertrauen sein sollte. Wir basteln uns ein Wunschvertrauen selbst, was dann in uns wieder Unstimmigkeit erzeugt. Dieses Pseudo-Vertrauen ist unsere vergebliche Hoffnung (und oft Teil der Depression).

In der Co-Abhängigkeit verdränge ich das fehlende Vertrauen (vielleicht auch, weil ich nie vertraut habe), und zwingen mich zu einem Verhalten, als würde das Potenzial dieser Menschen schon entfaltet sein. Wir verwechseln Liebe und Beziehung.

In der Liebe habe ich kein Vertrauen, aber bin trotzdem präsent – immer im vollen Bewusstsein, dass es keine Beziehung ist.

Das finden wir besonders bei dysfunktionalen (romantischen) Beziehungen. Da ist das „gefühlte Vertrauen“ oder romantische Vertrauen (also die graue Linie) etwas, das sich an den „Highs“ und dem „schau mal, wir hatten auch schöne Momente“ festmacht. Der Satz ist typisch für dysfunktionale Missbrauchsbeziehungen. Und wir sprechen nicht von Tätern und Opfern. Es ist eine bestellte Dienstleistung.

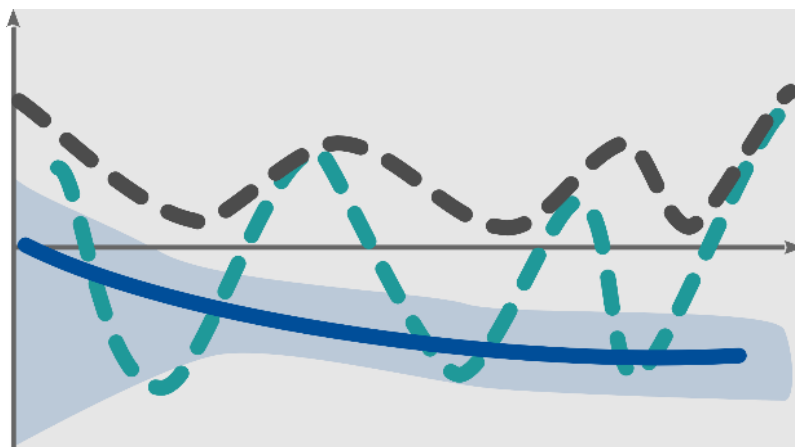


Figure 9: Graue Linie: Verhalten in dysfunktionalen Beziehungen, wir leugnen, sind co-abhängig, oder in vergeblicher Hoffnugn. Das passiert auch, wenn ich mir selbst nicht vertrauen kann – dann stelle ich mich auch blind.

Das echte Vertrauen im Limbi ist auf die Minimum-Situationen gepolt. Diese Zerrissenheit (also ich handel gegen meinen Limbi, gegen mein Gefühl) bringt mir einen zusätzlichen Kick. Diese Menschen leben von extremen emotionalen Reizen. Je krasser, desto besser. Das muss nicht gut sein.

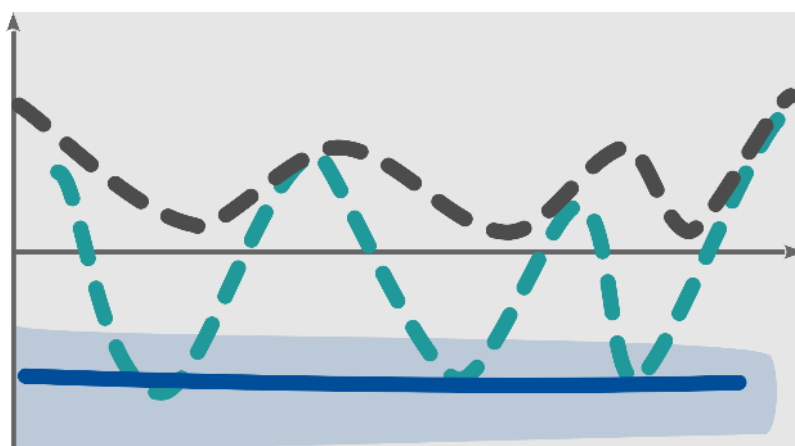


Figure 10: Resignation oder Weltbild des Misstrauens. Wir sind in einer feindlichen oder gefährlichen Welt angekommen. Gecko fortwährend aktiv.

Auf der anderen Seite führt das dazu, dass unser Limbi resigniert. Limbi rutscht immer mehr in die Welt von „es gibt keine vertrauenswürdigen Menschen“ ab, weil Limbi eben keine guten Daten sammeln kann. Die Erfahrungen sind enttäuschend und frustrierend. Der eine Teil wählt die Menschen so, der andere sagt „ich habe es ja gewusst“.

Lernen vom Verlieben

Wir können hier das Verlieben nicht ausführlich behandeln, aber wie die Sprache schon zeigt ist Verlieben wie Verlaufen; es sieht von außen genauso aus, ist aber ziellos.

Wir haben eine externe emotionale Regulierung, die ein bekanntes Muster nachspielt. Und Verlieben folgt meist der überhöhten Erwartung und dann der bodenlosen Enttäuschung. Und das machen wir natürlich selbst. Wir überhöhen die andere Person, damit wir durch die Aufmerksamkeit der Person ungeheuren Wert bekommen. Je wertloser wir uns innen sehen, desto größer muss die Aufwertung durch andere (außen) sein (siehe Egoismus und Angstmuster). Das kann natürlich niemand leisten. Also kommt die Realität als Enttäuschung und wir suchen den nächsten Menschen.

Finden wir jemand mit Drama im Leben, dann ist es noch besser für uns, weil wir dann zwischen beiden Polen in Bewegung bleiben.

Und so sieht dann auch die Kurve aus: Wir starten mit dem „Seelenverwandten-Modus“. Also wir geben Vertrauen, obwohl es keinen Grund gibt. Wir behandeln die andere Person, als hätte sie sich das Vertrauen schon verdient.

Und je genauer wir hinschauen, desto mehr Vertrauen verlieren wir.

Fangen wir mit überhöhten Erwartungen („Wolke 7“) an, ist die Enttäuschung Teil des Programms.

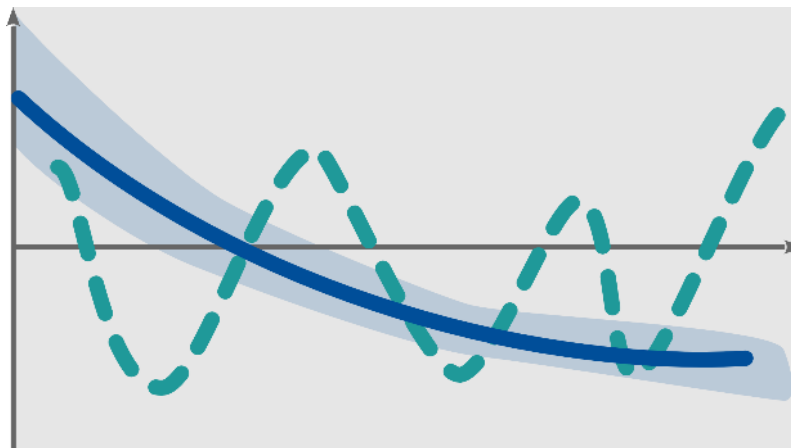


Figure 11: Verlieben in Drama. Überhöhte Erwartung führt zu Enttäuschung

Jetzt wird es ein bisschen verrückt. Wenn wir zufällig jemanden finden würden, der unsere initialen Erwartungen erfüllen würde, wie im Bild unten, dann wird unsere Vertrauenskurve den gleichen Verlauf nehmen. Wir erzeugen dann das Drama und die Enttäuschung in unserem Kopf. Es geht ja darum, dass wir uns unser Weltbild bestätigen. Und die andere Person ist nur ein Instrument, ein NPC (Non-Player Character in Computerspielen; also eine Nebenfigur, bedeutungslos).

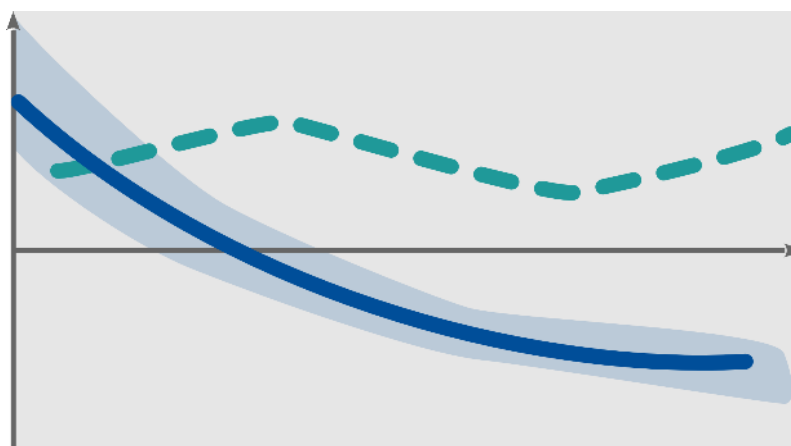


Figure 12: Das Programm ziehen wir auch dann durch, wenn es keinen Grund gibt.

Vertrauensbruch und Vergebung

Nach dem Selbstbetrug schauen wir uns Betrug oder Verrat an. Der Vertrauensbruch. Wir schauen uns das aus der Sicht der verletzten (verratenen) Person an.

Liebe (rot) haben wir eingezeichnet, damit wir sehen, dass Liebe als Grundhaltung unberührt bleibt. Der Kennenlernprozess, ist wie oben. Wir starten bei null und bauen Vertrauen auf, dass zur Handlung der anderen Person passt. Zur Erinnerung, hinter der einen Linie stehen die 7 Dimensionen. Der Verrat kann in jedem beliebigen Bereich geschehen.

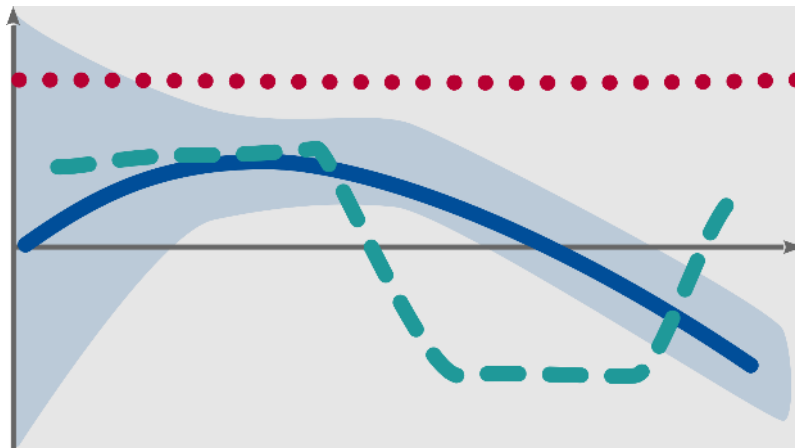


Figure 13: Vertrauensbruch

Wir sehen, wie sich Vertrauen der Handlungslinie annähert. Und dann kommt die abweichende Handlung. Der Verrat. Und unser Vertrauen knickt ein. Manchmal kann es steil abfallen, aber oft haben wir erst noch Hoffnung und wollen es nicht wahrhaben. Also die Kurve kann unterschiedlich steil verlaufen.

Note: Menschen, die generell misstrauisch sind, weil sie oft verletzt wurden, werden neuen Menschen misstrauisch begegnen. Soweit keine Überraschung, aber es gibt eine spannende Ausnahme. Den Menschen, die in ihrem Leben Drama und Schmerz erzeugen werden, werden sie volles Vertrauen schenken. Also sie vertrauen genau denen, von denen alle anderen sagen „tu es nicht, das wird nur Schmerz“.

Und sie tun es, weil ihre Realität eben Schmerz ist. Sie erzeugen das bekannte Drama in ihrem Leben und benutzen dafür die Menschen, die ihnen dabei dienen.

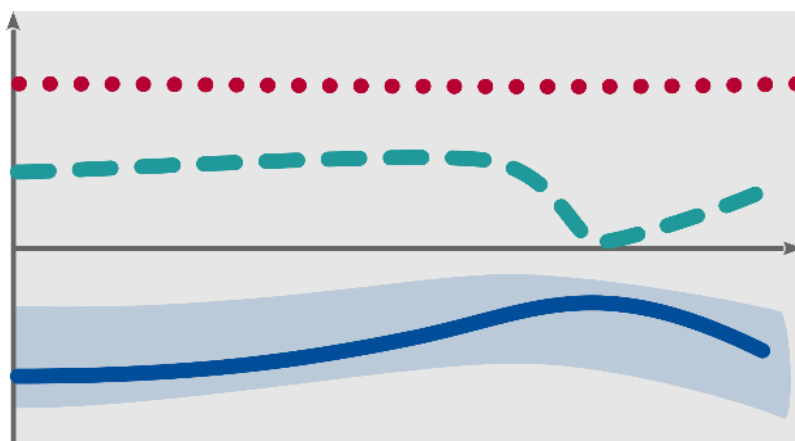


Figure 14: Vergebung ist die Bereitschaft es nochmal zu versuchen. Das ist kein Reset.

Vergebung ist die Bitte und Bereitschaft es nochmal zu versuchen. Vertrauen wieder aufzubauen. Wir sehen hier aber schön, dass der Vertrauenskorridor (hellblaue Fläche; der Raum der Möglichkeiten) nie mehr so offen ist wie beim ersten Mal. Vergebung ist kein Reset. Das tatsächliche Vertrauen (blau) verändert sich viel langsamer als beim ersten Mal; wir sind vorsichtiger.

Da wir Menschen sind, begehen wir immer wieder „Verrat“, oft auch unbewusst; nach einer Verletzung werden wir sensibler reagieren.

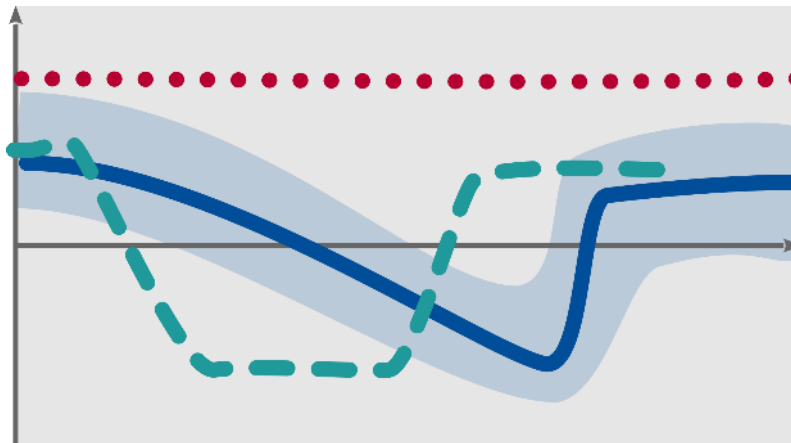


Figure 15: Die Erwartung an Vergebung.

Die Wahrnehmung ist durch einen Verrat auch sehr unterschiedlich. Die Person, die die Verletzung begangen hat, spürt keine Änderung im Vertrauen. Da bleibt alles wie vorher. Was auch oft dazu führt, dass sie nach der Vergebung einen Reset erwartet, statt in die Reparatur zu investieren.

Das macht diese Beziehungen schwierig, weil die Vertrauenslevel für längere Zeit nicht passen, asymmetrisch sind. Der Aufwand auf der Handlungsebene, um wieder auf das ursprüngliche Vertrauens-Niveau zu kommen (was ja direkt die Q der Beziehung beeinflusst) ist viel höher. Es kann 3-5 Mal länger dauern, als beim ersten Mal. Deswegen ist die Frage fair und legitim, ob die Qualität der Beziehung so ist, dass sich dieser Aufwand lohnt.

Wenn ich eine echte Beziehung habe, dann lohnt es sich und es ist zu schaffen, aber in UnBeziehungen ist das meist das Ende. Vor allem, wenn Liebe fehlt und es nur um meine Aufwertung und Bestätigung ging. In dem Fall bedeutet nämlich alles, was ich danach bekomme, nichts mehr, weil es wertlos und austauschbar ist. Der Wert ist weg.⁴

Sadia Khan von „Sadia Psychology“ hat mal gesagt, dass Frauen den Respekt verlieren, wenn Männer ihnen nach dem Fremdgehen noch eine Chance geben. Ihre Begründung ist zusammengefasst: Wenn ein Mann eine Frau nach ihrem Fremdgehen wieder aufnimmt, signalisiere das schwache Grenzen/Bedürftigkeit. Dadurch sinken Anziehung und Respekt: Er wird nur noch als „Übergang/Unterkunft“ gesehen, bis sie weiterzieht. Stark ist nur ein Mann mit klaren Konsequenzen. Khan betont daher Grenzen und Folgen statt „Belohnung“ von respektlosem Verhalten.

Sie hat da sicherlich einen Punkt, aber es ist ein wenig allgemein:

a) Sie unterteilt nicht in Beziehung oder UnBeziehung: Es kann immer Hunger/Verzweiflung geben und beide haben es nicht gesehen und gemerkt. Aber in einer Beziehung ist das Wertesystem anders, weil ich die Beziehung wertschätze, es geht nicht um den Wert des anderen. Wir sind alle gleich wertvoll und sollten nicht auf unsere Handlungen reduziert werden.

b) Wenn es eine UnBeziehung ist, dann existiert der Kontakt nur im Außen als Transaktion. Es gibt keine Brücke zwischen den Herzen. Es gibt eigentlich nichts zu retten. Und Khans Argument greift da, wenn wir eine Abhängigkeit im Sinne von Aufwertung haben. Also die Frau sucht nicht Nähe oder Beziehung, sondern einen strengen Besitzer. Und über diesen eifersüchtigen Besitzer bekommt sie ihren Wert. Je eifersüchtiger und strenger, desto wertvoller muss sie ja sein. Hinzu kommt, dass wir in UnBeziehungen die Dynamik des Verrats nicht verstehen. Und vor allem denken, dass Vergebung oder eine zweite Chance ein Reset ist. Das ist es ja aber nicht.

c) Tatsächlich müssen wir die Hunger/Verzweiflungsdynamik hinter Fremdgehen verstehen. Wir machen das nur, wenn unsere Grundbedürfnisse nicht erfüllt sind. Die Person die fremdgeht, ist der Indikator vom Schmerz in der Beziehung. Sie ist nur der Teil, der zuerst unter dem Druck und Schmerz zerbricht.

⁴ Das ist etwas unlogisch, weil ich den vermeintlichen Wert der anderen Person (die Überhöhung) selbst erzeugt habe. Es ist ja alles nur in meinem Kopf. So könnte ich das auch wieder tun. Das kommt in Achterbahn-Beziehungen vor, wie wir am Anfang gehört haben, aber meistens haben wir den Spaß verloren.

Lektionen

Die Begegnung in den kleinen Momenten bildet und zeigt unser Weltbild. Und die soziale Überforderung und Entfremdung macht uns das Leben schwer. Die Basis zum großen Verrat wird im kleinen Verrat gelegt. Das ist, wenn wir uns von uns selbst entfremden und außer unserem Schmerz keinen *Safe-Space* kennen. Denn von unserem Schmerz wissen wir, er wird sich durchsetzen, gegen jeden Widerstand.

Sind wir im Innen leer, dann brauchen wir fortwährend Bestätigung vom Außen. Wir handeln, um was darzustellen oder zu besitzen. Und damit erarbeiten wir unseren Wert als Mensch. Wir sind jederzeit in Beweisnot und sobald wir nichts Großartiges leisten und uns mal zurücklehnen, sind wir wertlos. (Genaugenommen funktioniert der Trick nur an der Oberfläche, weil unser Limbi sich ohnehin nicht austricksen lässt.)

Und um die Bestätigung von außen zu bekommen, müssen wir in die externen Muster und Erwartungen „reinpassen“ (*fitting in*). Nach Brené Brown ist aber dieses Reinpassen das Gegenteil von dem, was wir Menschen wirklich suchen und brauchen. Es ist das Gegenteil von einem *Safe Space*, der ist nämlich echte Zugehörigkeit (*Belonging*).

Je besser wir das Zusammenspiel von Neocortex und Limbi verstehen, desto gnädiger können wir mit uns und anderen sein. Und leider gibt es keine einfache Lösung. Limbi braucht sein Rudel – also den *Safe-Space* – und wenn der Neocortex das *faked*, dann ist es nett gemeint, aber macht alles nur schlimmer.

Intelligente Organisationen, sind also Plätze, wo die Beziehungen über Limbi laufen und nicht den Neocortex. Intelligente Organisationen sind Plätze, in denen ich keine Masken, Rollen, Fassaden brauche. Ein Platz für authentische Menschen. Für echtes Vertrauen.

Das ist zunächst mal anstrengend, weil wir uns an die glatt gebügelten Oberflächen gewöhnt haben. Die aufgesetzte und befohlene Freundlichkeit und Harmonie. Aber wenn wir wieder Vertrauen zu uns selbst und anderen Menschen aufbauen können, dann ändert sich auch die Perspektive. Wir erkennen unseren Wert. Und dieser Wert ist dann der Grund für unser Handeln. Und das, was wir haben und können, ist nur ein Ausdruck unserer Identität. Der Unterschied zur „Beweisnot“ scheint trivial zu sein, aber es ist der Unterschied, ob ich die Welt im Defizit (also feindlich) oder im Überfluss (also freundlich) sehe.

Und Defizit wird meinen Lösungsraum sehr klein halten, während Überfluss-Denken einen vielfach größeren Lösungsraum ermöglicht.

Und in diesem grundlegend anderen Zusammenspiel zwischen Menschen – ob nur im Äußeren und im Schmerz oder auch im Inneren, mit der gemeinsamen Frage „Was ist das Beste für das System?“ – liegt auch der Unterschied in der Produktivität und Energie, die freundliche Teams haben.

Wenn das Thema neu ist, dann ist das alles viel und fremd. Fast esoterisch. Aber genauso wäre es, wenn man über eine andere Wissenschaft spricht. Ob das Interprozesskommunikation in verteilten Systemen ist, Umwelterkennung und autonomes Fahren, Quantenmechanik oder was auch immer. Nur das hier – zwischenmenschliche Psychologie – betrifft uns alle täglich und wir sind in der Anwendung schlecht geworden. Wir alle sollten Beziehung, Vertrauen, Vergabung, Reparatur können, aber ein „sollte“ hilft nichts.

Und es ist leicht, dieses Thema mit einem „das haben wir noch nie gebraucht“ abzubügeln. Die Freiheit hat jeder Mensch. Nur der Gedanke „ich muss nichts ändern, es machen doch alle so“ greift kurz. Nur weil alle Krebs haben, bedeutet es ja nicht, dass es kein Problem ist. Im Gegenteil, es ist die Chance einen Vorsprung herauszuarbeiten. Die Chance gesund und fit zu werden.

Wenn man nichts macht, wird nichts passieren. Mit neuen Generationen werden neue Ideen kommen, aber die werden an der Struktur verhungern. Und das wäre doch schade.

Smart ist, wenn wir unsere Möglichkeiten voll ausschöpfen. Technisch und menschlich. Zeit Vertrauen zu lernen.