

# OrgIQ: Der Kern von allem

Wie Weltbild, Angst und Grundbedürfnisse zusammenhängen



Author: Danilo Assmann  
Status: released  
Version: 1.0.0 (build 154)  
Date: 2025-12-15  
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—Organizational Intelligence (Quotient)—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

<b>Intro.....</b>	<b>4</b>
<b>Executive Summary.....</b>	<b>5</b>
<b>Menschen verstehen.....</b>	<b>6</b>
Gesunde Grundbedürfnisse und ihr Zweck.....	6
Die Success-Fallacy macht dumm.....	7
„Ich bin nicht genug“.....	7
Scham.....	8
Rollen & Kompensation.....	8
Starten wir mit den Rollen.....	8
Kompensation.....	9
Schnittstellen & Unsicherheit.....	11
System-Versagen/System-Failure.....	12
<b>Diagnose.....</b>	<b>14</b>
Weltbild.....	14
Angstmuster.....	14
Grundbedürfnis-Ersatz.....	15
<b>Coping vs. Healing.....</b>	<b>16</b>
Kontrolle.....	16
Leben (oder eben Healing).....	17
<b>OrgIQ – Unser Kern [Kurzversion].....</b>	<b>20</b>
Was lebende Systeme verbindet.....	20
Warum Systeme starr werden.....	20
Wie Heilung funktioniert.....	20
Vom Individuum zur Organisation.....	20
Der Weg der Veränderung.....	20
Die Brücke zur Praxis.....	20
Die Essenz.....	21

# Intro

Dieser Text ist der Kern von OrgIQ.

OrgIQ steht für Organisations-Intelligenz (Quotienten). Und Intelligenz ist ein Maß der Lern- und Anpassungsfähigkeit. Also je höher die Intelligenz, desto wahrscheinlicher wird ein System lange und erfolgreich überleben.

Deswegen wollen wir verstehen, was das ist. Also was macht eine Organisation (Familie, Verein, Unternehmen, Team, Schulklasse, ...) intelligent oder eben dumm. Und wie können wir die Intelligenz erhöhen? Was sind die Bausteine?

Dazu schauen wir uns den Menschen an. Denn wenn wir Menschen nicht verstehen, dann können wir auch die Systeme mit Menschen nicht verstehen. Um die Menschen zu verstehen, brauchen wir die Grundbedürfnisse und das Weltbild. Was ist das und wie funktioniert es?

## Brille: Schwarz/weiß oder lieber Farbe?

Ein Weltbild können wir uns alle Brille vorstellen, die uns unsere Eltern und Lehrer aufziehen. Sie geben uns die gleiche Brille, die sie tragen. Und es ist ihnen nicht bewusst. Sie wissen nicht mal, dass sie eine Brille tragen. Wir dann auch nicht. Wir glauben, dass die Welt wirklich so ist, wie wir sie sehen.

Wie funktioniert das und was ist das Problem?

Solange ich diese Brille (Weltbild) trage, sehe ich nur Graustufen. Und wenn mir jemand echte Farben zeigt, dann reduziert meine Brille es auf Graustufen und ich denke, dass ich verstehe, was der andere meint, weil es ja verschiedene Grautöne sind. Aber das wirklich Wesentliche verpasse ich.

Wenn ich dann, aus dem Augenwinkel, da wo keine Brille ist, mal Farbe erhasche, dann spüre ich, dass da was ist, aber sobald ich meinen bewussten Fokus (Weltbild/Brille) darauf richte, sehe ich wieder nur grau und presse es in mein Konzept. Ich bleibe blind.

Falls ich den Mut habe, es aus dem Augenwinkel zu betrachten, werde ich verstehen, wie blind ich mein ganzes bisheriges Leben war. Und entweder freue ich mich, dass ich die Brille abnehmen kann und Farbe ins Leben kommt, oder die Scham überwiegt und ich werde Gesichtsverlust vermeiden und die Möglichkeit einer anderen Realität verneinen. Ich werde die Augen davor schließen und diese Wahrheit aus meinem Leben verbannen.

Das Schließen der Augen folgt drei Grundmechanismen:

- 1) Rationalisieren: „das kenne ich schon alles“ oder „das ist nichts anderes als xyz“. Damit mache ich es klein und in mein Weltbild passend. Ich weiß zwar, dass ich mich in dem Moment betrüge, aber es ist einfacher (Dan Ariely: „Unser Gehirn liebt, was einfach, vertraut und stimmig ist.“) das Weltbild klein und stabil zu halten, als zu wachsen.
- 2) Ich möchte es glauben, aber meine Glaubenssätze sind stärker „das wäre so schön, wenn es diese Art von Beziehung gäbe, von der du sprichst, aber xyz gibt es nicht für mich“. Da ist eine Hoffnung, aber über die Glaubenssätze, die das Weltbild schützen, wird es erstickt. Sehr ähnlich zu 1), nur dass ich hier in der passiven, in der Opferrolle stecke. Da kann dann auch das „Ghosten“ (Ignorieren) kommen, weil wir dann natürlich nicht mehr in den Konflikt von Hoffnung und Glaubenssätzen kommen.
- 3) Wir wollen es glauben und wir wollen, dass Farbe Realität in unserem Leben wird. Aber unser Umfeld will das nicht. Meistens die Menschen, die uns unsere Glaubenssätze eingepflanzt haben oder davon profitieren. Die ersticken unsere Wandlung oder lassen uns vertrocknen, statt uns zu fördern.

Und die Weltbilder haben oft was mit Verletzung zu tun. Sie speichern die erlebten Verletzungen und die Glaubenssätze begründen die Verletzungen. Und das ist wichtig zu verstehen, wenn wir später getriggert oder verletzt werden.

Wenn mich etwas verletzt (z.B. Mobbing), dann nur, weil es eine innere Wahrheit dazu gibt. Also wenn ich weiß, dass etwas nicht stimmt, dann bin ich entspannt. Wenn etwas mit einem Glaubenssatz von mir Resonanz hat (den ich unterdrücken möchte), dann reagiere ich „getriggert“.

*Was uns verletzt, ist also eine innere Wahrheit, die wir unterdrücken oder leugnen. Es holt etwas Verschüttetes ans Licht und ist von daher Therapie, kein Angriff. Es ist ein Geschenk.*

Also wenn ich euch im Folgenden was triggert, dann ist es ein Geschenk.

# Executive Summary

**Der Kern von OrgIQ in einem Absatz:** Die Verletzung der **Grundbedürfnisse** führt zu **Angstmustern** als Überlebensmechanismus in Form von **Widerstand** und **Kompensation**. Leben in Angstmustern führt zu weiteren Verletzung der Grundbedürfnisse von anderen und mir. Der Ausweg ist tiefe **Beziehung** (zwischen den **Limbi**). Die Skills dafür fehlen uns, weil wir sie nie lernen konnten. Intelligente Organisation bauen eine Umgebung, in der diese Vernetzung entsteht und wächst, mit allen ihren Effekten.

**Das auf einer Seite ein wenig erklärt:** Menschen kommen in zwei Versionen: **mit oder ohne verletzte Grundbedürfnisse** (Bindung, Sicherheit, Selbstwert, Selbstbestimmung). Das entscheidet über das Bild von der Welt.

Verletzung der Grundbedürfnisse bedeutet, dass sie in der Kindheit (<10 Jahre) dauerhaft verletzt wurden. Das ist eine Unterdrückung vom **Limbi** (dem limbischen System, was ein Verbund von 7 biologischen Systemen in der Hirn-Mitte ist). Wurden meine Grundbedürfnisse verletzt, dann sehe ich die Welt als gefährlichen oder sogar feindlichen Ort. Dadurch lebe ich in fortwährender Unsicherheit und Angst. Mein Verhalten wird durch den **Gecko** bestimmt. Der **Gecko** (Stammhirn, Reptilienhirn) ist der Teil vom Gehirn, der unser Überleben sichert. Wenn der Gecko übernimmt, dann fahren die anderen Systeme runter. Sie sind nicht weg, aber laufen im Hintergrund. Deutlich gebremst.

**Gecko** bedeutet, dass wir im Autopiloten oder Überlebensmodus sind. Depression, Burnout, dominantes Verhalten, Rückzug, Konformität, Boreout, Overthinking, Ghosting, Prokrastination, Dissoziation und viele andere Muster sind zuverlässige Marker für den **Gecko-Modus**. Das kennen wir unter *Fight, Flight* oder *Freeze*.

Bleiben wir längere Zeit in diesem Modus, dann versuchen wir in sozial akzeptierte Rollen zu schlüpfen. Das ist dann *Fawn*. Wir machen gute Miene zum bösen Spiel. Und egal was wir bewusst tun, wir bleiben in der Verletzung und so verletzen wir auch andere. Da unser **Limbi** in der Unterdrückung ist (das ist der direkte Effekt der Verletzung der Grundbedürfnisse), können wir keine tiefe positive Verbindung mit anderen aufnehmen. Wir lernen aber so zu tun als ob. Das ist *Fawn*. Wir verkleiden unseren Schmerz und *faken* Beziehung. Diese dysfunktionale Variante sind **UnBeziehungen**.

Dabei sind die Angstmuster die besten Lösungsansätze, die in unserer Weltsicht möglich sind. Auf diese Weise wollen wir unsere Grundbedürfnisse mit anderen Dingen ersetzen. Das ist externe emotionale Regulierung. Diese Mechanismen finden auch bei allen Kontakten in Unternehmen statt. In allen Organisationen, ob Familie, Schule oder eben Firma.

Und all das kostet unglaublich viel Kraft, Zeit, Energie und erzeugt noch mehr Reibung und Störung. Und wenn Menschen Systeme bauen, dann folgt dieser Bauplan der inneren Weltsicht.

Deswegen ist OrgIQ an all dem interessiert und versucht eine Umgebung zu schaffen, in der Menschen sich wieder richtig begegnen können. OrgIQ ist ein Weltbild 2.0. Ein Modell, was einen größeren Handlungsspielraum schafft.

OrgIQ steht für die Intelligenz von Organisationen (*Organizational Intelligence Quotient*). Und Intelligenz ist das Maß der Überlebensfähigkeit eines Systems. Je intelligenter, desto besser kann ich lernen, vorhersagen und mich anpassen, um zu überleben. Wie das Gehirn, basiert auch die soziale Intelligenz, auf Vernetzung. Es gibt Knoten und Kanten. Die Knoten sind die Menschen statt der Neuronen, und die Kanten sind die Beziehungen statt der Synapsen. Dabei ist die Menge der Verbindungen, aber vor allem auch die Qualität der Verbindungen entscheidend.

Für intelligente Organisationen müssen wir die Intelligenz der Organisation messen, dabei ist ein wesentlicher Baustein die Qualität der Beziehungen. Um die Beziehungen zu verbessern, müssen wir Angst und externe emotionale Regulierung verstehen und erkennen. Dann kommt Vertrauen dazu. Mit diesen Voraussetzungen kann das Netzwerk immer belastbarer, flexibler und intelligenter werden.

Das macht die Organisation produktiver, kreativer und auch innovativer. Dadurch, dass wir kontinuierlich, *fluide*, lernen, sparen wir uns große Krisen und Neuorientierungen.

Also Nebeneffekt geht die Verwaltungslast runter (Minimum sind dabei 13,9%), die Skalierung geht stufenlos und mühelos und insgesamt sind alle zufriedener. Weil endlich Mensch und nicht mehr Maschine.

Ein weiterer Seiteneffekt ist, dass intelligente Organisation auch mühelos uns spielerisch mit komplexen Umgebungen zurechtkommen.

# Menschen verstehen

## Gesunde Grundbedürfnisse und ihr Zweck

Beginnen wir mit den „Naturgesetzen“. Was wissen wir, was für alle Menschen gilt? So wie alle Menschen essen, trinken, atmen, schlafen und noch viel mehr, gibt es auch psychologische Elemente, die bei allen Menschen gleich sind.

Wie sich aber das, was wir essen unterscheidet, unterscheiden sich auch die psychologischen Was' und Wies.

Beginnen wir mit den Grundbedürfnissen. Im Kern ist das **Verbundenheit** und **Gestaltung**.

Also wir müssen als Menschen zusammenhalten, weil wir nur als Rudel überleben können. Wir sind soziale Tiere und der Zusammenhalt ist unser Erfolgsrezept. Denn biologisch sind wir keine überlegene Spezies. Aber wenn wir uns zusammenschließen und unsere kollektive Intelligenz einsetzen, dann können wir uns behaupten.

Und Intelligenz einzusetzen bedeutet „gestalten“. Wir sind wirksam. Wir lösen Probleme und machen für uns als Rudel das Leben besser. Besser bedeutet leichter und sicherer. Das ist der *Purpose* der Grundbedürfnisse.

Es gibt viele Modelle für Grundbedürfnisse. Schauen wir noch ein zweites an. Dabei steht die Bindung (Verbundenheit) im Mittelpunkt. Den aus echter **Bindung** kommen dann die restlichen emotionalen oder psychologischen Grundbedürfnisse: **Sicherheit**, **Selbstwert** und **Selbstbestimmung**.

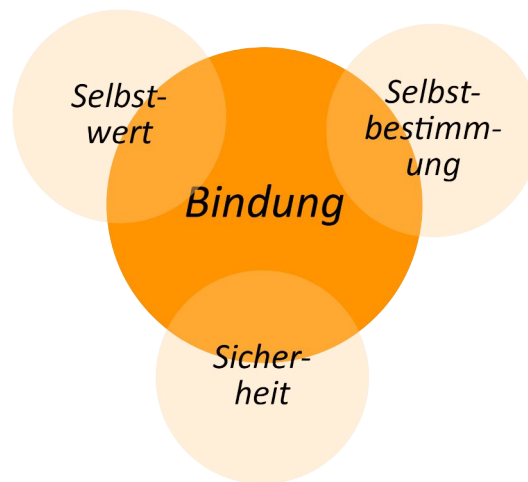


Figure 1: Einfaches Modell der Grundbedürfnisse.

**Sicherheit** (also hier psychologische Sicherheit) ist die Zugehörigkeit zum Rudel. So wie ich bin, darf ich Teil des Rudels sein. Ich darf mich authentisch zeigen, ich darf meine Fähigkeiten (also das, was mich besonders macht) ausprobieren und entwickeln; dazu gehört auch das Scheitern. Dann darf ich meine Fähigkeiten ins Rudel einbringen, was schon der Link zur Gestaltung ist, aber ich darf auch Bestehendes hinterfragen, was durch jede Generation die Möglichkeit der Erneuerung ist.

Erlebe ich das alles, dann lerne ich, dass ich **wertvoll** bin. Es ist gut, dass es mich gibt. Und es ist gut, dass ich einzigartig bin. Denn unsere Umwelt ist komplex und vielfältig, deswegen ist es auch wichtig, dass wir komplex und vielfältig sind. Ich werde nicht danach beurteilt, ob mich andere verstehen, oder ob meine Fähigkeiten schon bekannt sind, sondern ich werde angenommen, weil es ein Vertrauen ins System gibt. Wir verstehen und fühlen, dass wir davon profitieren, wenn wir vielfältig sind. Solange es dem *Purpose*, dem Zweck, dient: Es macht unser Leben leichter und sicherer.

Und diese Gestaltung, dieses Beitragen auf meine einmalige Art und Weise, ist die **Selbstbestimmung**. Sie braucht eine Richtung, einen Zweck, aber keine Kontrolle oder Unterdrückung.

Wir haben also als Grundbedürfnisse: Bindung und daraus Sicherheit, Selbstwert und Selbstbestimmung. Und alles dient der Entfaltung und dem Wohlergehen des Rudels.

Wenn wir die Grundbedürfnisse aller berücksichtigen und versorgen, haben wir ein intelligentes System. Ein maximal intelligentes System, was gedeihen und lange überleben wird, weil es mit allen Herausforderungen der Umwelt gut umgehen kann.

## Die *Success-Fallacy* macht dumm

So sollte Leben gehen. Doch warum sind dann 98% von uns nur am Funktionieren? Augen zu und durch, um dann auf dem Sterbebett festzustellen, dass wir unser Leben verpasst haben.

Die Antwort ist „unser Gehirn“. Dan Ariely sagt, dass unser Gehirn liebt, was einfach, vertraut und stimmig ist. Und wenn wir jetzt Erfolg haben, also wenn unsere Strategien für unser Leben funktioniert haben, dann sind wir leicht in der Versuchung zu unseren Kindern zu sagen „mach es so wie ich und es wird gut für dich“. Das ist lieb gemeint, vergisst aber, dass unsere Kinder einen anderen Startpunkt haben und vor allem einen wichtigen Aspekt:

„Die Welt geht auch mal einen Schritt nach vorne, wenn man sich nicht bewegt.“

Eine Strategie, die für uns funktioniert hat, muss paar Jahre später nicht mehr optimal sein. Sie kann sogar richtig schlecht werden. Wir erinnern uns, dass sich intelligente Systeme verjüngen und erneuern. Alles, was das verhindert, trägt zur Erstarrung bei. „Früher war alles besser“ ist ein Bias, eine Verzerrung und Täuschung.

Wir können ein Früher nicht zurückholen, aber wir können den Kern von Früher wieder und immer wieder erzeugen, wenn es unser *Purpose* ist. Aber zu dem Ziel werden wir immer neue Wege brauchen.

Der Weg dahin ist Vertrauen ins System, in die Erneuerung und in die Zukunft zu haben.

Wenn also mein „ich habe recht und du machst, was ich dir sage, damit du sicher bist“, mein Grundmuster wird, dann werde ich systemisch dumm. Und dumm sind wir, wenn wir in der Angst sind. Wenn wir die Welt als gefährlich oder feindlich erleben. Und das tun wir, wenn wir in unserem Rudel nicht in Sicherheit sind.

Wenn *recht haben* mein Beziehungsmuster ist, dann habe ich Bindung und Beziehung längst verloren. Dennoch wird mich dieses Grundmuster den Rest meines Lebens begleiten. Wenn ich Menschen schützen will, dann werde ich ihnen sagen, was sie zu tun haben. Ich werde über sie bestimmen wollen, um sie zu schützen. Weil ich es ja besser weiß. Das kommt aus Sorge oder Fürsorge, transportiert aber Angst und verletzt ihre Selbstbestimmung. Das treibt ihren *Limbi*<sup>1</sup> in die Rebellion.

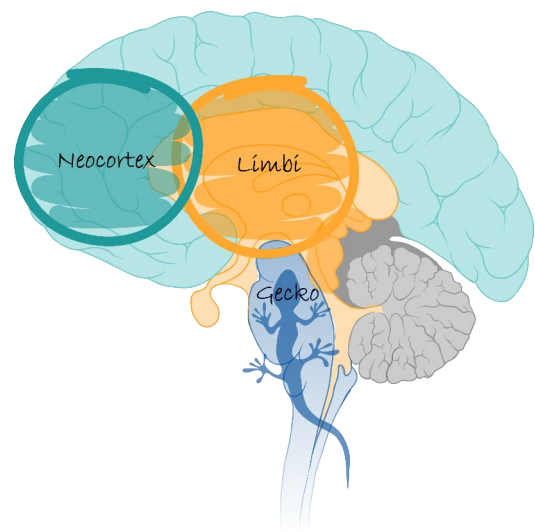


Figure 2: Vereinfachter Blick auf unser Gehirn. Die drei Teile, die uns hier besonders interessieren. Neocortex für das bewusste Denken, Limbi für die soziale Intelligenz und Gecko als Überlebensexperte.

Unser *Limbi* ist wie eine nicht-newtonsche Flüssigkeit. Auf Druck reagiert er mit Widerstand. Je mehr Druck, desto fester (störrischer) wird er.

Aber wenn wir ihn einladen zu folgen, dann wird er mit aller Energie dabei sein und nicht dagegen.

Jeder Widerstand vom *Limbi*, jedes Dagegen ist eine Reaktion auf Druck und Zwang.

## „Ich bin nicht genug“

Das *recht haben* ist nur ein Beispiel. Aber wenn ich als Eltern meinen Kindern gegenüber meinen Willen durchsetze, sie nur auf das Funktionieren („räum das Zimmer auf“, „mach die Hausaufgaben“, „räum deine Sachen hier weg“, „du machst das falsch“, „dafür [meistens etwas, was dem Kind wirklich wichtig ist und was aus seiner Identität kommt] ist jetzt keine Zeit“, ...) reduziere, zerstöre ich Beziehung.

In jeder Interaktion, in jedem Moment, in dem unser Kind zu uns kommt, gibt es nur zwei Möglichkeiten der Reaktion: wir können uns zuwenden (ganz, mit Bewusstsein und *Limbi*) oder wir wenden uns ab (wir sind nur oberflächlich da, wir korrigieren und blockieren, oder im schlimmsten Fall ignorieren wir).

<sup>1</sup> *Limbi* ist unser Kosenamen für das limbische System. Es sind eigentlich sieben Systeme die unsere soziale Intelligenz bilden und von unseren Grundbedürfnissen leben und die einfordern.

*Die Ablehnung meiner Identität, also meiner Einzigartigkeit, führt dazu, dass ich denke, dass ich falsch bin. Ich bin ein Fehler.*

Wenn wir uns als Eltern abwenden, dann ist das eine Ablehnung der Identität des Kindes. Es ist die Zerstörung des *Safe Spaces*. Das Kind lernt „hier bin ich nicht sicher“.

Und weil es die Eltern (bis ca. 10 Jahren) nicht richtig infrage stellen kann, sucht es den Fehler bei sich. Die Lektion ist „ich bin falsch“. „Ich bin der Fehler“ und das in der Form von „ich bin nicht genug“, also ich muss schöner, sportlicher, intelligenter, ordentlicher, fleißiger, ... sein. Oder ich merke „ich bin zu viel“. Egal was ich tue, die Welt ist besser dran, wenn ich weg bin. Also nicht auffallen und unter dem Radar bleiben. Verschwinden.

## Scham

Jetzt haben wir also als Kind gelernt, dass wir falsch sind. Ein Fehler auf Beinen. Unser Rudel will uns nicht. Sie dulden uns, weil andere es von ihnen erwarten, aber es ist kein sicherer Platz.

Also suchen wir einen anderen sicheren Platz. Und wir wissen ja schon, dass wir uns nicht so zeigen dürfen, wie wir sind, weil dann würde unser neues Rudel auch merken, dass wir ein Fehler sind.

*Scham ist die Angst, dass andere auch merken, dass wir ein Fehler sind.*

Scham ist das Fortschreiben der psychologischen Unsicherheit. Die Ablehnung, die ich in mir gespeichert habe, ist meine Realität. Mein Rudel hat mich abgelehnt, jetzt habe ich Angst, dass mich auch ein anderes Rudel ablehnt. Dass sie erkennen, was ein fehlerhaftes Modell ich bin, also versuche ich sie zu täuschen.

Brené Brown sagt, dass es drei Elemente gibt (Heimlichkeit, Schweigen, Verurteilen), die die Scham füttern.

Da wir uns aber schämen, werden wir nicht drüber reden. Wir werden uns (unsere Identität und Einzigartigkeit) verstecken. Hinter Masken, Rollen, Fassaden, die uns beigebracht wurden. Und wir werden uns verurteilen. Denn da wir ein Fehler sind, haben wir Glaubenssätze gebaut, die dieses Bild von der Welt (wir als Fehler und Last) schützen und stützen. Egal was mit uns passiert, wir haben es ja verdient. So wird man behandelt, wenn man ein Fehler ist.

## Rollen & Kompensation

### Starten wir mit den Rollen

Woher kommen die Masken, Rollen, Fassaden oder wie wir es nennen wollen? Die wurden uns antrainiert, von früher Kindheit an. Erst der Schnulli, dann das Essen gegen Unglück. Später klare Anweisungen (Programme), wie wir funktionieren sollen, damit alle happy mit uns sind. Funktionieren statt leben.

Erziehung und Schule ist mehr Dressur als Wachstum. Denn Wachstum, Einzigartigkeit und Identität, ja, auch Leben, ist nicht mehr erwünscht. Wir haben unsere gesellschaftliche Maschine und dir wird eine Position zugewiesen, in der du bitte ohne Widerspruch den Rest deiner Existenz funktionierst. Und nur in dieser Rolle, als Verkäufer deiner Arbeitskraft hast du deinen Wert oder Sinn. So ist zumindest die Story.

Das klingt überspitzt, aber es ist das was Kinder und Teens seit Generationen sehen und wogegen sie rebellieren. Die Kernfrage dabei ist „Liebe Eltern, ihr sagt, dass ihr mich liebt, aber wollt gleichzeitig, dass ich genauso unglücklich werde, wie ihr es seid. Warum das? Das ist doch irre.“

Diese Rollen, dieses Funktionieren ist, dass wir uns passend machen. Dass wir in ein Rudel, in einen Job, in ein Pseudo-Leben hineinpassen und alles, was uns an echtes Leben erinnert, unterdrücken. Wir sind die perfekte Maschine, wenn wir die unerfüllten Grundbedürfnisse nicht fühlen. Die erinnern uns nämlich fortwährend daran, dass wir eigentlich Menschen sind und leben sollten.

Dieses Funktionieren nennt Brené Brown „*Fitting in*“. Wir passen uns an, damit wir hineinpassen. Aber unsere Grundbedürfnisse wollen echte Zugehörigkeit (*Belonging*). Verbundenheit und die dazu gehörende Sicherheit. Denn Sicherheit bedeutet: „Wir schaffen das zusammen!“



## Kompensation

Wir wurden darauf trainiert, unser Rudel zu täuschen, und auch gleichzeitig unsere Grundbedürfnisse zu „versorgen“. Und dass wir unserem Rudel was vorspielen müssen, entfremdet uns noch mehr voneinander. (Bis zu dem Moment, indem wir verstehen, dass es alle tun.) Eine echte Erfüllung der Grundbedürfnisse geht nur über Zugehörigkeit, aber da wir nur Ablehnung erfahren haben, glauben wir nicht daran. Zugehörigkeit (Bindung) ist deswegen keine Option für uns, also brauchen wir für *Bindung, Sicherheit, Selbstwert* und *Selbstbestimmung* einen Ersatz, den wir kontrollieren können. Genauso *fake*, wie unsere Rolle nach außen ist, so *fake* müssen wir dann auch nach innen sein, um uns selbst zu täuschen.

Da wir niemandem trauen können, wollen wir Kontrolle. Es muss durch uns steuerbar sein, weil alle anderen gegen uns sind. Sie sind feindlich oder zumindest gefährlich.

In diesem Weltbild sind Selbstbetrug und Selbstverletzung der verzweifelte Ersatz für Selbstbestimmung. Lieber verletzte ich mich, als dass es jemand anderes tut. Wenn ich den Verletzungen anderer zuvorkomme und mir alles antue, was andere mir antun können, dann bin ich zwar im Schmerz, aber ich habe es „gewählt“. Es war meine Entscheidung.

Was natürlich nicht wirklich stimmt. Aber in der Verzweiflung, ist es eine attraktive Option.

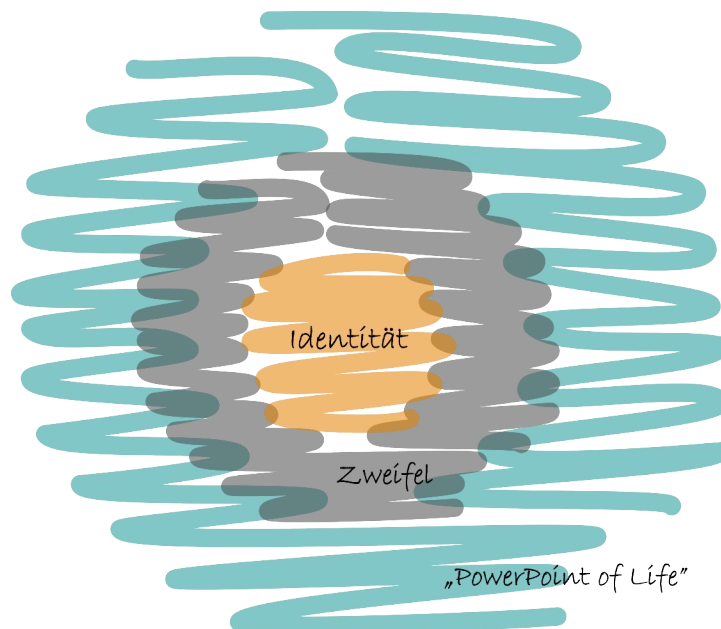


Figure 3: Model der „PowerPoint of Life“. Der Kern ist meine wirkliche Identität, die ich längst vergessen habe. Umgeben von einer dicken Kruste von Schmerz, Zweifel und „ich bin nicht genug/ich bin zu viel“. Und nach außen präsentieren wir uns, genauso wie es uns beigebracht wurde. Wir spielen unsere Rolle. Theater fürs Leben. Oder auch Drama.

Das klingt jetzt dramatisch. Ist es oft auch. Manchmal sichtbar für alle und oft hinter der Fassade von Erfolg, Aufstieg und Status versteckt. Der Gedanke dahinter ist, dass wir Dinge nehmen und sie als Ersatz für eins der Grundbedürfnisse nehmen. Das geht in zwei Richtungen: Wir benutzen die Dinge (externe emotionale Regulierung), um uns zu fühlen, als wäre das Grundbedürfnis in Ordnung. Oder wir verwenden die externe emotionale Regulierung, um aufhören können zu fühlen.

Drogen oder Medikamente sind ein gutes Beispiel und wurden als Erstes erforscht.

„... [dass] ernsthaft verzweifelte Tiere, wie ernsthaft verzweifelte Menschen, ihre Verzweiflung pharmakologisch beheben werden, wenn sie können.“

(Bruce Alexander auf Basis von Weissman und Haddox)

Alkohol wird genommen, um zu vergessen. Ich möchte alles vergessen, was mich verletzt oder herunterziehe. Ich möchte aufhören zu fühlen. Und manchmal auch, um die ganzen Rollen auszuschalten. Alkohol als Zugang zu meiner Wahrheit.

Heroin hingegen wird von Süchtigen oft als die „warme Decke der Geborgenheit“ beschrieben. Heroin gibt das Gefühl, dass wir haben sollten, wenn wir im Frieden sind. Wir wirklich an unseren Platz gehören. Heroin ist das Gefühl von Zugehörigkeit und Bindung.

Aber natürlich können Macht, Status, Erfolg und viele andere Dinge ähnliche Gefühle auslösen. Das Konzert bei dem ich vor 70.000 Fans spiele. Oder die neue Yacht, die ich mir gerade leisten kann. Doch was kommt nach dem Konzert? Was passiert in mir, wenn ich plötzlich alleine bin? Wie soll ich diese Leere dann überleben?

Schauen wir uns die vier Grundbedürfnisse beispielhaft an. Die Strategien unterscheiden sich je nach Weltbild oder Angstmuster. Also *Freeze*, *Flight* und *Fight*, haben immer andere Strategien der Kompensation. Und einen anderen Fokus.

### **Sicherheit**

Bei Sicherheit ist der Ansatz oft Schutz statt Sicherheit. Sicherheit kommt aus dem „zusammen schaffen wir alles“. Wir suchen keine Gefahr, aber wenn unerwartete Gefahr kommt, dann wissen wir, dass wir zusammen gut damit umgehen können.

Schutz ist die Verlagerung von der inneren Sicherheit ins Außen. Ich möchte eine kontrollierte Welt haben, denn wenn nichts passiert, dann bin ich sicher. Und das muss gar nicht schlecht sein, löst aber das Gefühl von Sicherheit nicht aus. Kontrolle, Institutionen und Versicherungen erreichen nicht den *Limbi* und stillen nicht das Grundbedürfnis. Im Gegenteil: Weil unsere Welt komplex ist, stresst uns jeder Faktor, den wir nicht kontrollieren können umso mehr. Diese Hilflosigkeit müssen wir dann wieder ausblenden, also eine zusätzliche emotionale Regulierung.

Um der Komplexität des Lebens nicht hilflos gegenüberzustehen, bauen wir eine endlos komplizierte Welt, die uns völlig überfordert.

### **Selbstwert**

Das ist das, was wir meistens mit „Ego“ meinen. Da gibt es vier grundlegende Strategien, die wir alle kennen. Auch da geht es um die Aufwertung von außen. Das hat dann wieder zwei Facetten: Entweder geht es um Bestätigung, im Sinn von „es ist richtig, was du tust und denkst“. Also ein Rollen-Check. Das andere ist eine innere Aufwertung. Ich bekomme genug „Likes“. Ich bekomme die Bestätigung, dass ich toll und wertvoll oder wichtig bin.

- ▶ Selbstzerstörung oder der Wunsch sich aufzulösen. „Ich bin zu viel.“ Es ist eine grundlegende Resignation. Ich möchte wirklich nichts mehr von den anderen. Ich habe aufgegeben. Vielleicht betäube ich mich noch.
- ▶ „Ich bin nichts, du musst Mitleid mit mir haben.“ Das ist eine Form von Aufwertung durch „Abglanz“ oder Fremden-ergie. Das sind Opfer-Mechanismen und die Energie-Vampire. Also ich lebe von anderen, wenn die es mir auch nicht ganz freiwillig geben. Das sind auch Menschen, die ständig Drama kreieren.
- ▶ „Ich kann/ich habe.“ Das ist Aufwertung durch Substitution entweder Können oder Besitz. „Ich bin nichts, aber schau, ich habe Nutzen für dich.“ Da ist wieder Status dabei und da habe ich wieder relativ viel Kontrolle im Außen. Dennoch bleibe ich in der Abhängigkeit von einem Publikum. Ich stecke in einer Beweislast fest.
- ▶ „Ich bin mehr als du.“ Das ist Aufwertung durch Abwertung. Natürlich sehe ich mich im Wert niedriger, aber versuche andere noch kleiner zu machen als mich, damit ich wieder gut dastehe.

### **Selbstbestimmung**

Zu Selbstbestimmung haben wir oben schon Gedanken und Beispiele gehabt. Also unsere Strategie hängt von der Größe des Systems ab. Wenn mein Schmerz mein System ist, dann ist „Selbstbestimmung“ schon, ob ich den Schmerz und in welcher Form auslöse. Ritzen ist ein gutes Beispiel. Ich übe eine Form von Selbstbestimmung aus, wenn ich mich verletze und für den größten Schmerz selbst zuständig bin. Und dieses Prinzip können wir auf viele Mechanismen übertragen.

Eine Alternative ist, dass ich möglichst viel Kontrolle im Außen ausüben möchte. Also ich brauche eine vorhersagbare und mechanistische Welt, in der ich bestimmen kann. Und je mehr Macht und Kontrolle ich über andere ausüben kann, desto mehr habe ich das Gefühl der „Selbstwirksamkeit“. Ich bestimme! Wenn schon nicht über meinen inneren Zustand, so doch über die Welt.

Wir finden viele Systeme, die genau für diesen Zweck gebaut wurden und auf dem Prinzip funktionieren. Und Mikro-management ist ein gutes Beispiel dafür. Statt Klarheit und Richtung zu geben, mische ich mich in jede Einzelentscheidung ein und steuere willkürlich. Zumindest kann von außen der Eindruck entstehen.

Das ist aber das Ziel: Ich möchte nicht vorhersagbar sein, weil ich wichtig, bedeutend sein möchte und gebraucht werden will. Also muss jede Entscheidung eine Überraschung sein. Keiner wäre darauf gekommen. Sie brauchten mich, um diesen Weg zu gehen.

### Bindung

Echte Bindung kommt aus Vertrauen. Lebe ich in der Welt des Misstrauens, brauche ich einen starken Ersatz. Das kann auf der einen Seite selbstgewählte Distanz oder Kälte sein. Ich vermeide Nähe, um nicht weiter verletzt zu werden. Das behandelt das Thema, ist aber kein echter Ersatz. Ersatzhandlungen sind Angst und Besitz (Benutzen). Ich versuche kontrollierte Umgebungen zu schaffen, in denen Menschen Angst vor mir haben, was ich als Respekt interpretieren kann. Oder ich bringe Menschen ins *Fawn*-Muster<sup>2</sup>. Das sehen wir oft in totalitären Systemen. Je weiter oben ich in der Pyramide stehe, desto mehr Menschen unter mir haben Angst vor mir und werden mir das Gefühl geben unglaublich toll und wichtig zu sein.

## Schnittstellen & Unsicherheit

Jetzt haben wir Rollen und Kompensation verstanden. Rollen spielen wir, um unser Rudel zu täuschen und zu verhindern, dass wir wieder verstoßen werden. Damit sind Rollen ein anderes Wort für das *Fawn*-Muster, also ein abstrahiertes Angstmuster. Kompensation ist, dass ich Dinge und Menschen benutze, um die Verletzung meiner Grundbedürfnisse nicht zu fühlen.

Das eine tun wir also nach außen, das andere für uns. Und die Rollen sind unsere Schnittstelle nach außen. Das sind unsere Programme, die wir nach Bedarf abspielen.

Genaugenommen macht das unser „Autopilot“: Denn wenn wir in der Angst sind, dann läuft unser Überlebensmodus, unser Autopilot. Wir funktionieren automatisch.

Und jetzt kommt ein Problem: Wir können nur Programme abspielen, die vorher angelegt wurden. Wenn wir in eine Situation kommen, in der es kein Programm gibt, dann landen wir in einem Deadlock. Gecko ist in der Starre oder im Kampf. Damit fallen wir wieder auf Grundmuster zurück. Rohes Überleben.

Das hat aber auch eine Kehrseite: Alles, was wir nicht kennen, verstehen wir nicht. Wir reduzieren uns auf den Nutzen unsere Rollen. Bedeutet, was wir nicht als Rolle anbieten (wir können das als unser Portfolio verstehen), kann keiner von uns bekommen. Wenn wir uns auf unsere Nützlichkeit reduzieren, können wir echte Begegnung nicht.

### Beispiel Sexualisierung

Sexualisierung ist eine Form des „ich kann“. Es ist eine Rolle, eine Dienstleistung oder ein Wert, den ich bereitstelle. Wenn ich in diesem Muster stecke, dann kann verstehen und akzeptieren, dass jemand mich in der Form benutzen will. Das ist völlig logisch.

Es ist sicher nicht das, was ich wirklich, wirklich ganz tief innen möchte, aber es ist das, was mir gesagt wurde, was ich bin und was mein Nutzen ist.

Selbst wenn ich mich beschwere und beklage, es ist das, was ich kann. Und mache.

Und jede andere Form der Kontaktaufnahme, werde ich ablehnen, weil es dafür keinen Einsprungpunkt gibt. Also wenn ich in der Sexualisierung bin und jemand kommt und mich nicht auf diese Funktion reduziert, dann ist mein System überfordert. Ich habe kein Programm dafür. Also werde ich das über Fight, Flight, Freeze ablehnen.

Anfrage von Schnittstellen, die wir nicht mit Rollen abdecken, kann Überforderung und Unsicherheit auslösen. Ein Teil von mir sagt „hey, das wäre so schön“ (die Identität), der Schmerz sagt „das kann nicht sein“ und die Dekoschicht sagt „dafür haben wir kein Programm ... es gibt keinen Prozess dazu ... ahhh, Panik“. Und je nach Grundmuster zeigen wir

<sup>2</sup> *Fawn* ist eine Rolle, die aus meinem Angstmuster kommt. Eine Strategie, die mein Angstmuster sozial kompatibel macht. Ich stelle mich freundlich, weil ich weiß, dass ich dich nicht besiegen kann. Das fühlt sich für den „befreundeten“ Menschen gut an, aber ist sehr instabil. Denn im Kern hassen sie mich. Ich muss also meinen Limbi im Schmerz haben, damit ich das nicht merke.

unterschiedliche Abwehrmechanismen. Panik, Unsicherheit, Distanz und Angriff sind Muster unseres *Geckos*. Wenn wir öfter in der Situation waren, dann kann auch ein *Fawn* sichtbar werden, ein „oh, im Overload mach' ich einfach gute Miene zum bösen Spiel.“

## System-Versagen

Und deswegen ist der innere Zustand unseres Systems so wichtig: Wir können das Prinzip von Conway's Law<sup>3</sup> noch erweitern:

*„Systeme, die wir bauen, spiegeln unsere innere Struktur wider.“*

Unser Schmerz, unsere Kompensation, unser Weltbild und die Glaubenssätze, werden das *Template* für Organisationen, die wir bauen. Ob Familie oder Unternehmen.

Und das passiert, egal wie bewusst wir unsere Handlungen kontrollieren und steuern. Unsere innere Wahrheit wird sich zeigen. Früher oder später. Das liegt auch daran, dass wir eben nur einen so kleinen Teil wirklich bewusst kontrollieren können. Und wenn wir versuchen in den „Maschinen-Modus“ (also totale Kontrolle) zu gehen, dann wird unser *Limbi* erst recht destruktiv und das kommunizieren wir auch die ganze Zeit<sup>4</sup>. Wir werden noch unstimmiger, was ein unstimliges System erzeugt.

Deswegen ist OrgIQ so eine Hilfe:

- Es hilft dir, deine Muster zu erkennen: QuickCheck, Assessment, Leadership-Bücher und Training. Und dann die Muster zu lösen. Die Entwicklung von innerer Stimmigkeit lohnt sich, weil du dann stimmige Systeme baust.

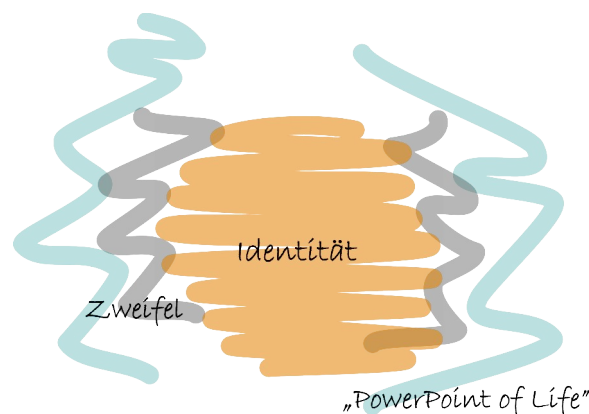


Figure 4: Zustand größerer innerer Stimmigkeit; Zweifel und Rollen sind stark reduziert.

- Es hat die „Lego-Steine“ (Beliefs) für eine gesunde Organisation

Beispiel:

Wenn du gründest, dann folgen dir Menschen, weil du Gründer:in bist. Wenn du dann aber ein System baust, dass auf deinen Schultern lastet, dann wirst du der Engpass.

Gutes Gründen ist wie Anschubsen: Du startest, die Leute folgen dir. Du gibst Richtung und die Leute gehen und leben dein System. Das ist „Pull'n'Release“.

Deine DNS bleibt, aber du wirst nicht zum Engpass, Ärgernis oder Wachstums-Schranke. Du erlaubst und förderst Wachstum von deinem System.

Du willst deine Identität mitgeben, aber nicht deine Zweifel oder Schutzschicht!

<sup>3</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Gesetz\\_von\\_Conway](https://de.wikipedia.org/wiki/Gesetz_von_Conway)

<sup>4</sup> Kommunikation findet auf allen Ebenen statt, ob wir wollen oder nicht. Aber wenn wir im Außen nett sind und die unteren Ebenen (Schmerz und Identität) ignorieren, dann ist die Kommunikation unstimlig und überwiegend Ignorieren. Also die stärkste Form der Verletzung.

- ▶ Es hat die Diagnose für Menschen, Teams und Organisationen: *Wie steht es um meine Fitness und meine interne Intelligenz?*
  - ▷ Der Kerngedanke von OrgIQ ist, dass wir den inneren Zustand vom System erkennen und behandeln können, bevor die Zahlen es zeigen.
  - ▷ Durch den Ansatz sind wir schneller und können früh agieren, statt später zu reagieren, wenn es vielleicht sogar schon zu spät ist.

# Diagnose

Jetzt sind wir Experten für den inneren Zustand, für die innere Welt. Wir wissen, was Menschen brauchen und wie die einzelnen Dinge zusammenhängen.

Jetzt schauen wir uns noch zwei Modelle an, die das vertiefen. Zuerst, was sich außen zeigt: Weltbild und Gruppenbildung. Und dann gehen wir nochmal in den Gecko und zu den Grundbedürfnissen.

## Weltbild

Die Idee von *Tribal Leadership* ist einfach: Menschen finden sich zusammen, wenn sie sich verstehen. Sie also ihr Bild von der Welt teilen. Und bei *Tribal Leadership* wurden 5 Weltbilder definiert. Und der Kerngedanke dahinter ist: Ich verstehe die Menschen in derselben *Stage* und vielleicht auch eine drunter und drüber. Alle anderen sind mir suspekt und unbegreiflich.

Und das ist die Herausforderung an Leadership: Wie kommuniziere ich, dass ich alle *Stages* anspreche. Also für jede *Stage* was dabei ist? Wir im Prinzip den nächsten Schritt aufzeigen.

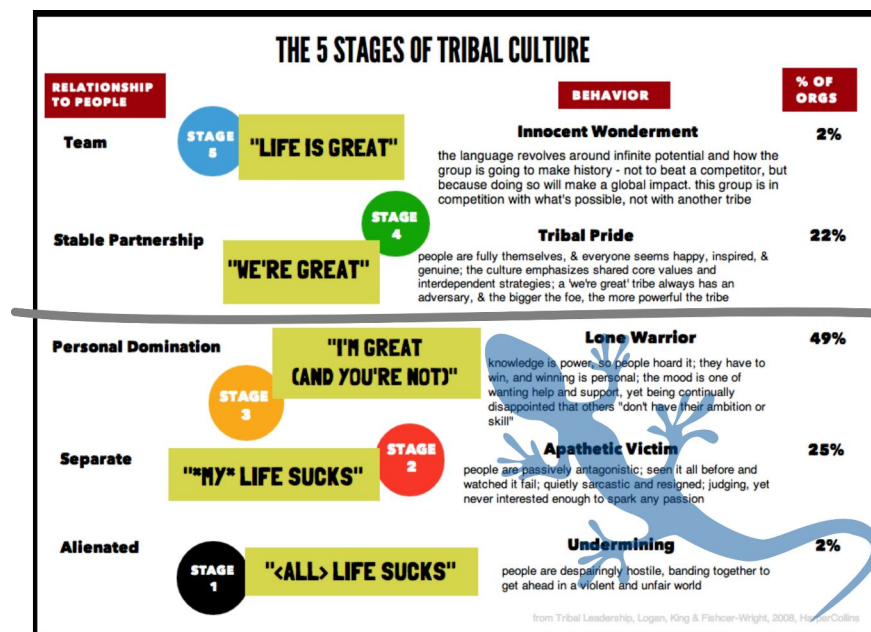


Figure 5: Tribal Leadership: Die Stages im Schnellüberblick

In dem Modell sind die *Stages* (wie im Bild) als Entwicklungsstufen angeordnet. Also die gehen linear von 1 bis 5. Und ich kann so durch alle Stufen langsam wachsen, weil wir an den Texten schon merken, dass die Lebensqualität auf den höheren *Stages* entspannter ist.

## Angstmuster

Dieser sehr lineare Zugang ist schick und macht es einfach, aber er ist nicht ganz stimmig. Oder sagen wir mal, dass es noch andere Perspektiven gibt.

Die *Stages* 1-3 mappen sehr gut auf die Angstmuster.

- ▶ Stage 1: **Freeze**, denn es hat alles keinen Sinn.
- ▶ Stage 2: **Flight**, denn ich bin das Problem, aber wenn ich Abstand halte, geht es.
- ▶ Stage 3: **Fight**, denn ich muss nur meinen Wert beweisen, dann können mich die anderen bewundern.

Und die Angstmuster, wie jede Form der externen emotionalen Regulierung ist nicht das Problem, sondern unsere beste Lösung für unsere Lebenssituation. Es ist die beste (oder einzige) Regulierung, die wir kennen. Wir sollten also Angstmuster und anderes Verhalten, nicht als Krankheit sehen, sondern als Lösungsansatz.

## 9 Ebenen der gewohnten Angst

(Gewohnt: Weil wir in der ungelösten Angst für lange Zeit feststecken)

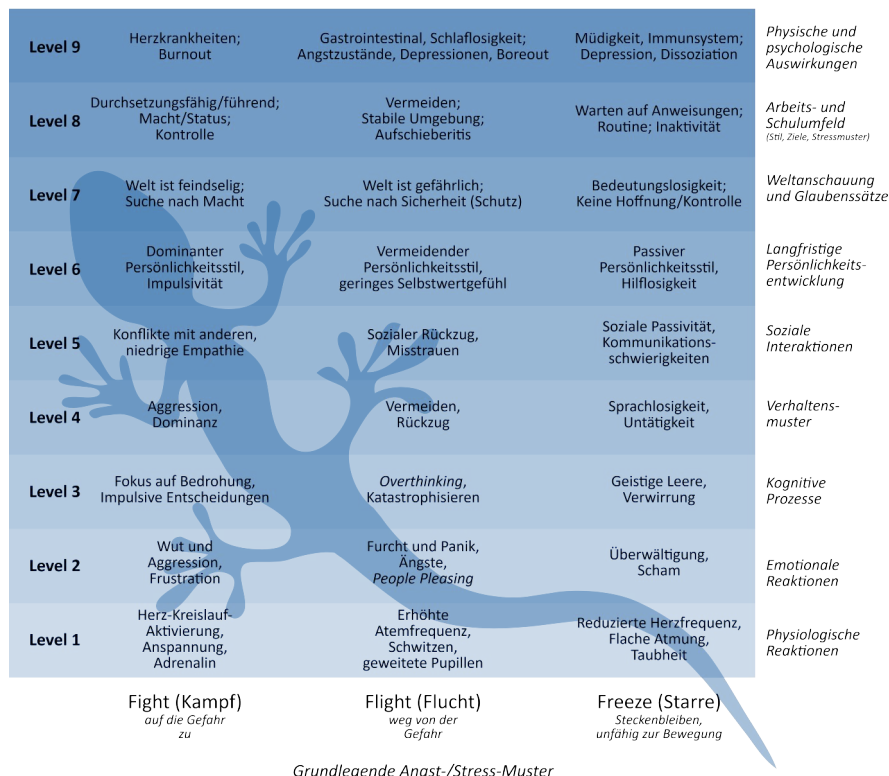


Figure 6: Der Gecko in der Übersicht. Auch da Level, die verschiedenen Aspekte von Angstmustern zeigen.

Denn es ist leichter, eine Lösung durch eine andere zu ersetzen, als von einem „du machst ja alles falsch“ zu einem „ich zeige dir, wie es richtig ist“ zu kommen. Dieser Richtungswechsel löst meistens Widerstand aus.

## Grundbedürfnis-Ersatz

Die Ersatzhandlungen für die Grundbedürfnisse hatten wir oben schon ausführlich. Also bauen wir es hier nur nochmal kurz zusammen, damit wir dann zur Auflösung kommen.

Auch die Angstmuster sind Lösungsstrategien für die Grundbedürfnisse. Und hier kommen die drei Perspektiven zusammen: Gecko, *Tribal Leadership* (Weltbilder) und Grundbedürfnisse:

### ► Stage 1: Freeze ... ich suche Sicherheit

Warum das? Der Freeze-Zustand ist der Zustand der Unsicherheit. Deswegen stelle ich mich tot. Ich bin passiv. Ich erwarte von anderen Vorgaben und führe die dann aus. Ich bleibe unter dem Radar. Nicht auffallen. In meiner Unsichtbarkeit liegt mein Schutz. Und generell tendieren wir zu Schutz, als Ersatz für Sicherheit.

### ► Stage 2: Flight ... ich suche Selbstwert

Warum das? Schutz ist jetzt da, also brauche ich jetzt zwischenmenschliche Energie (Aufmerksamkeit), aber Menschen sind gefährlich. Deswegen kontrolliere ich die ganze Zeit, wie ich gesehen werde. *People Pleasing* ist die markanteste Ausprägung. Oder *Avoidance* (Vermeidung) und Distanz. Ich kontrolliere Nähe und Sichtbarkeit. Ich sammle Likes, aber zeige nur ein kuratiertes Leben, durch unsere Aufwertungs-Strategien (siehe oben).

### ► Stage 3: Fight ... ich suche Selbstbestimmung

Warum das? Angriff statt Rückzug. Wenn Menschen Angst vor mir haben („Respekt“), dann reicht mir das. Wenn ich anderen sagen kann, was sie zu tun haben, dann ist es Weitergabe meiner erlebten Fremdbestimmung. Kontrolle oder Macht über andere ist sicherer und sichtbarer. Ich kann es oft sogar erzwingen. Wenn ich schon keine Kontrolle über mich im Innen habe, dann wenigstens im Außen.



## Coping vs. Healing

Jetzt gehen wir in die Auflösung. Oder eben in Lösung 2.0. Und dabei müssen wir zwischen *Coping* und *Healing* unterscheiden.

Um es bildlich zu machen: Wenn wir bis zum Hals im Misthaufen stecken, dann können wir uns Duftbäumchen vor die Nase halten, um die aktuelle Situation erträglicher zu machen. Oder wir gehen raus aus dem Misthaufen, duschen und ziehen neue Klamotten an.

Duftbäumchen sind *Coping*, herausgehen aus der Situation ist *Healing*. Und wenn das jetzt so plakativ klingt, dass kein Mensch *Coping* will, so ist die Realität anders, wie wir ja oben schon gelernt haben.

*Healing* ist nicht leicht, weil ich erst mal glauben muss, dass es etwas anderes gibt, als den Misthaufen. Wenn der Misthaufen und Gestank, meine ganze Welt sind, dann habe ich nur *Coping*, weil alles andere nicht möglich ist. Deswegen schauen wir uns das im echten Leben an und nicht mit so einfachen Bildern.

## Kontrolle

Wenn wir kompensieren, dann geht es um Kontrolle. Wir schaffen uns eine „kleine Welt“, in der wir Kontrolle haben. Kontrolle ist dabei ein Ersatz für Sicherheit. Wähle ich die Welt klein genug, dann kann ich sicher sein, dass ich in dieser Welt bestimme. Bei Menschen mit Depression ist der einzige sichere Platz oft die Bettdecke. Dort habe ich Kontrolle, dort bin ich sicher.

Baue ich die Welt größer (Familie, Team, Organisation, Partei, Kirche, ...), dann habe ich eine größere Illusion der Macht und Unabhängigkeit.

Je mehr Menschen abhängig sind und mich brauchen, desto größer wird meine Wichtigkeit. Wichtigkeit ist auch an der Stelle wieder ein Ersatz für Bedeutung. Denn Bedeutung geben uns Menschen freiwillig.

Was wir tun, kennen wir jetzt ja schon. Wir versuchen je nach Weltbild (*Stage*) ein anderes Grundbedürfnis zu ersetzen. Entweder vergessen, dass wir es brauchen, oder in uns das Gefühl erzeugen, dass wir es hätten.

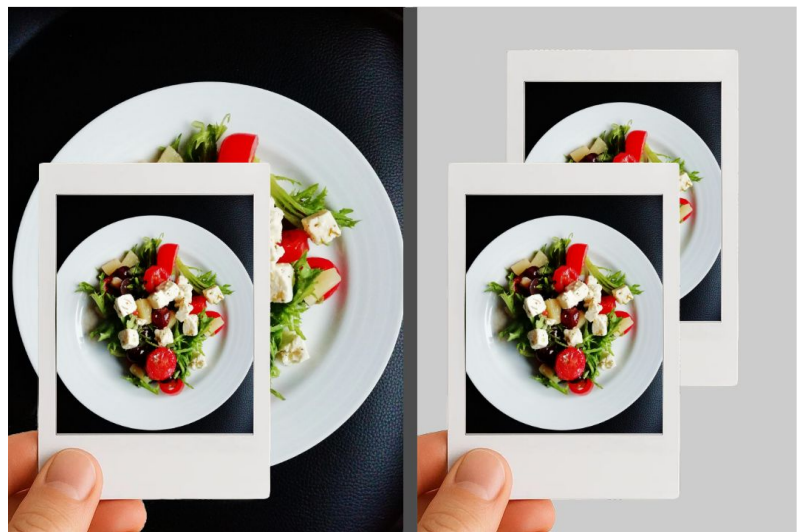


Figure 7: Ein Bild vom Essen oder ein Bild vom Bild vom Essen sind nicht unterscheidbar, deswegen können wir Beziehung leicht faken. Nach außen. Aber nicht für uns. Wir werden vom Bild nicht satt.

- ▶ Stage 1: Kontrolle der Umwelt, als Ersatz für echte Sicherheit. Oder eben auch die Kontrolle über unsere Sichtbarkeit: „ich bin nicht da, also bin ich keine Gefahr und dann passiert mir auch nichts“.
- ▶ Stage 2: Kontrolle der Distanz zu Menschen, damit Validierung funktioniert, als Ersatz für Selbstwert. Ich zeige nur soviel von mir, dass ich Bestätigung oder Bewunderung bekommen. Oder eben das „ich mache alles, damit du mich magst“.
- ▶ Stage 3: Kontrolle von anderen, als Ersatz für Selbstbestimmung. „Ich sage dir, wo es lang geht! Ich bin der Boss!“. Der Gedanke: „Wenn ich schon mein Leben nicht gestalten kann, dann bestimme ich wenigstens über andere. Das ist doch was!“ Hier sieht man noch schön ein anderes (paralleles) Muster: Wir leben oft unseren Schmerz. Wir leben in der Fremdbestimmung, also lassen wir andere unter Fremdbestimmung leiden.

Das ist das Thema bei der Kontrolle, Macht oder Manipulation: Wir nehmen uns etwas, um uns sicher versorgen zu können. Aber wenn wir uns dort (also alles was mit Liebe und Beziehung zu tun hat) was nehmen, dann ist es leer und wertlos. Bekomme ich eine Umarmung geschenkt (und kann sie annehmen), dann ist es wundervoll. Aber erzwingen wir



eine Umarmung oder nehme sie mit Gewalt, dann ist sie leer und schal. Sie verletzt mehr, als dass sie heilt. Wir erleben in allen Beziehungsthemen die Enttäuschung, dass das Surrogat nicht satt macht. Da ich nicht an Annahme und Begegnung glaube und niemandem vertrauen kann, weil die mich verletzt haben, bleibe ich in mir gefangen und kann nur kompensieren. Das macht noch hungriger. Und wir brauchen mehr, um diese neue Leere wieder zu betäuben. Die Spirale dreht sich immer schneller. In den Abgrund.

Also wie wäre es, wenn wir die Spirale umkehren? Nicht abwärts, sondern aufwärts!

Denn wir haben ja gelernt, dass all diese Mechanismen Lösungsansätze sind. Sie sind unser bester Lösungsweg. Bisher. Also sind diese Ansätze nicht schlecht, denn wir tun was, wir versuchen mit all dem zu überleben. Sie sind nur noch nicht vollständig. Da fehlt noch was.

## Leben (oder eben *Healing*)

Und jetzt kommt der Hammer, die Grundbedürfnisse können wir nur über Bindung (Beziehung, Verbundenheit) stillen. Beziehung ist genau der Wechsel nach *Stage 4*. Vom Ich zum Wir.

Solange wir es selbst regeln wollen – „ich kann alleine“ – sind wir zum Scheitern verurteilt. Echte Begegnung ist abhängig von einem Gegenüber. Beziehung und Vertrauen kann ich nicht kontrollieren. Wir können nur ein Angebot machen und dann müssen wir uns beschenken lassen. Und das kommt mit dem Risiko der Ablehnung.

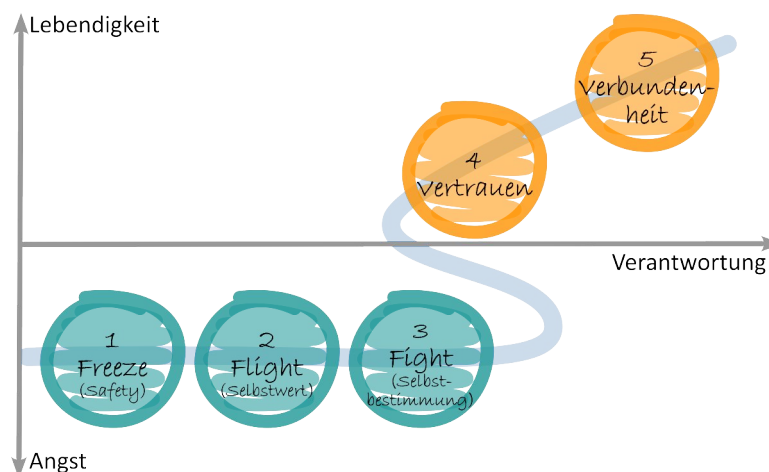


Figure 8: Die Kompensationen haben unterschiedliche Ebenen von Verantwortung, die wir übernehmen, aber um lebendig zu werden, muss ich in die Welt der Beziehung.

Ohne den Mut zur Ablehnung werden wir scheitern. Und deswegen verkauft sich *Coping* auch so gut: Therapie und Coaching, die auf *Coping* basieren, verkaufen die seitliche Bewegung zwischen den Kontrollmechanismen als Fortschritt. Und Kontrolle ist so angenehm, weil ich mich nicht öffnen muss, nicht verletzlich werden muss und es vermeintlich im Griff habe. Dabei ist Kontrolle nur Fahren im Kreisverkehr. Ich bin in Bewegung, komme aber nie vorwärts. Erst wenn ich den Kreisverkehr verlasse, geschieht wirkliche Veränderung. Und die Veränderung ist, dass wir uns öffnen und auf ein Du einlassen, um zum Wir zu werden.

Das ist gar nicht so schwer, weil es nämlich ein Prozess und keine On/Off ist. Begegnung geschieht in kleinen Schritten. Vor allem, wenn wir noch neu in dem Thema sind. Ich brauche nur den Mut zum Losgehen.

Die Regulierung in *Stage 1-3* findet im Außen statt, weil das Innen noch ausgeblendet wird. Wir wollen innen nicht fühlen, weil da die Ablehnung gespeichert ist. Das „ich bin nicht genug“.

*Healing* geschieht auf dem Weg nach *Stage 4 + 5*: Ich gehe in Bindung und dann erlebe ich (das erste Mal) Annahme. Dadurch bekomme ich Sicherheit, Selbstwert und daraus dann die Selbstbestimmung (Gestaltung).

Und wenn ich das erlebe, dann ist es gut, wenn ich auf meinen Widerstand vorbereitet bin. Oft ein unbewusster, innerer Widerstand. Unser Gehirn, das uns in den alten (sicheren, weil vertrauten) Mustern und Bahnen halten möchte. Wie ein Spur-Assistent werden wir erst mal in den Kreisverkehr zurückgelenkt. Und bekommen dazu auch noch gute Begründungen geliefert, die wir für uns und andere abspulen.

Das kann frustrieren. Die, die uns helfen wollen. Die, die uns zugehört haben, dass wir aus dem Funktionieren ins Leben wollen, und uns auch geglaubt haben. Und es kann uns selbst frustrieren, weil wir unseren so ehrlichen Absichten selbst im Weg stehen. Warum lasse ich das denn nicht zu? Warum gönne ich mir den kein schönes Leben?

Aber wenn wir vorbereitet sind, wenn wir wissen, dass diese Widerstände kommen werden, dass die Immunreaktion gegen Verbundenheit kommt, weil wir eben schlechte Erfahrungen gemacht haben, dann ist der Effekt nur mäßig. Wie bei einer Impfung. Ja, es kann Beschwerden geben. Die Krankheit im Kleinen. So erleben wir dann auch den Widerstand. Ja, es geschieht, aber wir wissen, was es ist. Ein Lernprozess. Wir überstehen das.

### Weltbild: Haben wollen

Weil ich selbst nichts bin.

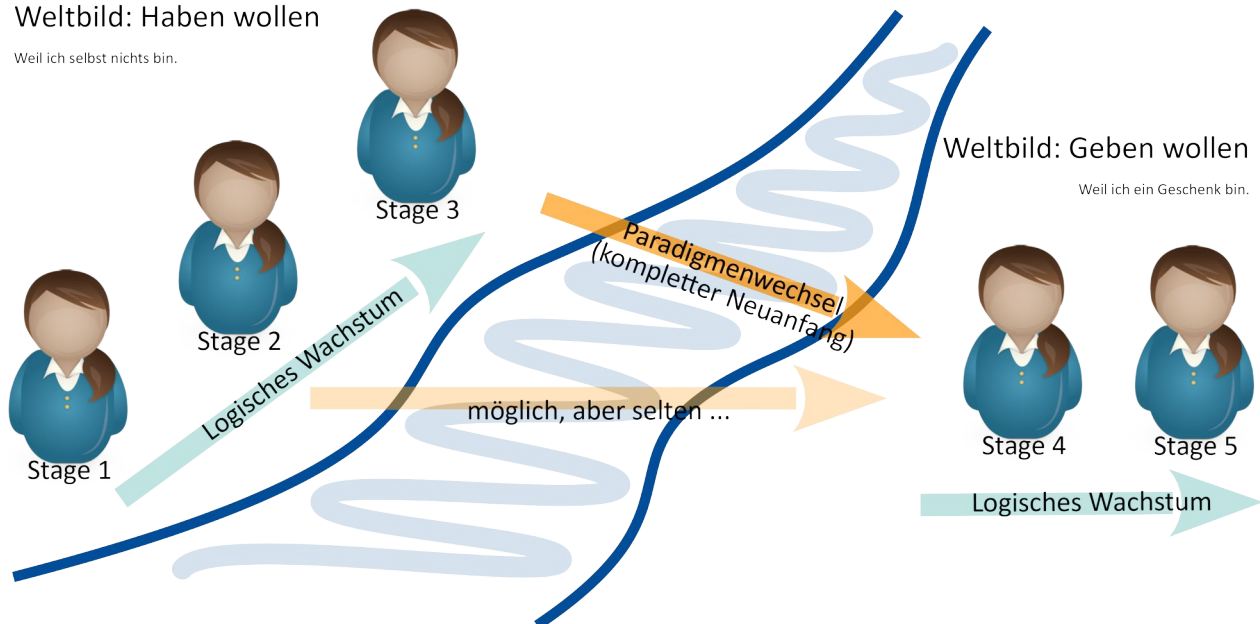


Figure 9: Wechsel zwischen den Weltbildern. In der Welt des „Haben wollen“ sind die Stages mit Status verbunden. Mit der Zahl steigt der Status.

Vorbereitung und Verständnis für uns ist wichtig. Auf der anderen Seite brauchen wir die Balance zwischen „es lohnt sich“ und „das ist möglich“. Wir müssen also das *Healing* (den Paradigmenwechsel) auf der einen Seite so klarmachen, dass ein nächster Schritt (Mehrwert) sichtbar wird, aber auch so stimmig, dass wir Kontinuität schaffen. Die Kontinuität schafft dann Vertrautheit – 90% ist wie xyz, was du ja schon kennst. Aber die neuen 10% können euch 20% bringen. Also Heilung muss so neu sein, dass es sich lohnt, aber gleichzeitig so vertraut, dass es überhaupt möglich ist. Und diese Balance ist hochgradig individuell.

Und je nach Person müssen wir die Betonung unterschiedlich setzen. Manche wollen alles neu machen, während andere eine hochgradige Kontinuität suchen.

Deswegen können wir *Healing* unterschiedlich sehen. Es ist ein Paradigmenwechsel, weil es weder vertraut noch stimmig ist. Selbst wenn es kognitiv „einfach“ ist.

Auf der anderen Seite haben wir gelernt, dass auch das *Coping* ein Lösungsversuch ist. Das Beste, was wir können und wissen. Letztlich adressieren wir die richtigen Themen (Grundbedürfnisse). Es fehlt nur eine Zutat. Beziehung. Und da wir nur Verletzung erlebt haben, glauben wir nicht daran. Aus dieser Perspektive haben wir eine hohe Kontinuität und fügen nur eine „Kleinigkeit“ hinzu.

Bleiben wir beim Kochen als Bild. Stellen wir uns vor, dass wir als Kind immer nur völlig versalzenes Essen bekommen (oder alternativ gar kein Salz im Essen). Dann werden wir eine negative Sicht auf Salz haben. Im Kern: Wir werden es aus unterschiedlichen Gründen vermeiden. Entweder weil wir denken, dass es alles ruiniert oder weil wir nicht an die Existenz oder den Nutzen glauben.

In jedem Fall können wir sagen: Unsere Erfahrung ist, dass es kein schmackhaftes Essen gibt. Also werden wir nur soviel essen, wie absolut notwendig. Und können nicht verstehen, warum andere Menschen von Essen schwärmen.

Und unsere Erfahrung ist valide. Sie ist dennoch nicht vollständig. Und hier kommen wir am Weltbild vorbei: Wenn unser Gehirn mit 10 bis 12 Jahren unser Weltbild festigt, sagt es „jetzt haben wir die Welt kennengelernt, wir leben noch, also ist das was wir kennen sicher und funktioniert; das werden wir also für den Rest unseres Lebens bevorzugt tun“.

Un im Salt-Beispiel wird es eine ablehnende Haltung zum Salz sein „braucht kein Mensch“ oder „versaut alles“.

Und in unserer Übertragung hier ist es so, dass Essen allgemein die Grundbedürfnisse sind und das Salz ist Beziehung. Ohne Salz funktionieren unsere Grundbedürfnisse nicht. Aber wenn wir Beziehung nur in Form von Missbrauch oder Entzug erlebt haben, können wir mit Beziehung und auch den Grundbedürfnissen nicht viel anfangen.

Was wir dann brauchen ist die Möglichkeit neue Erfahrungen zu machen. Also ein schmackhaftes Gericht mit der richtigen Menge von Salz zu probieren. Wenn wir uns darauf einlassen, können wir eine neue Welt entdecken, wobei es technisch nur ein ganz kleiner Schritt ist. Nur eine Zutat.

Wichtig ist, dass wir Menschen, die unser Korrektiv sind, im Leben haben. Der große Unterschied zwischen *Coping* und *Healing* ist, dass wir das Innen ändern. *Healing* geschieht nicht an der Fassade, sondern im Weltbild und strahlt von da in die Glaubenssätze, das Denken, Fühlen und Handeln aus.

*Coping* bedeutet, dass ich neue Rollen lerne und spiele, während *Healing* die Erkenntnis ist, dass ich keine Rollen brauche uns sichtbar werden kann.

Das ist auch der Unterschied von OrgIQ zu fast allen Beratungsansätzen. Dort werden neue Rollen trainiert. Ich will schnell die Zahlen fixen und Erfolge vorweisen. Wie die innere Struktur und Nachhaltigkeit ist, spielt keine Rolle.

Das ist bei OrgIQ anders. Wir arbeiten fast nur unter der Oberfläche. Wir machen den inneren Zustand sichtbar und arbeiten systematisch daran. Diese Veränderung im Inneren strahlt dann auch nach außen durch. Geht durch alle Schichten und verändert eben auch Denken, Fühlen und Handeln. Aber nachhaltig. Veränderung die bleibt, weil sie Innen stattgefunden hat. In der Familie oder im Team spielt keine Rolle, da wir überall Menschen sind.

# OrgIQ – Unser Kern [Kurzversion]

## Was lebende Systeme verbindet

Organisationen sind keine Maschinen. Sie sind lebendige Netzwerke aus Menschen – verbunden durch Beziehungen, Wahrnehmung und Sinn. In ihnen fließt Energie: durch Aufmerksamkeit, Vertrauen, Neugier und gemeinsame Ziele.

Wenn diese Energie frei fließt, wird das System intelligent. Intelligenz heißt: wahrnehmen, lernen, anpassen, wachsen.

Das gilt für Menschen genauso wie für Teams, Unternehmen oder ganze Gesellschaften.

## Warum Systeme starr werden

Angst ist der Gegenspieler von Intelligenz. Sie verengt Wahrnehmung, trennt Menschen und senkt Lernfähigkeit. Angst erzeugt Kontrolle, Kontrolle zerstört Vertrauen – und das Netzwerk verliert Energie.

Dann beginnt das **Coping**: Wir stabilisieren Symptome, statt Ursachen zu verstehen. Wir reparieren Prozesse, statt Beziehungen zu heilen.

Doch jedes System kann nur so gesund sein, wie seine inneren Zustände – und Beziehungen sind der Spiegel dieser Zustände.

## Wie Heilung funktioniert

**Heilung heißt**: Energie wieder in Fluss bringen. Das geschieht, wenn Menschen sich sicher, wertvoll und frei fühlen. Diese drei Qualitäten bilden den Kern aller lebenden Systeme:

1. **Sicherheit** – Ich darf da sein, ohne Angst.
2. **Selbstwert** – Ich bin bedeutsam, auch wenn ich Fehler mache.
3. **Selbstbestimmung** – Ich kann Einfluss nehmen, gestalten, wirken.

Wo diese drei Qualitäten wachsen, wird Angst kleiner. Und je weniger Angst, desto mehr Bewusstsein, Kooperation und Kreativität entstehen. Das gilt biologisch, emotional und organisatorisch.

## Vom Individuum zur Organisation

Organisationen sind kollektive Nervensysteme. Ihre *Beziehungsqualität* bestimmt, wie gut sie wahrnehmen und lernen können.

Wenn Menschen sich sicher fühlen, entsteht Vertrauen. Vertrauen öffnet Dialog. Dialog erzeugt gemeinsames Verstehen. Und Verstehen ermöglicht Verantwortung. So entsteht **kollektive Intelligenz** – die Fähigkeit, als Ganzes zu denken und zu handeln.

Das ist der Unterschied zwischen *Teamarbeit* und *Teamintelligenz*.

## Der Weg der Veränderung

Echte Veränderung beginnt innen. Nicht durch neue Regeln, sondern durch neue Zustände. Wenn Menschen sich sicherer fühlen, handeln sie klarer. Wenn Teams offener kommunizieren, wird Organisation wandlungsfähig. Wenn Organisationen Angst abbauen, wird Kultur lebendig.

**Heilen statt nur funktionieren** – das ist der Kern von OrgIQ. Denn Lernen ist kein Prozess, sondern ein Zustand von Verbundenheit.

## Die Brücke zur Praxis

OrgIQ verbindet die menschliche und die organisationale Ebene:

Ebene	Prinzip	Wirkung
Mensch	Sicherheit, Selbstwert, Selbstbestimmung	Vertrauen & Energie
Beziehung	Wahrnehmung & Resonanz	Klarheit & Kooperation
Organisation	Purpose & Struktur	Richtung & Anpassungsfähigkeit

So entsteht eine Architektur, in der Leben wieder fließen kann. Wir messen diese Beziehungsqualität – und machen sie sichtbar, damit Entwicklung bewusst gestaltbar wird.

## Die Essenz

*Angst verengt, Vertrauen öffnet.*

*Kontrolle lähmt, Bewusstsein bewegt.*

*Organisationen werden intelligent, wenn Menschen sich sicher fühlen.*

OrgIQ ist die Wissenschaft und Praxis dieser Lebendigkeit. Es zeigt, **was in Menschen passiert**, wenn Systeme wachsen – und wie Organisationen wieder lernen, zu atmen.

### Kurz gesagt:

**OrgIQ** = Bewusstsein in Beziehungen. Damit Menschen, Teams und Organisationen wieder lebendig werden.