

René Schröder, Breitenstein

Die verborgene Welt der Systemdynamiken in sozialen Systemen

1. Einleitung: Ein integrativer Rahmen zum Verständnis organisationaler Dynamiken

Viele organisationale Interventionen verfehlen ihre Wirkung, weil sie Symptome rein oberflächlich behandeln, während die Ursache tief in den unbewussten systemischen Grundstrukturen, oder wie es Luhmann beschreibt, grundlegenden strukturellen und kulturellen Dynamiken liegt (Luhmann, 1998). Zudem werden die organisationalen Entwicklungsebenen (Werteebenen), die sich in Wechselbeziehung mit den systemischen Grundstrukturen befinden, gänzlich vernachlässigt. Dieser Bericht liefert den diagnostischen Schlüssel, um diese Diskrepanzen aufzudecken. Ziel ist es, zwei einflussreiche Denkmodelle synergetisch miteinander zu verknüpfen, um ein mehrdimensionales Verständnis organisationaler Realitäten zu ermöglichen: Bert Hellingers Konzept des „Systemgewissens“ (Hellinger, 1994, 2001) und die biopsychosoziale Entwicklungstheorie der Wertesysteme nach Clare W. Graves (1970, 1974).

Hellingers systemische Arbeit postuliert, dass menschliche Systeme durch archaische kollektive Gesetzmäßigkeiten reguliert werden, deren Verletzungen schwerwiegende Beziehungs- und Funktionsstörungen in Gemeinschaften nach sich ziehen (Hellinger, 1994). Parallel dazu belegen die empirischen Längsschnittstudien von Graves (1970), dass sich das menschliche Erleben und Verhalten und damit die organisationale Struktur entlang einer offenen, evolutionären Spirale von Wertesystemen (*Levels of Existence*) entwickeln. Jede dieser Stufen (Ebenen) stellt eine spezifische Bewältigungsstrategie für die jeweiligen vorherrschenden Umweltbedingungen dar (Graves, 1974).

Für Führungskräfte, Berater und Organisationsentwickler bietet diese integrative Synthese einen entscheidenden strategischen Vorteil: Sie dechiffriert das verborgene „Betriebssystem“ hinter organisationalen Konflikten bzw. Störungen und evolutionären Sprüngen

(Beck & Cowan, 2013). Dadurch wird es möglich, das Verhalten, die Kultur und die Leistungsfähigkeit von Organisationen nicht nur symptomatisch zu erfassen, sondern von ihrer evolutionären Wurzel aus gezielt und nachhaltig zu steuern.

Die zentrale Arbeitshypothese

Die zentrale Arbeitshypothese dieses Berichts lautet: Jede evolutionäre Entwicklungsstufe einer Organisation – beschrieben durch die Theorie bzw. das Modell von Graves (1970) – etabliert eine eigene spezifische implizite systemische Grundstruktur im Umgang mit den Grundbedürfnissen Zugehörigkeit (Bindung), Ordnung (Rangfolge) und Ausgleich (Hellinger, 1994, 2004).

Wird dieses implizite, stufenabhängige Regelwerk verletzt, entstehen organisationale Blockaden und Störungen, die sich je nach dominierendem Wertesystem in völlig unterschiedlichen Symptomen äußern und entsprechend maßgeschneiderte, entwicklungsspezifische Lösungsarchitekturen erfordern.

Aufbau der Untersuchung

Um diese Synthese greifbar zu machen, beleuchtet die Analyse zunächst die theoretischen Kernprinzipien beider Modelle isoliert unter Einbezug der jeweiligen Quellenlage. Darauf aufbauend zeigt eine detaillierte Synthese Ebene für Ebene auf, wie sich die Regulationsdynamik in den einzelnen Stufen konkret ausdrückt und wie diese Dynamiken in der Praxis transformativ genutzt werden können.

2. Theoretische Grundlagen: Systemgewissen und Wertesysteme

Um die volle Tragweite der Synthese zu erfassen, ist es notwendig, die beiden Kernmodelle – Hellingers Systemgesetze und Graves' Wertesysteme – zunächst getrennt zu betrachten. Diese Modelle liefern gewissermaßen die „Software“, mit der organisationale Kulturen laufen, indem sie die unbewussten Regeln und Überzeugungen beschreiben, die das kollektive Handeln steuern.

2.1 Das Systemgewissen und seine Grundbedürfnisse nach Hellinger

Die von Bert Hellinger begründete systemische Phänomenologie postuliert, dass menschliche Sozialsysteme – von familiären Strukturen bis hin zu komplexen organisationalen

Einheiten – von unbewussten, archaischen Ordnungsprinzipien reguliert werden (Hellinger, 1994). Um die Dynamiken von Konflikten in Organisationen zu verstehen, ist die differenzierte Betrachtung des Gewissensbegriffs unerlässlich. Hellinger (2001) unterscheidet grundlegend zwischen dem *persönlichen Gewissen* und dem *kollektiven Systemgewissen*.

Das persönliche (bewusste) Gewissen: Dieses dient der individuellen Absicherung der Zugehörigkeit zu einer konkreten Gruppe. Es wird als „gutes“ oder „schlechtes“ Gewissen erlebt und orientiert sich an den expliziten Normen und Werten der jeweiligen Gemeinschaft. Es fungiert als soziales Bindeglied, schließt jedoch gleichzeitig das Fremde aus (Hellinger, 2001).

Das kollektive (unbewusste) Systemgewissen: Dieses Gewissen entzieht sich der bewussten Wahrnehmung des Einzelnen. Es wacht über die Integrität und das Überleben des Gesamtsystems. Es ist unbestechlich und kennt keine Moral im klassischen Sinne; stattdessen reagiert es mit unbarmherziger Präzision auf Verletzung elementarer Systemgesetze (Hellinger, 1994, 2001).

Während diese Dynamiken in Familiensystemen durch „Bindungsliebe“ zusammengehalten werden, operieren sie in Organisationen über ein anderes Medium. Organisationen sind Zweckverbände, deren Zusammenhalt primär durch Macht und klare Strukturen gewährleistet wird. Die Zugehörigkeit ist freiwillig und zeitlich begrenzt, Positionen sind von Personen trennbar und die Organisation existiert zur Erfüllung einer Mission, die über die individuellen Bedürfnisse hinausgeht. Daher müssen die Systemgesetze im organisationalen Kontext spezifisch durch die Linse von Machtstrukturen interpretiert werden (Grochowiak & Kinds, 2006).

Im organisationalen Kontext haben sich insbesondere drei fundamentale Systemgesetze als wirksam erwiesen, deren Missachtung zu schwerwiegenden systemischen Störungen führt (Weber, 2002, 2002)

Das Recht auf Zugehörigkeit (Bindung). Jedes Mitglied, das jeweils einen wesentlichen Beitrag zur Organisation beigetragen hat, behält das unentziehbar gleiche Recht auf Zugehörigkeit. Wird ein Mitglied ungerechtfertigt, fluchtartig oder unter Missachtung seiner Leistungen ausgeschlossen (z.B. durch unehrenhafte Entlassung, Totschweigen nach dem Ausscheiden, sowie Ausgrenzung oder gar Verleugnung), reagiert das Systemgewissen. Dies äußert sich häufig darin, dass spätere Mitarbeitende unbewusst das Verhalten oder das Schicksal des Ausgestoßenen bzw. Ausgeschlossenen reinszenieren, was sich in Leistungsblockaden, unerklärlicher Demotivation oder hoher Fluktuation auf Schlüsselpositionen zeigt (Hellinger, 1994; Weber, 2000).

Die Ordnung von Zeit und Rangfolge (Hierarchie). In sozialen Systemen gilt das zeitliche Prioritätsprinzip oder auch Senioritätsprinzip (Streeck, 2005): Wer zuerst da war,

hat im Hinblick auf die Zugehörigkeit Vorrang vor dem Späteren (Hellinger, 1994). In Organisationen kreuzt sich dieses zeitliche Prinzip mit der funktionalen Hierarchie (Kompetenz und Verantwortung). Eine gesunde Organisationsstruktur erfordert die Anerkennung beider Dimensionen: Neue Führungskräfte müssen den Beitrag und die Erfahrung der dienstälteren Mitarbeitenden achten; gleichzeitig müssen etablierte Mitarbeitende die funktionale Führungsrolle der neuen Führungskraft zugestehen bzw. akzeptieren (Weber, 2002). Missachtungen dieses Gesetzes – beispielsweise durch unüberlegte oder gar überhebliche Restrukturierungen ohne Würdigung des Bestehenden – können zur inneren Kündigung, einer negativen Reaktanz, verdeckter Sabotage und somit zu erheblichen Schäden im System (Unternehmen, Organisation) führen.

Der Ausgleich von Geben und Nehmen (Reziprozität). Soziale Systeme streben nach einer homöostatischen Balance im Austausch. Ein gesundes System erfordert ein kontinuierliches und ausgeglichenes Verhältnis von Geben und Nehmen (Hellinger, 1994). Das ist kein statischer Zustand, sondern ein fortlaufender Prozess. Dies betrifft nicht nur die ökologische Ebene (Leistung und Entlohnung), sondern auch die immateriellen Ebenen von Anerkennung, Unterstützung, Verantwortung sowie Karriere- und Entwicklungsperspektiven. Ein chronisches Ungleichgewicht – wenn etwa Mitarbeitende ausgebeutet werden oder umgekehrt einseitige Leistungen ohne Gegenleistung fordern – zerstört die Bindungskraft (Loyalität) und führt unweigerlich zur Erosion des Vertrauens und zum systemischen Zusammenbruch.

Trotz der hervorragenden Beiträge auf dem Gebiet der systemischen Organisationsaufstellung, den beschriebenen Wirkungsweisen und Dynamiken, wird Hellingers Arbeit aus wissenschaftlicher Sicht kritisch betrachtet. Dabei werden vor allem der Mangel an empirischer Forschung mit entsprechenden Ergebnissen, die die beschriebenen Wirkungsweisen und Dynamiken belegen, sowie die Begrifflichkeiten und Erklärungen der Systemgesetze, die eine universelle Gesetzmäßigkeit implizieren, die unumstößlich ist, kritisiert. Sparrer (2021) betrachtet das Systemwissen als implizite Beziehungsregeln. In weiteren wissenschaftlichen Bereichen wird es als funktionale Kräfte bzw. homöostatische Regulationsdynamik im Sinne der frühen Kybernetik beschrieben (Bateson, 1972; Jackson, 1957). Luhmann formuliert es als unbewusste Systemlogiken (Luhmann, 1998).

2.2 Die Graves-Wertesysteme: Eine Spirale der Entwicklung

Während Hellingers Ansatz die strukturellen Beziehungsbedingungen analysiert, liefert die biopsychosoziale Entwicklungstheorie von Clare W. Graves (1970) den evolutionären und entwicklungspsychologischen Kontext. Graves postuliert, dass sich die menschliche Natur nicht in einem statischen Zustand befindet, sondern sich in einer emergenten, offenen, dynamischen Spirale von Existenzstufen (*Levels of Existence*) entwickelt (Graves, 1970, 1974).

Das fundamentale Prinzip seiner Theorie ist das Doppel-Helix-Modell:

$$\text{Existenzstufe} = f(\text{Umweltbedingungen}[A - H] \cap \text{Neurologische Kapazitäten}[N - U])$$

Ein neues Wertesystem (repräsentiert durch die Synthese aus den Umweltvariablen des Lebensraums und den neurobiologischen Bewältigungsmechanismen des Organismus) entsteht immer dann, wenn die Umweltbedingungen einer bestehenden Ebene so komplex werden, dass die etablierten Problemlösungen versagen (Graves, 1970, 1978/2005).

Graves' Theorie zeichnet sich durch die folgenden drei wesentlichen Merkmale aus, die für das Verständnis organisationaler Dynamiken kritisch sind.

Keine Hierarchie der moralischen Überlegenheit: Keine Stufe ist per se „besser“ oder „schlechter“ als andere. Jede Ebene stellt eine hocheffiziente und adäquate Anpassung an spezifische Umweltbedingungen dar (Graves, 1970). Ein hochgradig strukturiertes, regelbasiertes System (z. B. Blau/D-Q) ist in einer instabilen, chaotischen Umgebung funktionaler als ein rein konsensgesteuertes, pluralistisches System (z.B. Grün/F-S).

Der evolutionäre Pendelschwung: Die Entwicklung vollzieht sich in einem oszillierenden Rhythmus zwischen ausdrucksorientierten (auf das Individuum ausgerichtet, „Express-Self“ wie Rot, Orange, Gelb) und opferorientierten (auf das Kollektiv ausgerichtet, „Sacrifice-Self“ wie Purpur, Blau, Grün) Orientierungen (Graves, 1974; Beck & Cowan, 2013).

Dieser zyklische Wechsel ist fundamental für das Verständnis der nachfolgenden Analyse, da er erklärt, warum sich die Definitionen von Zugehörigkeit, Ordnung und Ausgleich auf jeder Ebene dramatisch verändern. Im folgenden Kapitel wird jede Ebene detailliert analysiert, um die Synthese der beiden Modelle aufzuzeigen.

Kumulative Integration: Höhere Entwicklungsebenen ersetzen nicht die tieferen Stufen, sondern transzendieren und integrieren sie (Graves, 1970). Eine gesunde Organisation auf der Ebene Orange (leitungsorientiert, strategisch) muss zwingend über ein funktionierendes blau-strukturelles (prozessuale Zuverlässigkeit) und purpur-kooperatives (Sicherheits- und Gemeinschaftsgefühl) Fundament verfügen. Somit gibt es keine Organisation bzw. soziales System, das lediglich in nur einer Ebene agiert, sondern es sind immer mehrere Ebenen, die ineinandergreifend und in fließenden zirkulierenden Verbindungen bestehen. Dies zeigt die Komplexität, weil soziale Systeme nie stillstehen, sondern in einem ständigen Prozess von Anpassungen und Ausgleichen operieren.

3. Analyse der Systemdynamiken pro Entwicklungsebene

Das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit ist als konzeptionell-theoretische Analyse mit praxisreflexiven Fallbeispielen angelegt. Ziel ist nicht die empirische Überprüfung in Sinne einer Hypothesentestung, sondern die Entwicklung eines integrierenden Deutungsrahmens.

Die einbezogenen Fallbeispiele basieren auf anonymisierten Praxiserfahrungen aus Coaching-, Beratungs- und Führungssituationen. Sie werden als explorative Fallbeispiele verwendet, um theoretische Überlegungen zu illustrieren und zu reflektieren.

Die Auswertung erfolgt in Anlehnung an quantitative Interpretationsverfahren, insbesondere der strukturierenden Inhaltsanalyse (Mayring, 2001), wobei zentrale Kategorien (Zugehörigkeit, Ordnung, Ausgleich) theoriegeleitet angewendet werden.

Dieses Hauptkapitel untersucht die acht Graves-Ebenen im Detail. Für jede Entwicklungsstufe wird analysiert, wie die Systemgesetze der Zugehörigkeit, Ordnung und des Ausgleichs spezifisch definiert werden. Darüber hinaus werden die typischen Konflikte beleuchtet, die bei einer Verletzung dieser ungeschriebenen Gesetze entstehen und die daraus resultierenden Lösungsansätze skizziert.

Die Übertragbarkeit der Ergebnisse ist eingeschränkt und dient primär der Hypothesenbildung. Alternative Interpretationen sowie theoretische Limitationen werden in der Diskussion berücksichtigt.

Dieses Hauptkapitel untersucht die evolutionären Entwicklungsebenen des biopsychosozialen Modells nach Clare W. Graves im Detail. Für die Entwicklungsstufen wird systematisch dekonstruiert, wie die phänomenologischen Systemgesetze nach Hellinger – Zugehörigkeit, Ordnung und Ausgleich – spezifisch definiert und unbewusst operationalisiert werden. Darüber hinaus werden die typischen Konfliktmuster beleuchtet, die bei einer Verletzung dieser ungeschriebenen Gesetze (unbewusste Systemlogiken angelehnt an Luhmann, 1998) entstehen und die daraus resultierenden strategischen Lösungsansätze skizziert.

3.1 Ebene 1: BEIGE – Überleben (A-N)

Fokus und Lebensbedingungen: Die primäre Existenzstufe wird durch rein reaktive, physiologische Überlebensmechanismen gesteuert (Graves, 1970). Die Umweltbedingungen sind von existenzieller Härte und Bedrohung geprägt. Das menschliche Verhalten ist instinktgetrieben und ausschließlich auf die unmittelbare Befriedigung basaler biologischer Bedürfnisse (Nahrung, Wärme, Schutz) ausgerichtet (Graves, 1978/2005).

Systemgesetze und Bedürfnisse:

- **Zugehörigkeit:** Manifestiert sich als archaische Überlebensverbindung. Die Zugehörigkeit zur Kleinstgruppe (Horde) ist rein funktionaler Natur und dient dem physischen Schutz; ein Ausschluss aus der Horde korreliert im rauen evolutionären Kontext mit dem sicheren physischen Tod (Hellinger, 2001).
- **Ordnung:** Wird ausschließlich über physische Stärke und vitale Dominanz zum Ausdruck gebracht. Es herrscht ein rudimentäres Prinzip des „survival of the fittest“, bei dem die biologischen Durchsetzungsfähigkeiten die temporäre Führung legitimieren.
- **Ausgleich:** Ein moralischer oder reziproker Ausgleich von Geben und Nehmen findet auf dieser Ebene nicht statt. Die vital stärksten Individuen beanspruchen die Ressourcen, die sie zur eigenen Existenzsicherung benötigen.

Störungen und Lösungsansätze: Die primäre systemische Störung besteht in akutem Ressourcenmangel oder existenziellen Bedrohungen von außen. Da auf dieser Stufe keine kognitiven Konfliktlösungsstrategien existieren, liegt die einzige funktionale Lösung in der physischen Sicherung der Bedürfnisse. Erst die Stabilisierung dieser Überlebensebene schafft die neurologischen Voraussetzungen für den Übergang zur nächsten, kollektiven Stufe (Purpur).

3.2 Ebene 2: PURPUR – Bindung (B-O)

Fokus und Lebensbedingungen: Mit der Stabilisierung des physischen Überlebens wandelt sich der Fokus hin zur kollektiven Sicherheit durch Stammeszugehörigkeit, der Einhaltung starrer Traditionen und der Beschwichtigung mystischer oder animistischer Kräfte durch Rituale (Beck & Cowan, 2013). Die Welt wird als magisch, bedrohlich und nur im Kollektiv bezwingbar wahrgenommen.

Systemgesetze und Bedürfnisse:

- **Zugehörigkeit:** Ist das bestimmende dominante Bedürfnis. Sie wird über eine bedingungslose, exklusive Clanzugehörigkeit definiert. Die Trennlinie verläuft scharf zwischen den schützenden „Wir“ (In-Group) und den potenziell feindlichen „Anderen“ (Out-Group) (Graves, 1970).
- **Ordnung:** Wird als unantastbare Ahnenordnung verstanden. Seniorität, Herkunft, Blutsverwandtschaft und die Weitergabe von Traditionen definieren den Platz jedes Einzelnen innerhalb des Systems unverrückbar (Hellinger, 1994).
- **Ausgleich:** Manifestiert sich als kollektive Homöostase. Das Wohl des Stammes steht über dem des Individuums. Persönliche Opfer für die Gemeinschaft werden nicht hinterfragt, sondern als inhärente Pflicht zur Erhaltung der Systembalance erlebt (Graves, 1974).

Störungen und Lösungsansätze: Zentrale Störungen sind Missachtung ritueller Tabus, die Respektlosigkeit gegenüber den Ahnen (oder altgedienten Wissensträgern „Schamane“) sowie der drohende Ausschluss aus der Gemeinschaft. Als Lösungsansätze dienen phänomenologische Restitutionsrituale, explizite Würdigungszeremonien des Bestehenden und formelle Wiedereingliederungsprozesse, um das kollektive Systemgewissen zu beruhigen bzw. zu befrieden (Hellinger, 2001; Weber, 2000).

3.3 Ebene 3: ROT – Territorium (C-P)

Fokus und Lebensbedingungen: Das Pendel schwingt radikal zum egozentrischen Ausdruck des Selbst um. Der Fokus liegt auf Macht, Dominanz, unmittelbarer Triebbefriedigung und der rücksichtslosen Durchsetzung des eigenen Willens (Graves, 1970). Die Umwelt wird als feindlicher Dschungel wahrgenommen und interpretiert, in dem Machtasymmetrien die einzige Währung darstellen (Beck & Cowan, 2013).

Systemgesetze und Bedürfnisse:

- **Zugehörigkeit:** Ist rein opportunistischer Natur. Die Bindungen werden unbewusst an den jeweils stärksten Akteur geknüpft. Loyalität bzw. loyale Gefolgschaft existiert nur so lange, wie sie dem Individuum egozentrische Vorteile bringt oder durch Angst und existenzielle Androhung von Sanktionen erzwungen wird.
- **Ordnung:** Entspricht einer volatilen Stärkehierarchie. Der dominante Anführer (der „Leitwolf“) bestimmt autokratisch die Regeln, beansprucht das Territorium und verteilt Ressourcen nach eigenem Ermessen.
- **Ausgleich:** Folgt der radikalen Prämisse „the winner takes it all“. Ein fairer Austausch auf Augenhöhe wird als Schwäche ausgelegt; der Sieger nimmt die Ressourcen des Unterlegenen.

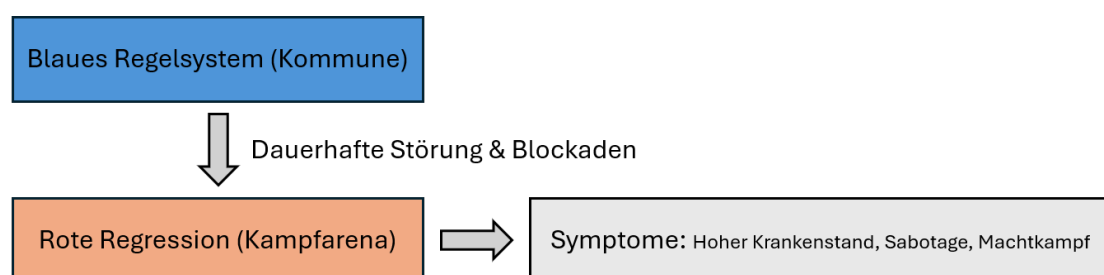
Störungen und Lösungsansätze: Die primären Störungen manifestieren sich in einer wahrgenommenen Schwäche der Führung oder in unklaren territorialen Grenzen, was augenblicklich zu unerbittlichen Machtkämpfen führt. Die funktionale Lösung erfordert die Etablierung unmissverständlicher Machtstrukturen, die klare Abgrenzung von Kompetenzbereichen (Territorien) und eine konsequente, autoritäre Führung, die dem System wieder Halt gibt.

Emotionale Dynamik: Das primäre Kontroll- und Erlebensmuster auf dieser Stufe ist Scham. Ein Verlust der Dominanz oder eine öffentliche Bloßstellung (Gesichtsverlust wird schlimmer als der Tod wahrgenommen) führt zu einer tiefen narzisstischen Kränkung, die im roten „Systemgewissen“ nicht integriert werden kann und oft in destruktive Rache (negative Reaktanz) mündet.

Fallbeispiel 1: Destruktive Regression in einer Kommunalverwaltung

Ausgangslage der Konflikteskalation: In einer mittelgroßen Kommune eskalierte ein jahrelanger, latenter Konflikt zwischen Gemeinderat und amtierendem Bürgermeister. Ursprünglich intern ausgetragen, verlagerte sich die Dynamik zunehmend in den öffentlichen Raum (Presseberichte, politische Kommentare). Der Gemeinderat warf dem Bürgermeister vor, weitreichende Entscheidungen mit massiven fiskalischen Konsequenzen vollkommen autokratisch und ohne die gesetzlich vorgeschriebenen Rücksprachen zu treffen. Der Bürgermeister wiederum agierte im Stil eines absolutistischen „Fürsten“, der das demokratische Kontrollorgan des Rates als störendes, inkompetentes Hindernis betrachtete.

Die rote Dynamik und der Systemzusammenbruch: Als Reaktion auf diese fortlaufenden Alleingänge entzog der Gemeinderat dem Bürgermeister sukzessive operative Befugnisse, beschränkte seine Budgetverantwortung drastisch und blockierte politische Kernvorhaben. Das System reagierte mit einer massiven Regression: Die formelle, regelbasierte Verwaltungskultur (Blau) kollabierte und rutschte in eine rote Kampfarena ab. Sachfragen wurden vollständig durch Fragen der Macht, der Position und des Statuserhalts verdrängt. Der Bürgermeister blockierte eine personelle Neuaufstellung, indem er sich über Monate krankmeldete und gleichzeitig nur die minimal gesetzlichen Befugnisse an seinen Stellvertreter delegierte, was den gesamten Verwaltungsapparat lähmte. Innerhalb der Belegschaft führte das durch Angst, Frustration und unklare Loyalitäten geprägte Klima zu rasant steigenden Krankenständen, der Abwanderung kritischer Führungskräfte und einer tiefen Resignation der verbleibenden Angestellten. Eine externe Mediation scheiterte am Erreichen des „point of no return“ – das Vertrauen war irreparabel zerstört und beide Parteien forderten die vollständige Vernichtung des politischen Gegners.



Systemische Dekonstruktion des Falls

1. Systemgesetz: Ausgleich (Macht statt Balance). Im roten Wertesystem wird Ausgleich nicht über vertragliche Fairness, sondern über Dominanz und Unterwerfung hergestellt. Da eine gesichtswahrende Lösung verunmöglicht wurde, endete der Konflikt mit öffentlichem und beschämendem Verdrängen des Bürgermeisters. Die daraus resultierende tiefe Scham und Kränkung blockierten jede Form der post-konfliktären Versöhnung; die systemische Verletzung wirkt im kollektiven Gedächtnis der Verwaltung fort.

2. Systemgesetz: Ordnung (Zerstörung der bestehenden Hierarchie). Die rote Dynamik hebelte das etablierte, demokratisch legitimierte Ordnungssystem (Blau) vollständig aus. Durch Blockadepolitik des Rates und die administrative Verweigerung des Bürgermeisters wurden Dienstwege korrumpiert und Verantwortlichkeiten unklar. Erst nach einer vollständigen personellen Bereinigung konnte mühsam eine neue verlässliche Struktur aufgebaut werden.

3. Systemgesetz: Zugehörigkeit (Erosion der organisationalen Bindung). Durch den Wegfall des psychologischen Sicherheitsraums brach die organisationale Loyalität zusammen. Mitarbeitende erlebten das System als unberechenbare Bedrohung und hochgradig toxisch, was zu einer massiven Abstoßungsreaktion (Fluktuation) und einer nachhaltigen Schädigung der Arbeitgeberreputation führte.

3.4 Ebene 4: BLAU – Ordnung (D-Q)

Fokus und Lebensbedingungen: Das Pendel schwenkt zurück zum Kollektiv. Chaos, Machtwillkür und die destruktiven Impulse der roten Ebene werden durch die Etablierung absoluter Regeln, bürokratischer Strukturen, formeller Gesetzmäßigkeit und das Postulat einer übergeordneten Wahrheit gezähmt (Graves, 1970). Das Individuum opfert seine gegenwärtigen, egoistischen Impulse zugunsten einer höheren Pflicht und der Erwartung einer zukünftigen Belohnung (Graves, 1974; Beck & Cowan, 2013).

Systemgesetze und Bedürfnisse:

- **Zugehörigkeit:** Wird strikt über Konformität, Linientreue und rücksichtslose Einhaltung des vordefinierten Regelwerkes (Compliance, Standard Operating Procedures) definiert. Wer gegen die Dogmen oder Statuten verstößt oder gar rebelliert, verliert im Sinne des blauen Systemgewissens augenblicklich sein Recht auf Zugehörigkeit (Hellinger, 2001).
- **Ordnung:** Ist absolut, unpersönlich und hierarchisch strukturiert. Es gilt das fundamentale Prinzip: Das Amt schlägt die Person (Weber, 1980). Die formelle Position im Organigramm legitimiert die Autorität; die Einhaltung des Dienstwegs ist heilig.
- **Ausgleich:** Erfolgt über die Dimension der Pflichterfüllung. Das Individuum leistet Gehorsam, fehlerfreie Arbeit und erhält im Gegenzug langfristige Berechenbarkeit, Sicherheit, Statusstabilität und institutionellen Schutz.

Störungen und Lösungsansätze: Zentrale Störungen sind Ungehorsam, die Missachtung von Zuständigkeiten und die strukturelle Triangulierung (das unberechtigte Übergehen einer Hierarchieebene, um sich direkt an eine höhere Instanz zu wenden). Die systemische Lösung verlangt eine unmissverständliche Klärung der Rangfolge, die Re-Etablierung

der verletzten Dienstwege und die konsequente, sanktionsbewehrte Durchsetzung der getroffenen Vereinbarungen (Weber, 2002).

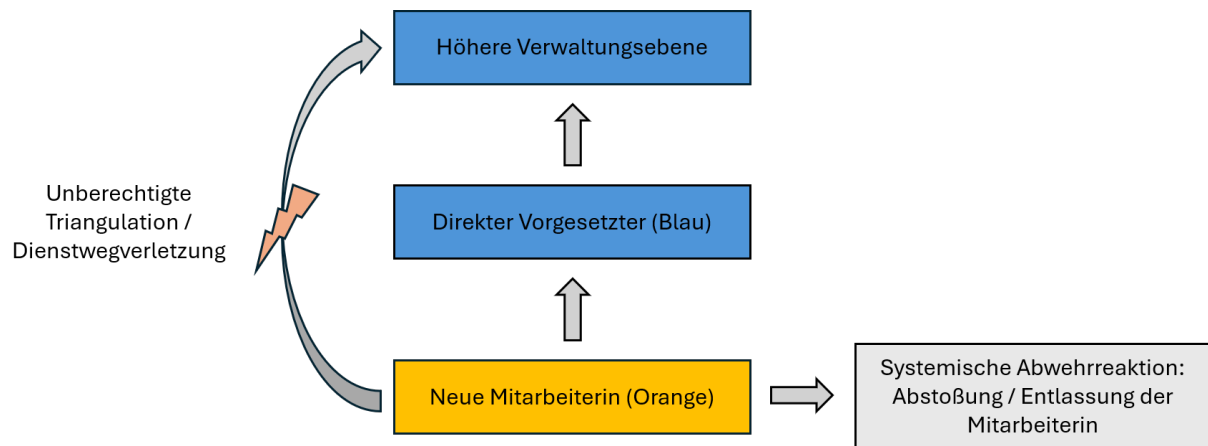
Emotionale Reaktion: Schuld. Das regulative Gefühl der blauen Ebene ist die Schuld. Ein Verstoß gegen das kollektive Regelwerk oder die Missachtung der Autorität erzeugt im Individuum tiefe Schuldgefühle, die durch Unterwerfung dem Gesetz oder durch systemische Sühne ausgeglichen werden müssen.

Fallbeispiel 2: Systemische Abstoßungsreaktion bei Kulturdiskrepanz (Orange-Blau-Konflikt)

Ausgangslage und Wertekonflikt: Eine hochqualifizierte Spezialistin für digitale Medien wechselte aus einem agilen, stark leitungsorientierten Wirtschaftsunternehmen (Orange) in die Öffentlichkeitsarbeit einer klassischen Kommunalverwaltung (Blau). Ihr expliziter Auftrag lautete, den digitalen Auftritt (soziale Medien) der Stadt umfassend zu modernisieren. Bereits nach wenigen Wochen kollidierten die Arbeitsweisen: Während die Klientin gewohnt war, geschwindigkeitsoptimiert, ergebnisorientiert und KPI-fokussiert zu agieren, war die Verwaltung von engmaschigen, bürokratischen Freigabeprozessen und starren Zuständigkeiten geprägt. Jede Kampagnenidee musste über mehrere Wochen hinweg hierarchische Instanzen durchlaufen.

Die Triangulation und Aktivierung der Systemantikörper: Aus Frustration über die empfundene Ineffizienz begann die Mitarbeiterin, den formalen Dienstweg zu umgehen. Sie kommunizierte ihre Konzepte direkt an die übergeordnete Behördenleitung, um Entscheidungen zu beschleunigen. Dieses Verhalten verletzte das blaue Kernprinzip der Rangfolge fundamental.

Die direkte Vorgesetzte und das Kollegium reagierten mit dem Aufbau subversiver Barrieren: Informationen wurden zurückgehalten, Prozesse formalistisch in die Länge gezogen und die Mitarbeiterin sozial isoliert. Sie wurde als unberechenbarer Störfaktor wahrgenommen. Da sie die ungeschriebenen Spielregeln des blauen Systems weiterhin missachtete, aktivierte die Organisation ihre „Antikörper“ und stieß den Fremdkörper aus (formelle Kündigung innerhalb der Probezeit).



Systemische Dekonstruktion des Falls

1. Systemgesetz: Ausgleich (Regeltreue vs. Performance). In einer blauen Systemlogik wird nicht primär das schnelle, innovative Ergebnis belohnt, sondern die prozesuale Korrektheit des Zustandekommens. Prozesse am Laufen zu halten ist wichtiger als das Ergebnis. Die Mitarbeiterin erzeugte ein massives Ungleichgewicht: Sie „gab“ eine Leistung, die vom System als Bedrohung der inneren Stabilität interpretiert wurde, während sie die geforderte Gegenleistung – die Unterwerfung unter den Prozess – verweigerte.

2. Systemgesetz: Ordnung (Der verletzte Dienstweg). Das Übergehen der direkten Vorgesetzten stellt im blauen Kontext ein Sakrileg dar. Es entwertet die formelle Position der Führungskraft und bedroht das gesamte hierarchische Gefüge. Das Systemgewissen reagiert in solchen Fällen mit Härte, um die Integrität der Struktur zu schützen (Weber, 2002).

3. Systemgesetz: Zugehörigkeit (Systemkonformität als Eintrittskarte). Da die Denkhaltung der Mitarbeiterin permanent außerhalb des geteilten blauen Paradigmas operierte, wurde sie vom Kollektiv niemals als integrales Mitglied anerkannt. Der systemische Ausschluss war die logische Konsequenz zur Wiederherstellung der kulturellen Homogenität.

3.5 Ebene 5: ORANGE – Erfolg (E-R)

Fokus und Lebensbedingungen: Orange markiert den evolutionären Übergang zu einem hochentwickelten, rationalen und strategischen Individualismus (Graves, 1970). Die Welt wird als ein Spielfeld voller Ressourcen und kalkulierbarer Möglichkeiten verstanden. Der Fokus liegt auf messbarer Leistung, technologischem Fortschritt, Wettbewerbsfähigkeit, Optimierung und der Maximierung des materiellen und strategischen Erfolgs (Graves, 1974; Beck & Cowan, 2013).

Systemgesetze und Bedürfnisse:

- **Zugehörigkeit:** Ist strikt an Funktionalität und Meritokratie gekoppelt. Das Systemgewissen stellt die pragmatische Frage nach dem Return on Investment (ROI) des Einzelnen. Man bleibt integraler Bestandteil des Teams, solange die persönliche Performance positiv zum Unternehmenserfolg beiträgt (Beck & Cowan, 2013).
- **Ordnung:** Wird über eine dynamische Kompetenz- und Erfolgsordnung definiert. Nicht das Alter (Purpur) oder das formelle Amt (Blau) legitimieren die Führung, sondern der nachweisbare Erfolg und die strategische Brillanz. Der erfolgreichste Performer führt das System.
- **Ausgleich:** Operiert auf einer rein rationalen, transaktionalen Ebene (Leistung gegen monetäre und statusbezogene Vergütung). Boni, Zielvereinbarungen, Beförderungen und messbare Privilegien bilden die primäre Währung des Ausgleichs.

Störungen und Lösungsansätze: Die gravierendste systemische Störung auf dieser Ebene ist die Korruption des Leistungsprinzips (z.B. Beförderung nach Sympathie statt nach KPIs) sowie das Vorenthalten vereinbarter Leistungsanreize. Besonders schwerwiegend ist die Kaperung durch das rote System, weil jegliche gesetzlich-rechtliche und vertragliche Vereinbarungen manipuliert, umgangen oder gänzlich ignoriert werden, um den eigenen Profit auf Kosten aller (in krimineller Art und Weise) zu maximieren. Die Lösung verlangt den Aufbau absolut transparenter objektiver Controlling- und Vergütungssysteme sowie die konsequente, vertraglich fixierte Kopplung von Status an erbrachte Resultate. Zudem müssen schwerwiegende Störungen (z.B. Vertragsbruch, Missbrauch von Vertrauen, Schädigung der Organisation) mit sofortiger Sanktionierung durch Degradierung oder Kündigung geahndet werden.

Fallbeispiel 3: Fassaden-Kultur vs. innere Systemlogik (Die Pseudo-Grün-Falle)

Ausgangslage und die Täuschung im Recruiting: Eine expandierende Vertriebsgesellschaft investiert massiv in ein grünes Employer-Branding. In der Außenkommunikation und den Onboarding-Prozessen wurden Werte wie Menschlichkeit, familiärer Zusammenhalt, flache Hierarchien und kollegiale Fürsorge zelebriert. Ziel war es, empathische, beziehungsorientierte Mitarbeitende anzuziehen, die sich in Teams gegenseitig unterstützen.

Die harte orangefarbene Realität im Inneren: Nach Eintritt stellten die neuen Mitarbeitenden fest, dass die tatsächliche Systemsoftware des Unternehmens von einem unerbittlichen, harten Orange dominiert wurde. Der gesamte interne Steuerungsapparat basierte auf rigorosem Wettbewerb, täglichen Umsatz-Rankings, Provisionsmechanismen und deutlichem Key-Performance-Tracking (systematische Überwachung der Leistungsmerkmale). Top-Performer wurden im Rahmen exklusiver Events („Inner-Circle“) öffentlich mit Luxusreisen und Statussymbolen belohnt und mit weitreichenden informellen Privilegien ausgestattet.

Demgegenüber wurden Leistungseinbrüche oder persönliche Krisen von Mitarbeitenden systematisch sanktioniert – nicht durch offene Kritik, sondern durch schrittweise Reduktion von Sonderprovisionen und verdeckter Ausgrenzung durch die Führungskräfte. Mitarbeitende, die die propagierte Kultur der Kooperation und Empathie (Grün) tatsächlich leben wollten, gerieten in lähmende Double-Bind-Wertekonflikte (psychologische Zwickmühle zwischen den eigenen moralischen Werten und denen des vorherrschenden Wertesystem des Unternehmens) und erlitten schwere Erschöpfungssymptome, da das System Kooperation faktisch als Schwäche bestrafte.

Dimension	Propagierte Fassade (Grün)	Gelebte Systemlogik (Orange)
Zugehörigkeit	Bedingungslose menschliche Annahme	Koppelung an KPI-Erfüllung und Umsatz
Ordnung	Flache Hierarchie und Gleichwertigkeit	Kompetenz- und Performance-Hierarchie
Ausgleich	Kollektive Fürsorge und Teamgeist	Transaktionale Boni und Statusanreize

Systemische Dekonstruktion des Falls

1. Systemgesetz: Ausgleich (Das manipulierte Versprechen). Das System täuschte einen Ausgleich auf der Beziehungsebene vor, forderte jedoch einen rein ökonomischen Tribut. Ein echter Ausgleich entstand ausschließlich über die Generierung von Margen bzw. Umsatz. Nicht messbare Beiträge zum Systemklima wurden ignoriert und abgewertet, was bei beziehungsorientierten Mitarbeitenden zu tiefer emotionaler Desillusionierung (Enttäuschung) führte.

2. Systemgesetz: Ordnung (Der Status des Umsatzes). Die informelle Rangfolge widersprach der offiziellen Struktur. Wer Umsatz generierte, durfte Systemregeln brechen und stand in der ungeschriebenen Hierarchie über dem formalen Vorgesetzten, wenn dieser nicht in ausreichendem Maße seine Leistung erfüllte. Diese Diskrepanz zerrüttet das Vertrauen in die Berechenbarkeit des Systems, erzeugte mikropolitische Rangeleien und führte zur Demontage der Loyalität bezogen auf die Führungskraft.

3. Systemgesetz: Zugehörigkeit (Das performative Bindungsmodell) Zugehörigkeit wurde im inneren Zirkel als Manipulationsinstrument genutzt. Wer die Leistungsgrenze unterschritt, verlor unweigerlich seine systemische Existenzberechtigung und wurde durch die „Kälte“ des orangenen Systemgewissens isoliert und abgestoßen (Beck & Cowan, 2013)

3.6 Ebene 6: GRÜN – Ausgleich (F-S)

Fokus und Lebensbedingungen: Das Pendel schwenkt erneut zum Kollektiv. Die kühle, kompetitive und oft als ausbeuterisch erlebte Dynamik der orangenen Ebene wird

durch die Rückbesinnung auf menschliche Beziehungen, Gleichwertigkeit, psychologische Sicherheit, Diversität und soziale Gerechtigkeit überwunden (Graves, 1970). Reiner Materialismus weicht der Suche nach Sinnhaftigkeit, ökologischer Nachhaltigkeit und kollektivem Konsens (Graves, 1974). Die individualistische Verantwortlichkeit geht in eine kollektivistische Verantwortlichkeit über.

Systemgesetze und Bedürfnisse:

- **Zugehörigkeit:** Basiert auf tiefer Empathie, geteilten humanistischen Werten und dem Gefühl, als Ganzheit (Mensch) bedingungslos angenommen und anerkannt zu werden. Wer die innere Harmonie gefährdet, erlebt einen subtilen, moralistischen Ausschluss aus der Gemeinschaft.
- **Ordnung:** Strebt den vollständigen Abbau klassischer, steiler Hierarchien an. Entscheidungen werden im radikalen Kollektivkonsens (demokratische Einigung) getroffen, um sicherzustellen, dass keine Stimme ungehört bleibt. Das Paradoxon: Da offizielle Strukturen tabuisiert werden, entstehen im Untergrund oft hochgradig manipulative Hierarchien („zum Wohle der Gemeinschaft“), die sich über moralische Überlegenheit oder emotionalen Druck legitimieren (vgl. Hellinger, 2001).
- **Ausgleich:** Wird als fairer, emotionaler und bedürfnisorientierter Ausgleich verstanden. Die Gemeinschaft übernimmt kollektive Verantwortung für Schwächere; individuelle Leistungsunterschiede werden zugunsten der Gleichwertigkeit nivelliert.

Störungen und Lösungsansätze: Typische Störungen sind die vollständige Überbetonung von Befindlichkeiten auf Kosten operativer Ziele und der Verlust der strategischen Handlungsfähigkeit durch endlose Konsensschleifen (Analysis Paralysis). Dadurch entsteht in der Extreme eine systemische Starre und Handlungsunfähigkeit. Die Lösung liegt in der klaren Rückbesinnung auf den übergeordneten Zweck (Purpose) der Organisation und in der phänomenologischen Einsicht, dass Gleichwertigkeit auf menschlicher Ebene nicht mit Gleichheit in der funktionalen Leistung oder Verantwortung gleichzusetzen ist (Weber, 2000). Ein Ungleichgewicht, bei dem die individuellen Bedürfnisse oder Leistungen nicht gesehen oder anerkannt werden, führt zu einem Gefühl der Hilflosigkeit (Verlust der Selbstwirksamkeit und Autonomie) und endet in der Frustration des Einzelnen.

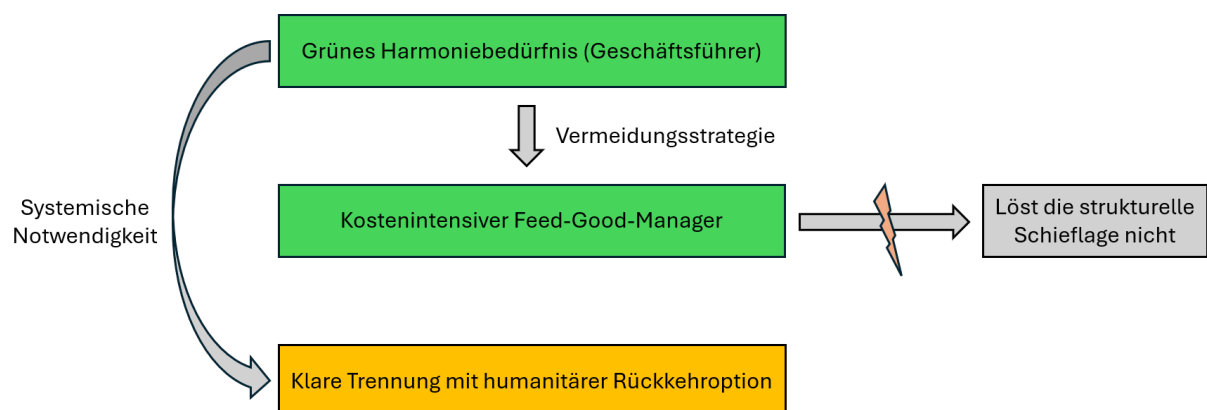
Fallbeispiel 4: Das Harmonie-Paradoxon im Konfliktfeld zwischen Fürsorge und Ökonomie

Ausgangslage und die grüne Führungskultur: Der Geschäftsführer eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens leitete sein Haus aus Sicht einer ausgeprägten grünen Werterhaltung. Menschlichkeit, Nahbarkeit, flache Kommunikationsstrukturen und die maximale Rücksichtnahme auf persönliche Lebensumstände der Mitarbeitenden bildeten den Kern seines Führungsstils.

Die systemische Schieflage: Eine Mitarbeiterin fiel aufgrund schwerer, rezidivierender psychischer Erkrankungen über einen Zeitraum von zwei Jahren immer wieder unvorhersehbar aus. Das verbleibende Kernteam musste die unfertigen Kundenprojekte unter erheblichem Zeitdruck kompensieren. Dies führte im Team zu einer chronischen Überlastung, steigenden Fehlzeiten und einer sinkenden Qualität in der Kundenbetreuung.

Solange ein langjähriger, purpur-blau geprägter Mitarbeiter als informeller, emotionaler Puffer fungierte und die Wogen glättete, blieb das System stabil. Nach dessen altersbedingtem Ausscheiden brach die Struktur ungeschützt auf: Das Team reagierte mit verdeckten Aggressionen gegen die erkrankte Kollegin und mit offener Frustration gegenüber dem Geschäftsführer.

Die Vermeidungsstrategie des Managements: Gefangen in seinem grünen Harmoniebedürfnis plante der Geschäftsführer die kostenintensive Einstellung eines externen „Feel-Good-Managers“, um die emotionale Belastung im Team zu moderieren und die erkrankte Mitarbeiterin intensiver zu begleiten. Im Coaching wurde die Strategie dekonstruiert: Es handelte sich um eine klassische strukturelle Symptomverschiebung. Die Installation des Feel-Good-Managers hätte die notwendige, harte Richtungsentscheidung lediglich verschleppt, unverhältnismäßige Fixkosten generiert und die zugrundeliegende systemische Verletzung der Leistungsverteilung im Team perpetuiert. Der Geschäftsführer erkannte, dass sein Betrieb – trotz aller grünen Kulturmerkmale – in einem orangen Marktumfeld operierte, das Verlässlichkeit und wirtschaftliche Funktionalität zwingend voraussetzt. Er traf letztlich die schmerzhafteste Entscheidung, sich von der Mitarbeiterin zu trennen, flankiert von einem großzügigen, von tiefem Mitgefühl getragenen Angebot zur Wiedereinstellung nach vollständiger, medizinisch verifizierter Genesung.



Systemische Dekonstruktion des Falls

1. Systemgesetz: Ausgleich (Die Belastungsgrenzen des Kollektivs). In einem wirtschaftlich tätigen System erwarten die produktiven Kräfte eine fundamentale Symmetrie der Lastenverteilung. Wird das unaufgeforderte Ausgleichen der Performance eines

einzelnen Mitglieds über Monate erzwungen, rebellierte das Systemgewissen der Belegschaft. Das Ausbleiben einer klaren Konsequenz seitens der Führung korrumpiert den fairen Ausgleich (Hellinger, 1994). Die fehlende Sanktionierung sowie der Mehraufwand des Teams überfordern nicht nur die engagierten Arbeitskräfte, sondern führen zu einer systematischen Demotivation, da es den Anschein hat, dass es keinen Unterschied macht, Leistung zu erbringen oder auch keine zu erbringen.

2. Systemgesetz: Ordnung (Die Führungsverantwortung) Grüne Systeme neigen dazu, funktionale Entscheidungen aus Angst vor emotionaler Härte zu verschleppen. Führung erfordert im Sinne der systemischen Ordnung jedoch die Gewährleistung der Überlebensfähigkeit des Gesamtsystems vor dem Schutz des Einzelinteresses.

3. Bindung: Zugehörigkeit (Leistung vs. Harmonie) Der Konflikt verdeutlicht die Inkompatibilität der Zugehörigkeitsdefinition: Während die Mitarbeiterin ihre Zugehörigkeit über den grünen Schutzraum beanspruchte, forderte das Team aufgrund des orangenen Marktdrucks eine Koppelung der Zugehörigkeit an die funktionale Beitragsfähigkeit.

3.7 Ebene 7: GELB – Synergie (G-T)

Fokus und Lebensbedingungen: Gelb markiert den evolutionären Quantensprung in die Stufe der Second Tier (Graves, 1974). Es ist das erste Wertesystem, das nicht mehr von existenzieller Angst oder neurotischem Zwang zur Selbstverteidigung getrieben wird. Gelb besitzt die kognitive und emotionale Kapazität, alle vorherigen Stufen der Spirale in ihrer jeweiligen Funktionalität vollkommen anzuerkennen und zu integrieren (Graves, 1970). Die Welt wird als hochkomplexes, paradoxes, vernetztes und sich permanent wandelndes System interpretiert. Der Fokus liegt auf Funktionalität, Informationsfluss, Flexibilität und der pragmatischen Lösung systemischer Probleme (Beck & Cowan, 2013).

Systemgesetze und Bedürfnisse:

- **Zugehörigkeit:** Ist fließend, hochgradig autonom und rein projektbezogen. Das gelbe Individuum bindet sich nicht aus emotionaler Abhängigkeit (Purpur/Grün) oder formalem Zwang bzw. Gehorsam (Blau), sondern so lange eine evolutionäre Synergie zwischen der eigenen Entfaltung und dem übergeordneten organisationalen Zweck (purpose) existiert.
- **Ordnung:** Entspricht einer hochflexiblen, situativen Kompetenzhierarchie (pecking order of competence). Die Führung wechselt dynamisch zu der Person, die für das spezifische, aktuelle Problem nachweislich die höchste Lösungskompetenz besitzt. Status- und Machtinsignien werden als funktionslos abgelehnt. Funktionelle Befähigung und pragmatistische Wirksamkeit stehen als Gütekriterium im Fokus.

- **Ausgleich:** Vollzieht sich in den Kategorien von massivem Wissensgewinn, der Maximierung persönlicher Handlungsautonomie, intellektuellem Wachstum und dem synergetischen Mehrwert, den das Projekt für das Gesamtsystem generiert.

Störungen und Lösungsansätze: Die massivsten Störfaktoren für gelbe Arbeitsweise sind die Konfrontation mit starren bürokratischen Kontrollmechanismen (Blau) oder ego-manen Machtspielen (Rot). Eine weitere spezifische Pathologie ist die Auseinandersetzung mit verdeckt grünen Organisationen – Netzwerken, die sich nach außen als synergetisch-integral (Gelb) deklarieren, in Wahrheit jedoch massiv ineffiziente, kommerziell nicht überlebensfähige Strukturen mitschleifen (Vampirismus-Dynamik – Absaugen von Lebensenergie bzw. energetischer Funktionalität). Die Lösung erfordert die radikale Gewährleistung von Freiräumen für Experten und den kompromisslosen Umbau von starren Linienstrukturen in fluide Netzwerkarchitekturen.

Fallbeispiel 5: Strukturelle Bipolarität zur Ermöglichung von Second-Tier Innovationsprozessen

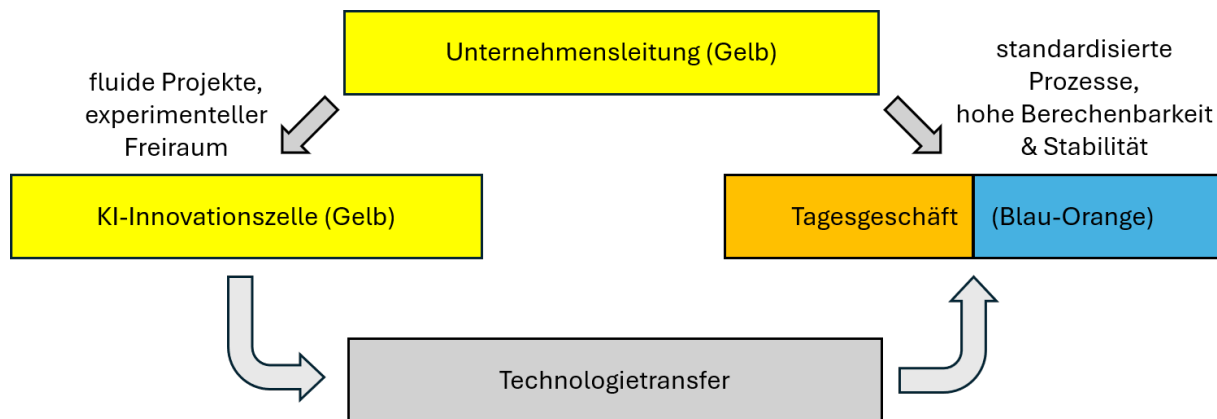
Ausgangslage und organisationale Zerreißprobe: Der Inhaber eines mittelständischen High-Tech-Unternehmens operiert in seinem strategischen Denken auf einer stark gelben Entwicklungsebene. Er antizipiert frühzeitig die disruptive Relevanz von künstlicher Intelligenz (KI) für seine Kernprozesse und initiierte agile experimentelle Forschungsprojekte. Seine Belegschaft – bestehend aus hochspezialisierten Ingenieuren und Technikern – war jedoch kulturell tief in einer kombinierten blau-orangen Logik verankert: Sie forderten lückenlose Prozesssicherheit, standardisierte Dokumentation, planbare Projektphasen und klare, unveränderliche Zuständigkeiten (Blau), um präzise Qualitätsstandards halten zu können.

Die explorative, sprunghafte und extrem volatile Herangehensweise (systemebenen-bezogene Wahrnehmung) des Inhabers erzeugte in der Belegschaft tiefe Verunsicherung und wurde als Chaos interpretiert. Der Inhaber wiederum rieb sich im operativen Tagesgeschäft auf und blockierte seine eigenen Innovationsideen durch die permanente administrative Beanspruchung.

Die gelbe Lösungsarchitektur: Im Rahmen des Coachings wurde erkannt, dass das bestehende Wertesystem des Unternehmens strukturell nicht in der Lage war, gelbe Innovationsprozesse organisch aufzunehmen und zu verarbeiten. Die Lösung lag in einer bewussten strukturellen Bipolarität: Es wurde eine rechtlich und räumlich autarke Abteilung für „KI-Innovation“ ins Leben gerufen. Diese Zelle wurde vollständig von den klassischen blauen Controlling-Prozessen befreit und erhielt eine fluide Netzwerkstruktur.

Hier durften gelbe Akteure und innovationsaffine Ingenieure in interdisziplinären Projekten experimentieren. Gleichzeitig blieb das produktive Kerngeschäft in seiner blau-orangen Stabilität vollkommen unangetastet. Die neue Abteilung fungiert fortan als systemischer

Impulsgeber, der neue Technologien filtert und diese dann in die blaue Linienorganisation einspeiste, wenn der Reifegrad einer standardisierbaren Anwendung erreicht war.



Systemische Dekonstruktion des Falls

1. Systemgesetz: Ausgleich (Der evolutionäre Wissensvorteil) Im gelben Kontext wird der Ausgleich über die Steigerung der Systemintelligenz definiert. Durch die strukturelle Trennung wurde sichergestellt, dass die Innovationszelle wertvolles Wissen generieren konnte, ohne die Ressourcen des Tagesgeschäfts durch unproduktive Unruhe aufzuzehren. Der Ausgleich erfolgte über den langfristigen Zukunfts- und Überlebensvorteil des Gesamtunternehmens.

2. Systemgesetz: Ordnung (Situative Rollenverteilung) Die Etablierung der Innovationszelle veränderte die Rangfolge: Innerhalb der Zelle galt ausschließlich die kompetenzbasierte Autorität; Titel spielten keine Rolle. Durch die Entkopplung vom Tagesgeschäft wurde verhindert, dass diese fluide Ordnung die notwendige formelle Hierarchie der Produktion (Blau) korrumpiert.

3. Bindung: Zugehörigkeit (Systembezogene Verantwortung) Zugehörigkeit wurde für die Innovatoren neu definiert: Sie banden sich nicht an den Erhalt des Status Quo, sondern an die gemeinsame Gestaltung der Zukunftsfähigkeit. Das Gesamtsystem integrierte somit zwei völlig unterschiedliche Bindungslogiken parallel.

3.8 Ebene 8: TÜRKIS – Holismus (H-U)

Fokus und Lebensbedingungen: Das Pendel schwenkt auf der Second-Tier-Ebene erneut zum Kollektiv. Der Fokus weitet sich massiv auf die Makro-Perspektive aus: Es geht um das langfristige Überleben, die makrosystemische Balance und die energetische Homöostase des globalen Gesamtsystems (Menschheit, Biosphäre, Planet, zukünftige Generationen) (Graves, 1970). Die Welt wird als ein einiges, lebendiges, hochgradig sensibles

und voneinander abhängiges organisches Ganzes wahrgenommen. Individualinteressen werden gänzlich in den Dienst der makrosystemischen Nachhaltigkeit gestellt (Graves, 1974; Beck & Cowan, 2013)

Systemgesetze und Bedürfnisse:

- **Zugehörigkeit:** Manifestiert sich als kosmopolitische Ganzheitsbindung. Das Individuum erlebt sich als bewusster, integraler Teil des globalen Lebensnetzes; künstliche Trennung zwischen Organisation, Umwelt und Gesellschaft wird vollständig aufgelöst (vgl. Hellinger, 2001).
- **Ordnung:** Wird als eine universelle, netzwerkartige Ordnung verstanden. Alles bedingt sich gegenseitig. Führung wird als kollektiver, holistischer Dienst am System verstanden, der evolutionäre Strömungen harmonisiert, anstatt sie hierarchisch zu kontrollieren.
- **Ausgleich:** Operiert im globalen, ökologischen Maßstab. Jede organisationale Handlung wird daraufhin überprüft, ob sie dem System Energie entzieht oder zuführt. Der Ausgleich verlangt, dass die Bedürfnisse von Menschen, Technologie und Natur in eine synchrone, regenerative Balance gebracht werden.

Störungen und Lösungsansätze: Die primäre Störung resultiert aus dem rücksichtslosen Einwirken von First-Tier-Dynamiken auf das Gesamtsystem – beispielsweise kurzfristige, ausbeuterische Profitmaximierung (Orange) oder nationalistische-territoriale Machtkämpfe (Rot/Blau), welche die Lebensgrundlage und die systemische Balance gefährden. Die wirkungsvollste funktionale Lösung liegt im Aufbau konsequenter transparenter, global vernetzter Meta-Strukturen und in einem standhaften holistischen Handeln, das die langfristigen Folgen für nachfolgende Generationen als Hauptentscheidungsvariable verankert.

Fallbeispiel 6: Makrosystemische Transformationsansätze im Widerstand lokaler First-Tier-Strukturen

Ausgangslage und holistische Vision: Im Kontext des anthropogenen Klimawandels (Zeitalter des Anthropozäns – der durch Menschen verursachte Veränderung der Erde) und der Notwendigkeit einer dezentralen Dekarbonisierung entwickelte der Ortsbürgermeister einer Kommune mit Experten eine umfassende, wissenschaftlich fundierte Machbarkeitsstudie für ein regeneratives Nahwärmenetz. Das Projekt war explizit von der türkisen und gelben Werthaltung getragen: Es integrierte komplexe, dezentrale Energieflüsse (Geothermie, industrielle Abwärmekopplung, Solarthermie, Photovoltaik, Windenergie), um eine signifikante CO₂-Reduktion zu erzielen, mittelfristig die Energiekosten der Bürger drastisch zu senken und die Region als autarken, nachhaltigen Leuchtturmstandort zu etablieren. Parallel dazu wurde eine regionale Arbeitsgruppe zur strategischen Windkraftplanung mittels des Flächennutzungsplans initiiert, um ökologische Verantwortung und wirtschaftliche Standortbefähigung synergetisch zu verschmelzen.

Der Aufprall auf die First-Tier-Widerstände: Obwohl umfassende staatliche Förderprogramme akquiriert wurden und lediglich ein formeller Ratsbeschluss zur Aktivierung notwendig gewesen wäre, scheiterte das Gesamtvorhaben am massiven systemischen Widerstand innerhalb des Gemeinderats. Hier prallte die makrosystemische, holistische Perspektive (Türkis) ungebremst auf die ungefilterte Dynamik der First-Tier-Ebene:

- **Blaue Blockaden:** Bürokratische Überregulationen, starre Strukturen, das Ignorieren von Informationen und Handlungsnotwendigkeiten, sowie eine lähmende Risikoaversion blockierten jede explorative Dynamik und Innovationsoffensive.
- **Rote Dynamik:** Einzelne Akteure nutzen das Zukunftsprojekt als machtpolitische Bühne für verdeckte Kämpfe, persönliche Sabotage und die Durchsetzung partikularer (Einzelinteressen) Territorialinteressen, um der Führung einen sichtbaren Gesichtungsverlust zuzufügen.

Die Unfähigkeit der Akteure, über die Grenzen ihrer persönlichen Wiederwahl oder ihrer engstirnigen Machtansprüche hinauszudenken, führte zu einem vollständigen politischen Stillstand. Das Projekt wurde eingestampft, wodurch die Kommune wertvolle Fördermittel verlor und eine historische Chance zur nachhaltigen Transformation vergab.

Systemische Dekonstruktion des Falls

1. Systemgesetz: Ausgleich (Der intergenerationelle Tausch). Die türkise Projektarchitektur basiert auf einem erweiterten Ausgleichsbegriff, der zukünftige Generationen und die ökologische Biosphäre als vollwertige Systemmitglieder einbezog. Die lokalen Ratsmitglieder operierten jedoch auf einem engstirnigen First-Tier-Ausgleichsmodell (Orange: persönlicher politischer Vorteil; Rot: Erhalt der eigenen Dominanz und Macht). Da diese unterschiedlichen Systemlogiken keine gemeinsame Schnittmenge besaßen, kollabierte der Verhandlungsprozess.

2. Systemgesetz: Ordnung (Kompetenz-Hierarchie vs. formelle Blockaden). Das Projekt verlangte nach einer gelb-türkisen Ordnung, bei der die wissenschaftliche und ökologische Expertise die strategische Richtung vorgibt. Die formelle Struktur des Gemeinderats (Blau) erlaubte es jedoch inkompetenten, aber formal stimmberechtigten Akteuren, den evolutionären Fortschritt kraft ihres Amtes zu sabotieren. Die systemische Rangfolge wurde zugunsten starrer Bürokratie korrumpiert.

3. Systemgesetz: Zugehörigkeit (globale vs. lokale Identität). Der Initiator agierte aus einer tiefen Identifikation mit der globalen Verantwortung (türkise Ganzheitsbindung). Für die Ratsmitglieder hingegen war Zugehörigkeit ausschließlich über den lokalen „Stamm“ (Fraktion, Partei, persönliche Machtposition) definiert. Jedes Abweichen von der innewohnenden impliziten Gemeinderatskultur (Spielregeln) wurden vom Systemgewissen des Rates als Verrat gewertet, was die kollektive Blockadehaltung zementierte.

4. Praktische Implikation: Diagnostik, systemische Intervention und Transformations-Architektur

Die theoretische Synthese aus evolutionären Wertesystemen (Graves, 1970) und phänomenologischen Systemgesetzen (Hellinger, 1994) entfaltet ihren vollen strategischen Nutzen erst in der organisationalen Praxis. Für Berater, Führungskräfte und Organisationsentwickler stellt sich die fundamentale Frage, wie diese unsichtbaren Dynamiken präzise gemessen, typische stufenübergreifende Konflikte deeskaliert und evolutionäre Transformationsprozesse ohne das Auslösen fataler systemischer Abstoßreaktionen („Antikörper“) gestaltet werden können (vgl. Beck & Cowan, 2013; Weber, 2002).

4.1 Organisationsdiagnostik: Der Kognitive System-Scan

Um eine Organisation nachhaltig zu verändern, muss zunächst eine Fehldiagnose bestmöglich ausgeschlossen werden. Viele Restrukturierungen scheitern, weil das Management Instrumente verwendet, die nicht zur biopsychosozialen Stufe (Profil) der Belegschaft passen oder bestehende Systemgesetze verletzen. Ein valider kognitiver System-Scan erfordert eine zweidimensionale Analysematrix bzw. Diagnostikstruktur:

1. **Die evolutionäre Profiling-Dimension (Graves-Methodik):** Hierbei wird ermittelt, welche Wertesysteme (von Beige bis Gelb) in welchen Abteilungen operativ dominieren (Graves, 1974). Dies geschieht durch einen wissenschaftlich validierten Prozess (Mixed-Methods-Ansatz) standardisierter quantitativer Fragebögen (psychometrische Messung), automatisierte Auswertung sowie eine qualitative Befragung über ein teilstrukturiertes Interviewformat. Dadurch werden nicht nur die Werteprofile der einzelnen Mitarbeitenden bzw. deren Abteilungen untersucht, sondern auch deren Kommunikationsmuster bzw. Kommunikationswege, KPI-Systeme und Entscheidungsstrukturen.
2. **Die phänomenologische Integritäts-Dimension (Hellinger-Methodik):** Hierbei wird untersucht, an welchen Stellen der Organisationshistorie (systemische Biographiearbeit in Organisationen) Verletzungen der systemischen Prinzipien vorliegen (Hellinger, 2001). Typische Indikatoren sind Tabuthemen, ungeklärte Hierarchien oder chronische Asymmetrien im Leistungsaustausch. Hier werden durch Aufstellungsarbeit bzw. systemdynamisches Szenario-Management die Dynamiken, Beziehungen, Ordnungsstrukturen, Zugehörigkeiten bzw. Loyalitäten, Gleichgewichte vs. Ungleichgewichte im Gesamtsystem oder in einzelnen Subsystemen aufgezeigt. Erst dann lassen sich unbewusste und unsichtbare Verwerfungen, Störungen und Blockaden auflösen.

Eine zentrale Beobachtung ist, dass die emotionalen Reaktionen auf die Verletzung von Systemgesetzen spezifisch für die jeweilige Entwicklungsstufe sind. Die folgende Tabelle fasst die typischen Reaktionen für die im organisationalen Kontext relevantesten Ebenen zusammen:

Entwicklungsebene (Graves)	Typische Reaktion auf Systemverletzung
Ebene 3: ROT	Scham (bei Gesichts- oder Machtverlust)
Ebene 4: BLAU	Schuld (bei Regelbruch oder Ungehorsam)
Ebene 5: ORANGE	Leistungsversagen und vertragliche Konsequenzen
Ebene 6: GRÜN	Hilflosigkeit und Gefühl, ungerecht behandelt zu werden

4.2 Systemische Interventionsstrategien bei stufenabhängigen Konflikten

Wenn Konflikte innerhalb von Organisationen ausbrechen, sind diese selten reine Sachkonflikte. Es handelt sich meist um Werteebenen-Konflikte (Inter-Level-Konflikt) oder um die direkte Quittung (Auswirkung) des unbewussten Systemgewissens für eine stattgefundene Verletzung (Hellinger, 1994; Beck & Cowan, 2013). Die Intervention muss exakt auf der Frequenz (Schwingungsebene) der betroffenen Systemlogik erfolgen:

Deeskalation in blau-rot regredierte Systemen. Liegt ein Rückfall in destruktive Machtkämpfe vor (wie in Fallbeispiel 1 skizziert), greifen klassische, grüne Mediationsangebote („Wir setzen uns alle im Kreis zusammen und sprechen über Gefühle“) vollständig ins Leere. Das rote Wertesystem interpretiert dies als Schwäche (Graves, 1970). Die systemische Intervention erfordert hier:

- **Machtvolle Grenzziehung:** Etablierung einer unanfechtbaren, klaren Autorität auf der blauen und roten Ebene.
- **Wiederherstellung der formalen Ordnung:** Kompromisslose Neudefinition von Territorien, Zuständigkeiten und Sanktionsmechanismen.
- **Gesichtswahrender Ausgleich:** Ermöglichung eines Austritts oder einer Restitution für gekränkte Akteure zur Vermeidung dauerhafter Schamdynamiken (Hellinger, 2001).

Deeskalation in grün gelähmten Systemen. Wenn das Harmoniebedürfnis einer grünen Kultur notwendige Entscheidungen blockiert (wie in Fallbeispiel 4 skizziert), muss der Berater als systemischer Katalysator wirken. Die Intervention basiert auf der Integration von Second-Tier-Prinzipien (Gelb):

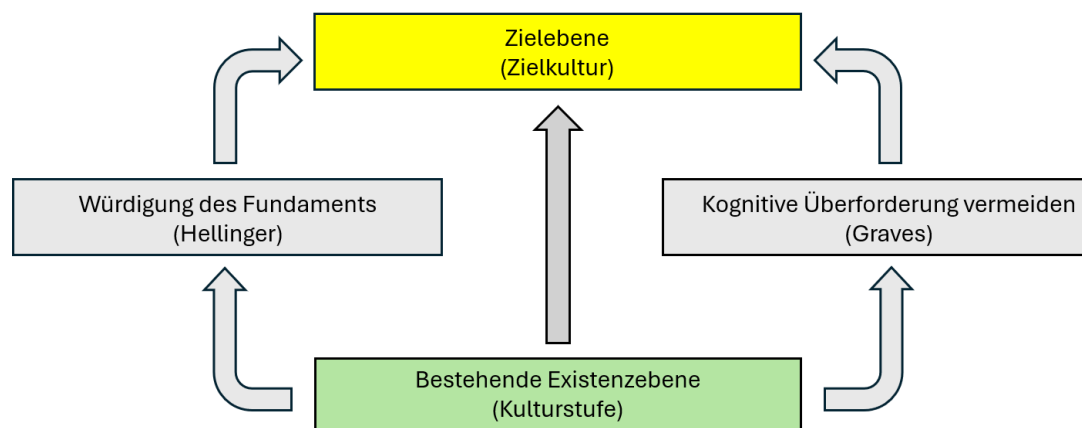
- **Das Aussprechen des Offensichtlichen (Phänomenologische Allparteilichkeit):** Radikale Benennung der funktionalen Schieflage im Ausgleich von Geben und

Nehmen (Hellinger, 1994). Dies folgt einem dialektischen Verfahren, das das Spannungsfeld klar hervorhebt, um die damit verbundene Konsequenz und zugleich Raum für eine Lösung zu initiieren.

- **Transzendierung des Schuldparadigmas:** Verdeutlichung, dass Trennung von einem Mitglied zum Schutz des Gesamtsystems kein Mangel an Mitgefühl ist, sondern ein Akt organisationaler Verantwortung. Fokus auf das Große und Ganze und das übergeordnete Ziel bzw. die Bedürfnisse des Systems.

4.3 Change-Management und evolutionäre Transformations-Architektur

Der Übergang einer Organisation von einer evolutionären Stufe zur nächsten (z.B. von einer prozessstarrten blauen Behördenkultur hin zu einer agilen und leistungsorientierten orangen Marktorientierung) gleicht einer Operation am offenen Herzen des kollektiven Systemgewissens. Um den evolutionären Sprung (Graves, 1974) erfolgreich zu gestalten, muss die Transformations-Architektur drei systemische Kernvariablen berücksichtigen:



1. Das Gesetz der kumulativen Integration achten. Ein neues Wertesystem kann sich nur dann stabil etablieren, wenn die darunterliegenden Ebenen gesund integriert sind (Graves, 1970). Es ist unmöglich, ein funktionierendes oranges Key-Performance-System aufzubauen, wenn die blaue Prozesssicherheit oder das purpurne Vertrauensfundament innerhalb des Teams zerrüttet sind. Change-Architekten müssen daher vor jedem Entwicklungsschritt die Stabilität und Gesundheit der tieferen Schichten absichern.

2. Das Bestehende systemisch würdigen (zeitliches Vorrangprinzip). Bevor neue Prozesse, agile Methoden oder neue Führungskräfte implementiert werden, muss das Alte phänomenologisch gewürdigt werden (Hellinger, 1994). Das Management muss explizit anerkennen und artikulieren, dass die bisherige (z.B. blaue) Struktur der Organisation über

Jahre das Überleben und den Erfolg gesichert hat. Bleibt diese Würdigung aus, interpretiert das Systemgewissen die Transformation als arroganten Ausschluss der eigenen Geschichte. Die Folge ist eine massive, untergründige Blockadehaltung der Belegschaft (Weber, 2002).

3. Konstruktive Bipolarität und evolutionäre Schutzräume nutzen. Wie in Fallbeispiel 5 gezeigt, vertragen sich unterschiedliche Wertesysteme im selben operativen Raum nur schwer. Wenn eine Organisation innovative, gelbe oder türkise Zukunftsfelder erschließen will, ohne das stabile, überlebensnotwendige blau-orange Tagesgeschäft zu gefährden, empfiehlt sich die Etablierung strukturell getrennter Ökosysteme (Konstruktive Bipolarität). Diese Schutzräume (z.B. experimentelle Versuchslabore bzw. autonome Abteilungen) besitzen eigene Spielregeln für Zugehörigkeit, Ordnung und Ausgleich, die exakt auf die evolutionäre Zielstufe abgestimmt sind, während die Kernorganisation in ihrer gewohnten Stabilität verbleiben darf.

5. Diskussion

Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, durch die Synthese der theoretischen Ansätze von Hellinger (1994, 2001), Graves (1970, 1974, 2005) sowie der Weiterentwicklung durch Beck und Cowan (2013) aufzuzeigen, dass soziale Systeme – seien es Organisationen, Unternehmen oder Gesellschaften – hochkomplexe und dynamische Konstrukte darstellen. Diese Systeme befinden sich aufgrund ihrer vielfältigen und emergenten Wechselwirkungen in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess. Aus diesem Grund ist es nur eingeschränkt möglich, soziale Systeme vollständig zu erfassen oder zu vermessen.

Diagnostische Verfahren und Auswertungen können daher stets nur eine zeitlich begrenzte Momentaufnahme der gegenwärtigen Systemdynamiken liefern. Dennoch stellen die vorgestellten Ansätze wertvolle Diagnoseinstrumente dar. Einerseits ermöglichen sie die Identifikation der aktuell vorherrschenden Wertesysteme und Entwicklungsebenen einer Organisation (Graves, 1970, 1974; Beck & Cowan, 2013), andererseits können sie Hinweise auf Systemverletzungen und Störungen im Sinne der von Hellinger (1994, 2001) beschriebenen Grundprinzipien sozialer Systeme liefern.

Die systemischen Grundbedürfnisse nach Zugehörigkeit, Ordnung und Ausgleich, welche Hellinger (1994, 2001) als fundamentale Wirkprinzipien sozialer Systeme beschreibt, können zugleich als Ausdruck jener unbewussten Systemlogiken verstanden werden, die nach Luhmann (1998) das Verhalten sozialer Systeme strukturieren. Dabei zeigt sich, dass diese Bedürfnisse zwar universell vorhanden sind, ihre konkrete Ausprägung und Bewertung jedoch wesentlich durch die jeweils dominierenden Wertesysteme beeinflusst werden.

Daraus wird deutlich, wie wichtig eine differenzierte und kontextbezogene Diagnose organisationaler Störungen ist. Pauschale Interventionsmethoden greifen häufig zu kurz, da sie die zugrunde liegenden Werte- und Sinnstrukturen eines Systems unberücksichtigt lassen. Im ungünstigsten Fall können solche Interventionen bestehende Spannungen sogar verstärken und zu einer weiteren Eskalation beitragen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, die systemischen Wirkungszusammenhänge und Kommunikationslogiken sozialer Systeme (Luhmann, 1998) mit den jeweiligen Werteprofilen und Entwicklungsstufen der Systemmitglieder (Graves, 1970, 1974; Beck & Cowan, 2013) abzugleichen. Erst durch diese integrierte Betrachtung können Interventionen entwickelt werden, die sowohl den strukturellen Bedingungen des Systems als auch den motivationalen und kulturellen Voraussetzungen seiner Mitglieder gerecht werden.

Grenzen der Arbeit

Die vorliegende Arbeit versteht sich als explorativer Beitrag zur Verknüpfung der systemischen Ansätze von Hellinger mit den entwicklungsorientierten Wertesystemen nach Graves und deren Weiterentwicklung durch Beck und Cowan. Die dargestellten Fallbeispiele dienen ausschließlich der Veranschaulichung theoretischer Zusammenhänge und wurden nicht mit dem Ziel einer empirischen Überprüfung oder Generalisierbarkeit ausgewählt.

Daraus ergibt sich eine wesentliche Einschränkung der vorliegenden Untersuchung. Die beschriebenen Wechselwirkungen zwischen Systemgesetzen, Werteprofilen und organisationalen Dynamiken beruhen überwiegend auf theoretischen Überlegungen sowie praxisorientierten Beobachtungen und können daher nicht als empirisch gesichert angesehen werden.

Darüber hinaus unterliegen sowohl die systemischen Ansätze Hellingers als auch die Theorie der biopsychosozialen Entwicklungsebenen nach Graves unterschiedlichen wissenschaftlichen Diskussionen und Kritiken. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit den jeweiligen erkenntnistheoretischen, methodischen und empirischen Grenzen würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten und wurde daher nicht vorgenommen.

In der praktischen Anwendung zeigt die kombinierte Betrachtung beider Modelle jedoch ein hohes diagnostisches Potenzial. Insbesondere die Verbindung von Werteprofilen und systemischen Ordnungsdynamiken ermöglicht eine differenzierte Analyse organisationaler Spannungen, Konflikte und Veränderungsprozesse. Dennoch stellen beide Ansätze vereinfachte Modelle sozialer Wirklichkeit dar. Sie können die vollständige Komplexität sozialer Systeme sowie die Wechselwirkungen zwischen Organisationen, Teams, Individuen und weiteren Subsystemen nur begrenzt abbilden.

Soziale Systeme sind durch nichtlineare, rekursive und emergente Prozesse gekennzeichnet. Dadurch können weder alle Einflussfaktoren noch sämtliche Wirkungszusammenhänge vollständig erfasst werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit sind daher als theoretische Annäherung an komplexe soziale Dynamiken zu verstehen und nicht als abschließende Erklärung organisationaler Wirklichkeit.

Zukünftige Forschungsperspektive

Die Grenzen dieser Arbeit eröffnen zugleich vielfältige Möglichkeiten für weiterführende Forschungsaktivitäten.

Ein zentraler Forschungsbereich besteht in der Entwicklung und Validierung objektiver Diagnoseinstrumente zur Erfassung organisationaler Wertprofile und systemischer Störungen.

Hierzu gehören insbesondere standardisierte Fragebögen, strukturierte Interviewleitfäden, Beobachtungsinstrumente sowie digitale und automatisierte Auswertungsverfahren. Ziel sollte die Entwicklung reliabler und valider Messinstrumente sein, welche die theoretischen Konstrukte beider Ansätze nachvollziehbar operationalisieren.

Darüber hinaus erscheint eine umfangreiche empirische Untersuchung unterschiedlicher Organisationen sinnvoll. Durch die systematische Analyse verschiedener Unternehmensgrößen, Branchen, Führungskulturen und Organisationsformen könnten die in dieser Arbeit beschriebenen Zusammenhänge überprüft und weiter differenziert werden.

Von besonderem Interesse wäre die Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen den jeweiligen Werteprofilen einer Organisation und den spezifischen Formen systemischer Störungen. Hierdurch könnten Muster identifiziert werden, die Rückschlüsse auf typische Konfliktursachen, Veränderungsdynamiken und erfolgreiche Interventionsstrategien erlauben.

Langfristig könnten solche Untersuchungen die Grundlage für die Bildung belastbarer Hypothesen schaffen und die Identifikation von statistischen Zusammenhängen ermöglichen. Erst auf dieser Basis ließen sich fundierte Aussagen über mögliche Korrelationen und – unter kontrollierten Forschungsbedingungen – potenzielle Kausalzusammenhänge treffen.

Ein weiterer vielversprechender Forschungsansatz besteht in der Integration der hier vorgestellten Modelle mit anderen system- und organisationstheoretischen Ansätzen, beispielsweise der Theorie sozialer Systeme nach Luhmann (1998), der Organisationskulturforschung nach Schein und Schein (2017), der Komplexitätsforschung oder modernen Ansätzen der Organisationsentwicklung. Eine solche theoretische Erweiterung könnte dazu beitragen, die Erklärungskraft und Anwendbarkeit der vorgestellten Diagnostik- und Interventionsmodelle weiter zu erhöhen.

Abschließend erscheint insbesondere die Entwicklung KI-gestützter Diagnostik- und Auswertungssysteme vielversprechend. Durch die Analyse großer Datenmengen aus Interviews, Mitarbeiterbefragungen, Kommunikationsmustern und Organisationsnetzwerken könnten zukünftig differenziertere und empirisch fundiertere Aussagen über Werteprojile, Systemdynamiken und Veränderungsprozesse in Organisationen getroffen werden.

6. Matrix der Konfliktpotenziale und Systemdynamiken

1. Beige – Überleben (Instinktiv)

Konfliktschwerpunkt

- Physisches Überleben in der Gegenwart

Systemgesetze

Bindung

- Dient rein dem Überleben der Gattung
- Schwache werden zurückgelassen

Ordnung

- Rangfolge nach körperlicher Stärke
- „survival of the fittest“

Geben und Nehmen

- Kein Ausgleich
- Der Stärkste nimmt sich, was er zum Überleben benötigt

Ursache von Störungen

- Ressourcenknappheit
- Physische Schwäche

Lösung

- Sicherung der Grundbedürfnisse
- Übergang zu Purpur, sobald genügend Ressourcen vorhanden sind

2. Purpur – Bindung (Tribalistisch)

Konfliktschwerpunkt

- Erhalt der Stammesidentität und Sicherheit durch Gruppenzugehörigkeit

Systemgesetze

Bindung

- Höchster Stellenwert
- Ausschluss wird als existenziell bedrohlich erlebt

Ordnung

- Ahnen und Älteste haben Vorrang
- Senioritätsprinzip

Geben und Nehmen

- Überschüsse werden gemeinschaftlich verbraucht
- Beispiel: Potlatsch zur Wahrung von Gleichheit

Ursache von Störungen

- Nichtwürdigung von Ahnen oder Gründern
- Ungerechtfertigter Ausschluss von Mitgliedern

Lösung

- Rituale zur Wiedereinbindung Ausgeschlossener
- Würdigung von Ahnen und Gründern

3. Rot – Territorium (Egozentrisch)

Konfliktschwerpunkt

- Durchsetzung von Macht und Autonomie gegenüber der Gruppe

Systemgesetze

Bindung

- Schwächere binden sich aus Furcht an Stärkere
- Koalitionen dienen dem Machterhalt

Ordnung

- Rangfolge entsteht durch Machtkämpfe
- Es gilt das „Recht des Stärkeren“

Geben und Nehmen

- „the winner takes it all“
- Kein fairer Ausgleich

Ursache von Störungen

- Sichtbare Schwäche des Führers
- Unklare Territoriumsgrenzen

Lösung

- Klare Grenzziehungen
- Kapitulation oder Sieg
- Paroli auf Machtebene bieten

4. Blau – Ordnung (Absolutistisch)

Konfliktschwerpunkt

- Einhaltung absoluter Regeln und einer legitimierten Wahrheit

Systemgesetze

Bindung

- Bindung an ein gemeinsames Glaubens- oder Wertesystem
- Ketzer werden ausgeschlossen bzw. exkommuniziert

Ordnung

- Strikte Hierarchie
- Dienstweg, Amt und Seniorität bestimmen die Rangfolge

Geben und Nehmen

- Verzicht im Hier und Jetzt
- Belohnung erfolgt zukünftig

Ursache von Störungen

- Ungehorsam
- Triangulierung (Koalitionen über Hierarchiegrenzen hinweg)

Lösung

- Wiederherstellung der Rangfolge
- Klärung von Zuständigkeiten
- Unterwerfung unter die geltenden Regeln

5. Orange – Erfolg (Materialistisch)

Konfliktschwerpunkt

- Individuelle Leistung und Wettbewerb um Status

Systemgesetze

Bindung

- Zweckgebunden und kündbar
- Loyalität endet, wenn der Erfolg ausbleibt

Ordnung

- Kompetenzorientierte Rangfolge
- Wer am meisten leistet, steht oben

Geben und Nehmen

- Leistung gegen materielle Belohnung
- Orientierung am Marktwert

Ursache von Störungen

- Fehlende Anerkennung von Kompetenz
- Korruption
- „Galgenkontrakte“

Lösung

- Zielorientierte Vergütungssysteme
- Würdigung von Expertise
- Herstellung von Win-Win-Situationen

6. Grün – Ausgleich (Personalistisch)

Konfliktschwerpunkt

- Soziale Gerechtigkeit, Gleichheit und Harmonie innerhalb der Gemeinschaft

Systemgesetze

Bindung

- Fokus auf zwischenmenschliche Wärme
- Konsensorientierung

Ordnung

- Nivellierung von Hierarchien
- Jeder gilt als gleich wichtig

Geben und Nehmen

- Starkes Bedürfnis nach fairem Teilen
- Ausgleich durch Mitgefühl und Solidarität

Ursache von Störungen

- „Im eigenen Saft schmoren“
- Vernachlässigung der Mission zugunsten emotionaler Befindlichkeiten

Lösung

- Rückbesinnung auf Zweck und Auftrag der Organisation
- Akzeptanz von Leistungs- und Kompetenzunterschieden

7. Gelb – Synergie (Systemisch)

Konfliktschwerpunkt

- Funktionalität und Lösung komplexer Probleme ohne Ego-Interessen

Systemgesetze

Bindung

- Zeitlich begrenzt auf die Dauer einer Aufgabe
- Fokus auf Wissens- und Erfahrungsaustausch

Ordnung

- Flexible, aufgabenbezogene Rangfolge
- Situativ entscheidet die höchste Kompetenz

Geben und Nehmen

- Austausch von Informationen und Synergien
- Hohe ökonomische und persönliche Unabhängigkeit

Ursache von Störungen

- Starre Strukturen (Blau)
- Machtspiele und Dominanzverhalten (Rot)

Lösung

- Freiraum für Experten schaffen
- Aufbau funktionaler Netzwerke
- Förderung selbstorganisierter Zusammenarbeit

8. Türkis – Holismus (Global)

Konfliktschwerpunkt

- Überleben des Planeten und Balance des Gesamtsystems

Systemgesetze

Bindung

- Bewusste Verbundenheit mit allem Leben
- Das Individuum versteht sich als Teil des Ganzen

Ordnung

- Globale Koordination
- Partikulare Interessen werden dem Gemeinwohl untergeordnet

Geben und Nehmen

- Balance zwischen Menschheit und Ökosystem
- Berücksichtigung zukünftiger Generationen

Ursache von Störungen

- Kurzfristige Profitinteressen
- Ausbeutung natürlicher Ressourcen

Lösung

- Transparenz über Ressourcenverbrauch und Auswirkungen
- Handeln im Bewusstsein globaler Zusammenhänge und langfristiger Konsequenzen

Ebene	Konfliktschwerpunkt	Hauptursache von Störungen	Typische Lösung
Beige	Überleben	Ressourcenmangel	Grundbedürfnisse sichern
Purpur	Zugehörigkeit	Ausschluss, Missachtung der Ahnen	Integration und Würdigung
Rot	Macht und Territorium	Schwäche, Grenzverletzungen	Klare Stärke und Grenzen
Blau	Ordnung und Regeln	Ungehorsam	Hierarchie und Zuständigkeiten klären
Orange	Erfolg und Leistung	Fehlende Anerkennung	Leistungsorientierte Win-Win-Lösungen
Grün	Harmonie und Gleichheit	Überbetonung von Beziehungen	Rückkehr zur gemeinsamen Mission
Gelb	Funktionalität und Synergie	Starre Strukturen, Machtspiele	Flexible Experten-netzwerke
Türkis	Ganzheit und Nachhaltigkeit	Ressourcenraubbau	Global verantwortliches Handeln

Die Analyse verdeutlicht die Bedeutung des zyklischen Wechsels zwischen Individual- (Rot, Orange, Gelb) und Kollektivfokus (Purpur, Blau, Grün, Türkis). Viele organisationale Konflikte entstehen, wenn ein System versucht, ein Problem mit der Logik einer unpassenden Ebene zu lösen – etwa, wenn ein grünes Konsensmodell auf ein rotes Machtproblem angewendet wird. Eine gesunde Organisation ist nicht auf einer einzigen Ebene „besser“ als eine andere; vielmehr ist sie in der Lage, die Logik und die Werkzeuge verschiedener Wertesysteme situativ und angemessen zu nutzen. Das Navigieren auf dieser Spirale ist keine akademische Übung, sondern eine Kernkompetenz moderner Führung, die organisationale Resilienz und Anpassungsfähigkeit sichert.

7. Literaturverzeichnis

- Argyris, C., Schön, D. A. (1995).** Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice (Addison-Wesley Series on Organization Development). FT Press.
- Bateson, G. (1972).** Steps to an Ecology of Mind: Collected essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology. Chandler Pub. Co.
- Beck, D. E., Cowan, C. C. (2007).** Spiral Dynamics: Leadership, Werte und Wandel: Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Kamphausen Media.
- Graves, C. W. (1970).** Levels of Existence: an Open System Theory of Values. Journal of Humanistic Psychology, 10(2), 131–155. <https://doi.org/10.1177/002216787001000205>

- Graves, C. W. (1974).** Human nature prepares for a momentous leap The Futurist 1974, 72–89. Abgerufen am 27. Dezember 2025 von https://www.clarewgraves.com/articles_content/1974_Futu-rist/1974_Futurist.html
- Graves, C. W. (2005).** The Never Ending Quest: A treatise on an emergent cyclical conception of adult behavioral systems and their development. ECLET Publishing, Santa Barbara, California, 2005.
- Grochowiak, K., Castella, J. (2001).** Systemdynamische Organisationsberatung: Die Übertragung der Methoden Hellingers auf Organisationen und Unternehmen. (1. Aufl.). Carl Auer Verlag. GmbH.
- Hellinger, B. (1994).** Ordnungen der Liebe: Ein Kurs-Buch von Bert Hellinger. Carl Auer Verlag GmbH.
- Hellinger, B. (2001).** Das Gewissen: Herkunft, Wirkungen, Grenzen. Kösel-Verlag München.
- Jackson, D. D. (1957).** The question of family homeostasis. Psychiatr. Q. Suppl. 1957; 31(Suppl 1),79-90. Abgerufen am 15. Juli 2026 von <https://scispace.com/>.
- Luhmann, N. (1998).** Die Gesellschaft der Gesellschaft (12. Auflage, Bde. 1–2). Suhrkamp.
- Mayring, P. (2001).** View of combination and integration of qualitative and quantitative analysis: The logic of relating qualitative and quantitative method. FQS - Forum Qualitative Social Research. Abgerufen am 5. Februar 2024 von <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/967/2110>
- Schein, E. H. (2010).** Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons, Inc.
- Sparrer, I. (2021).** Wunder, Lösung und System: Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung (7. Aufl.). Carl Auer Verlag.
- Streeck, W. (2005).** Die Soziologie von Arbeitsmärkten und Gewerkschaften. In: N. J. Smelser, R. Swedberg (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftssoziologie (S. 254–283). Princeton University Press.
- Weber, G. (2000).** Praxis der Organisationsaufstellungen: Grundlagen, Prinzipien und Praxis der Organisations-Strukturaufstellungen (Werkstattdschriften zu systemischen Lösungen nach Bert Hellinger) (1. Aufl.). Carl Auer Verlag.
- Weber, G. (2002).** Praxis der Organisationsaufstellungen: Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche (2. Aufl.). Carl Auer Verlag.
- Weber, M. (1922).** Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie. Besorgt von Johannes Winckelmann, 5. rev. Auflage, Studienausgabe, Tübingen: Mohr, 1980.