

E-Schriftenreihe Nachhaltiges Management

Daniel Simon

# VOM GRÜNEN SCHEIN ZUM GRÜNEN SEIN – Brückenbauer einer Gesellschaft jenseits permanenten Wachstums

Masterarbeit

2018 | Nr. 2

Prof. Dr. Georg Müller-Christ (Hrsg.)

## Abstrakt

---

Marktwirtschaftlich orientierte Gesellschaften des globalen Nordens<sup>1</sup> sind zu einer Bedrohung für die Existenz des Planeten Erde geworden. Maßloser Konsum, Geldgier und Egoismus sind nur einige Symptome einer kränkelnden Bevölkerung, die sich auch im Umgang mit ihrer ökologischen und sozialen Umwelt widerspiegeln.

Diese Forschungsarbeit zeigt allerdings, dass eben diese Gesellschaften im Kontext von Erwerbsarbeit bereit sind, den Sprung zur nächst höheren Bewusstseinsstufe zu wagen und so sozialeres und ökologischeres Handeln zu ermöglichen. In der Interpretation der Forschungsmethodik dieser Arbeit, der systemischen Aufstellung (vgl. Müller-Christ, 2018), wird aber auch deutlich, dass der Weg dorthin weit ist. Es bedarf viel Energie seitens der Systemteilnehmer, um Bewusstseinsentwicklung im System "Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit" anzuregen. Diese Energie wird in erster Linie dazu benötigt, die BürgerInnen davon zu überzeugen, das System nicht zu verlassen, sondern sich gemeinschaftlich fortzubewegen. Sich stärker am "Wir" auszurichten und das Wohl aller im Blick zu haben, kann aber nur gelingen, wenn die BürgerInnen von den anderen SystemteilnehmerInnen "an die Hand genommen", und so in die Lage versetzt werden, ihre Ich-Bezogenheit und die ökonomischen Werte hinter sich zu lassen. Besonders wichtig für eine positive Entwicklung – im Sinne eines fortschreitenden Bewusstseins nach dem theoretischen Konstrukt dieser Forschungsarbeit – Spiral Dynamics (vgl. Beck & Cowan, 2010), ist, neben dem Aushalten von Ambivalenzen, auch das Entstehen von Räumen, die Gemeinwohl und Nachhaltigkeit fördern. Darüber hinaus ist ein stärkeres Eingehen der Unternehmen auf die "Sinn-Bedürfnisse" von Gesellschaft entscheidend. Diesen Sinn einzufordern, obliegt MitarbeiterInnen, BürgerInnen und Führungskräften. Zuletzt ist die Verlagerung von Anreizen auf die gemeinschaftliche Umsetzung ökonomischer und relationaler Werte, unter Einsatz deutlich verstärkter "Öffentlichkeitsarbeit" der relationalen Werte und Wir-Orientierung, ein relevanter Faktor für Bewusstseinsentwicklung.

Diesem "Was getan werden sollte" wird in dieser Forschungsarbeit durch die Entwicklung von konkreten Maßnahmen ein "Wie es getan werden sollte" hinzugefügt. Solche Maßnahmen können bspw. die Veränderungen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen durch die Politik über Anreizsysteme sein. So wird das Entstehen kollektiver Werte genau wie das Entstehen nachhaltiger Handlungen erleichtert und auf diese Weise dafür gesorgt, dass Bewusstseinsentwicklung stattfinden kann. Darüber hinaus braucht es Vorbilder, Menschen, die durch ihre Art dem Leben zu begegnen, inspirieren und so dafür sorgen, dass gemeinwohlorientierte Ideen aus der Mitte der Gesellschaft nicht nur entstehen, sondern auch wachsen können.

## Inhaltsverzeichnis

---

Abstrakt .....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
1 Einführung – Der schwierigste und aufregendste Übergang der Menschheitsgeschichte .....	1
2 Stand der Forschung .....	7
2.1 Studien zur gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklungslage .....	7
2.2 Nachhaltiges Handeln fördern .....	9
2.3 Wandel initiieren.....	13
2.4 Bewusstseinsentwicklung unterstützen.....	16
2.5 Erkenntnisse zur Förderung gesellschaftlicher Bewusstseinsentwicklung im Kontext von Erwerbsarbeit .....	22
3 Spiral Dynamics – Bewusstseinsentwicklung als Transformationsinstrument.....	24
3.1 Spiral Dynamics als Illustration von Bewusstseinsentwicklung – Eine erste Erläuterung .....	24
3.2 Die Bewusstseinsstufen der Menschheit.....	27
3.3 Bewusstseinsentwicklung anregen .....	32
3.4 Erkenntnisse zur Förderung gesellschaftlicher Bewusstseinsentwicklung im Kontext von Erwerbsarbeit .....	36
4 Methodisches Vorgehen .....	38
4.1 Bewusstseinsstufenanalyse .....	38
4.2 Systemische Aufstellung .....	38
4.3 Der Weg zum Forschungserfolg.....	43
5 Wirtschaftsordnungen in Spiral Dynamics .....	43
5.1 Die Soziale Marktwirtschaft .....	44
5.2 Die Gemeinwohl-Ökonomie .....	46
5.3 Verortung der untersuchten Wirtschaftsordnungen in Spiral Dynamics .....	49

5.4 Erkenntnisse zur Förderung gesellschaftlicher Bewusstseinsentwicklung im Kontext von Erwerbsarbeit .....	54
<b>6 Spiral Dynamics als Bezugsrahmen einer systemischen Aufstellung ....</b>	<b>55</b>
6.1 Steckbrief der Dilemma <sup>2</sup> -Aufstellung .....	55
6.2 Vorbereitung und Durchführung .....	57
6.3 Detaillierter Verlauf und Interpretation der Aufstellung.....	58
6.3.1 Die gegenwärtige Bewusstseinsstufe .....	59
6.3.2 Die orange Bewusstseinsstufe .....	63
6.3.3 Die grüne Bewusstseinsstufe .....	69
6.3.4 Die gelbe Bewusstseinsstufe .....	76
6.4 Hypothesen zur Förderung gesellschaftlicher Bewusstseinsentwicklung im Kontext von Erwerbsarbeit .....	80
6.5 Übersetzung der Hypothesen in die Praxis – Die nächste Bewusstseinsstufe erreichen .....	86
<b>7 Überblick und Schlussfolgerungen – Wer heute nichts tut, lebt morgen, wie gestern .....</b>	<b>97</b>
7.1 Überblick über die Ergebnisse .....	97
7.2 Kritische Reflexion der verwendeten Methoden .....	98
7.3 Schlussfolgerungen für Unternehmen.....	99
7.4 Schlussfolgerungen für die Gesellschaft .....	100
7.5 Schlussfolgerungen für die Politik .....	102
7.6 Schlussfolgerungen für die Forschung.....	103
7.7 Schlussfolgerungen für den Autor .....	104
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>XXI</b>

# 1 Einführung – Der schwierigste und aufregendste Übergang der Menschheitsgeschichte

---

*„Das Geheimnis der Veränderung ist, dass man sich mit all seiner Energie nicht darauf konzentriert, das Alte zu bekämpfen, sondern darauf, das Neue zu erbauen.“*

Dan Millman (Ü.d.V., 1984, S. 113)

Den Gedanken, dass bei einer gewünschten Veränderung die Konzentration nicht darauf liegen sollte, wie das Bestehende bekämpft werden kann, äußerte Dan Millman bereits vor fast 35 Jahren. Er forderte schon damals auf, in die emergierende Zukunft zu schauen und mit der eigenen Energie etwas Neues zu erschaffen, welches dann, womöglich, an die Stelle des vorher Dagewesenen treten kann. Oder aber – wie Raina Zimmering (2018, mdl. Mitt.) es auf einem Kongress der Neuen Deutschen Gesellschaft für Psychologie in ihrem Vortrag „Idee und Realität einer gegenwärtigen Opposition“, sagte, dass das neue Denken lediglich einen Handlungsraum, den das alte Denken noch nicht oder nicht mehr besetzt hat, einnimmt und von dort aus seine Wirkkraft entfaltet.

Die Gegenwart lehrt, dass Millmans‘ Worte wichtiger sind als je zuvor. So beschreibt bspw. Christian Felber (2014, Vorwort zur Neuausgabe), dass der Gegenwart eben nicht nur eine, von allem losgelöste, Finanzkrise innewohnt, sondern verschiedenste Krisen (Hunger, Konsum, Sinn, Werte, Demokratie, Verteilung, Klima, Energie) sich als Symptome einer System- oder möglicherweise – um wie Georg Müller-Christ (2018, S. 91) im Eisbergmodell noch eine Ebene tiefer zu gehen – Ethoskrise beschreiben lassen, deren Auswirkungen schon heute tiefgreifende Veränderungen unumgänglich machen.

Stefan Brunnhuber (2016, S. 23) weist in „Die Kunst der Transformation“ darauf hin, dass wir bereits drei von neun planetaren Grenzen innerhalb derer wir uns eigentlich ökologisch und geoökologisch bewegen müssten, um innerhalb des Nachhaltigkeitskorridors zu bleiben, überschritten haben. Tina Egolf (2013, o.S.) sieht gar die Wahrheiten der letzten 200 Jahre industrieller Entwicklung, die zu Erfolg und Wohlstand geführt haben, durch das Ausmaß technologischer Entwicklung der letzten Jahre, als abnehmend in ihrer Gültigkeit an. Die gegenwärtige Wirtschaftsweise fordert den Tribut derer die versuchen, mit dieser Entwicklung Schritt zu halten. Dies äußert sich immer häufiger in Form von innerer Kündigung, Burn- (Rothe et al., 2017, S. 178 ff.) oder Bore-Out (Sackmann, 2013, o.S.), sozialem Druck, und schwer handhabbarer Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Für viele Menschen scheint es, als sei „das Leben [...] ein Spiel, in dem der zweite Platz der erste unter den Verlierern ist.“ (Beck & Cowan, 2010, Kap. 3.13).

Doch wie kann die Gesellschaft und mit ihnen Unternehmen in einer Zeit, die Achille Mbembe (2018, o.S.) als „Phase, in der wir gezwungen sind Antworten zu geben“ bezeichnet, Lösungen für eben diese Herausforderungen finden?

*Wie können Lösungen gefunden, kann etwas Neues erbaut bzw. das Neue entstehen und so möglicherweise eine gesamtgesellschaftliche Transformation angeregt werden?*

Der Professor für Transformationsdesign Harald Welzer (Harthan, 2016, o.S.) sagte in einem Interview, dass er nicht glaube, dass einzelne Systeme für die Ewigkeit nutzbar gemacht werden können und es daher an der Zeit ist, sich von dem expansiven Wirtschaftsmodell zu verabschieden und sich stattdessen eines reduktiven anzunehmen. Dabei steht für ihn außer Frage, dass die große Transformation kommen wird. Entweder vom Menschen selber initiiert und gesteuert oder aber als Krise, die sich jeglicher Form der Kontrolle entbehrte.

Sogar Ludwig Erhard (1957, S. 232 f.) hat sich vor 60 Jahren bemüßigt gefühlt zu erwähnen, dass zu späteren Zeiten die Frage gestellt werden muss, ob es noch Sinn ergibt mehr Güter und materiellen Wohlstand zu produzieren bzw. zu akkumulieren. Seiner Ansicht nach könnte eine mögliche Verzichtsleistung durch ein Mehr an Erholung, Besinnung, Freizeit und Muße ausgeglichen, wenn nicht übertroffen werden. Die Komplexität dieser Thematik bedürfe allerdings der Unterstützung verschiedener Disziplinen, die einen breiten Prozess geistigen und seelischen Gewahrwerdens ermöglichen. Niemand dürfe dann noch so dogmatisch sein, nur im Materialismus sein “Glück zu suchen“.

Interessant ist an diesem Punkt auch die Ambivalenz der deutschen Gesellschaft in Bezug auf ihr Antwortverhalten in Umfragen zum eigenen Umweltbewusstsein, im Vergleich zu ihrem tatsächlichen Verhalten. So sagen bspw. 97 Prozent der Studienteilnehmer in einer Studie des Umweltbundesamts (2017, S. 4), dass die Verantwortung für lebenswerte Umweltbedingungen der nachfolgenden Generationen bei jedem Mitglied der Gesellschaft liegt. Und sogar mehr als 2/3 (ebd.) wünschen sich eine Umgestaltung der Wirtschafts- und Lebensweise. Die Realität zeigt jedoch ein anderes Bild: Nachhaltig nutzbare Ressourcen waren in Deutschland im Jahr 2018 bereits am 01.05. vollständig verbraucht (Arens, 2018, o.S.). Der Anteil der SUVs im Straßenverkehr steigt ständig, öffentliche Verkehrsmittel werden erst von 2/3 der Bevölkerung genutzt und jeder Deutsche kauft im Schnitt 60 neue Kleidungsstücke pro Jahr. Während gar 1/4 der Menschen glaubt häufig „Bioprodukte“ zu kaufen, liegt der Anteil von ökologischen Lebensmitteln am Gesamtmarkt in der Realität gerade einmal bei fünf Prozent (Behrens, 2017, o.S.).

Immerhin lässt die Studie des Umweltbundesamtes (2017, S. 4) vermuten, dass der ökologische Nachhaltigkeitsgedanke, zumindest in der Außendarstellung, dem Schein, aber eben nicht im Innen, dem Sein der Menschen, Einzug erhalten hat.

*Wie kann ein solches oberflächliches Bewusstsein für Nachhaltigkeit nun in handlungsleitendes Bewusstsein und damit in reales Verhalten transformiert werden?*

Glaubt man Integraltheoretiker Ken Wilber (2009, S. 120 f.) und Psychologieprofessor Clare Graves (1974, S. 78) stehen die Gesellschaften des globalen Nordens<sup>1</sup> „direkt an der Schwelle des außergewöhnlichen Sprungs vom ersten auf den zweiten Rang, von postmodern [(pluralistisch, zufällig, chaotisch)] zu integral [(ganzheitlich, umfassend)].“ (Wilber, 2009, S. 120 f.). Vielleicht sind die Schmerzen, ist die Lücke zwischen oberflächlichem und handlungsleitendem Bewusstsein, auch deshalb so groß und sind nur wenige Menschen in der Lage ihr eigenes Ego für das Gemeinwohl zurückzustellen, weil die Sprunglänge und die Sprunghöhe alles je Dagewesene übertreffen. Wilber selbst (ebd., S. 116 f.) vergleicht diesen Sprung mit jenem von Mangelbedürfnissen, beruhend auf Knappeit und Unzulänglichkeit zu Bedürfnissen des Seins nach Selbsttranszendenz, Sinn, Anteilnahme und Bewusstsein bei Abraham Maslow (1943, S. 370 - 396).

Aus den vorangegangen Beschreibungen leitet sich die **zentrale Hypothese** dieser Forschungsarbeit ab: „*Es besteht eine Bereitschaft der marktwirtschaftlich orientierten Gesellschaften des globalen Nordens, den Sprung zur nächst höheren Bewusstseinsstufe im Kontext von Erwerbsarbeit zu wagen und so sozialeres und ökologischeres Handeln zu ermöglichen*“

Dieser Sprung, wie Wilber (2009, S. 120 f.) ihn nennt, gibt die Verantwortung zurück an die Gesellschaft. An diejenigen, die „längst angefangen [haben], eine durch Alkoholismus bedingte Leberzirrhose durch die Transplantation eines neuen Organs zu “heilen“ und Fettsüchtige dadurch zu behandeln, dass ihnen ein Stück Dünndarm herausgeschnitten wird.“ (Schmidbauer, 2017, o.S.). Eine solche Fokussierung auf Lösungen im Außen ist aber nicht mehr, als eine Symptombehandlung und sorgt, statt einer echten Lösung, nur für einen fortlaufenden Anstieg der Probleme. Erst wenn Natur, Kultur, Systeme und Selbst gemeinsam gedacht und befreit werden, können die Schmerzen nicht nur gelindert werden, sondern echtem Wohlbefinden weichen (Wilber, 2009, S. 100). Weinreich (2006, S. 2) beschreibt eine solche Evolution bzw. diesen Sprung, als nicht-

---

<sup>1</sup> Anstatt von Industriestaaten und Entwicklungsländern zu sprechen, werden die neutralen Begriffe globaler Norden / Süden verwendet, die Ende der 1980er Jahre durch die Weltbank eingeführt wurden.

lineare Entwicklung, die einem Fluss gleicht, der mäandert, parallel verläuft, an manchen Stellen oder Armen austrocknet, langsame oder schnelle Bewegungen vollzieht.

Je besser dabei die Strukturen, Regeln und Muster, in denen das eigene Leben und seine Ereignisse verlaufen, verstanden werden, desto größer die Freiheiten, die Bewusstheit und die Verantwortung. „Dies ist das Ziel aller Wissenschaft und Erkenntnis. Es nimmt dem Leben nichts von seiner Vielfalt, Buntheit, Freiheit und seinem Mysterium, doch es erhellt den Bereich, den wir verstehen können, und verhilft uns dazu, unser Leben und unsere Welt schöner, verantwortlicher, solidarischer und auch nachhaltiger zu gestalten.“ (Habecker & Ceming, 2013, o.S.).

*Doch welche Voraussetzungen braucht es, damit Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit der Übergang von einer Bewusstseinsstufe zur nächsten gelingen kann?*

Jede der drei bisher in kursiver Schrift aufgeworfenen Fragen zielt in eine ähnliche Richtung und gemeinsam münden sie in der **zentralen Forschungsfrage** dieser Arbeit:

*„Wie können marktwirtschaftlich orientierte Gesellschaften des globalen Nordens unterstützt werden, ihr Bewusstsein im Kontext von Erwerbsarbeit auf die nächsthöhere Bewusstseinsstufe und so in Richtung sozialeres und ökologischeres Handeln zu entwickeln?“*

Diese Fragestellung soll sowohl mit **Methoden**, die sich aus dem Bewusstseinsstufenmodell „Spiral Dynamics“ ableiten lassen (vgl. Beck & Cowan, 2010), als auch mit einer systemischen Aufstellung eruiert werden, um auf diese Weise „Einsichten in Dynamiken einer im Verborgenen wirkenden Systemseele [zu] gewinnen.“ (Weber, 2000, S. 156).

Diese systemische Perspektive ist es auch, die eine Erkundung des Forschungsgegenstandes aus einem in der Literatur bisher wenig beachteten Blickwinkel ermöglicht und somit **Forschungsbedarf** aufweist. Den bisherigen Betrachtungen der Förderung von Bewusstsein, Wandel und nachhaltigem Handeln fehlt, wie im Kapitel 2 „Stand der Forschung“ sichtbar werden wird, der Aspekt einer systemischen Analyse, die zum einen die intrapsychischen und kollektiven Strukturen und zum anderen die System- und Verhaltensstrukturen von Gesellschaft untersucht. Diese Untersuchung soll sowohl auf verschiedenen Bewusstseinsstufen nach Spiral Dynamics als auch im Spannungsfeld der Pole Sozialer Marktwirtschaft und Gemeinwohl-Ökonomie sowie Ich- und Wir-Orientierung geschehen. Der Fokus liegt dabei auf den Wirkungszusammenhängen sozialer und räumlicher Interaktion der Teilnehmer marktwirtschaftlich orientierter Gesellschaften des globalen Nordens im Kontext von Erwerbsarbeit untereinander und mit den Polen.

Den **theoretischen Rahmen** zur Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit liefert folglich das Buch „Spiral Dynamics“ von Don Beck und Christopher Cowan (2010). Es wird im Wesentlichen durch die Arbeiten von Christian Felber zur „Gemeinwohl-Ökonomie“ (2014) sowie Ken Wilbers Werk „Integrale Vision“ (2009) und das Buch „Positiv-Psychologische Forschung im deutschsprachigen Raum – State of the Art“ von Michaela Brohm-Badry, Corinna Peifer und Julian M. Greve (2017) ergänzt. Für die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen wird, neben den Erkenntnissen aus Theorie und Systemaufstellungen, u.a. das Buch „Psychologie im Umweltschutz – Handbuch zur Förderung nachhaltigen Handelns“, das auch ein wesentlicher Teil des Forschungsstandes ist, von Karen Hamann, Anna Baumann und Daniel Lösninger (2016) herangezogen.

Den bisherigen Überlegungen folgend, ist es **Ziel dieser Forschungsarbeit**, Wege aufzuzeigen, die die Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit beschreiten kann, um ihr Bewusstsein und die ihm innewohnenden Denkmuster und Werte dahingehend auszubauen, als dass es sie befähigt den nächsten Schritt in ihrer Entwicklung zu gehen und so die nächste Bewusstseinsstufe zu betreten. Dies hätte nicht nur ein Bewusstsein für die Auswirkungen, die die Lebensweise der Menschen im globalen Norden hinterlässt, zur Folge, sondern würde auch dabei unterstützen, Wege einzuschlagen, auf denen das eigene Dasein die Welt eben nicht schädigt, sondern ihr zugutekommt. Der Weg dorthin ist weit und doch ist er notwendig zur Revitalisierung der Erde. Damit das Unbekannte, wie Vaclav Havel es anlässlich der Verleihung des Freiheitsordens von Philadelphia 1994 ausdrückt, aus dem Schutt hervorgehen und das Tor zu einer besseren Welt sein kann (Beck & Cowan, 2010, Kap.1).

Um diesen weiten **Weg zu skizzieren**, folgt an die in diesem **1. Kapitel** vorgestellte Herleitung des Forschungsgegenstandes im **2. Kapitel** der Forschungsstand zur gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklungslage, zur Förderung nachhaltigen Handelns, gesellschaftlichem Wandel und gesellschaftlicher Bewusstseinsentwicklung<sup>2</sup>. Abschließend werden die Erkenntnisse zur Förderung gesellschaftlicher Bewusstseinsentwicklung, und damit einhergehendem nachhaltigeren Handeln, genannt, die aus den jeweils erarbeiteten Inhalten resultieren.

Im **3. Kapitel** wird das Modell „Spiral Dynamics“ genutzt, um die theoretischen Grundlagen einer Bewusstseinsentwicklung als Transformationsinstrument zu erläutern. Es soll

---

<sup>2</sup> Bewusstseinsentwicklung findet nicht nur beim Menschen, sondern auch bei Systemen jeglicher Art (Unternehmen, Institutionen, u.a.) statt (Beck & Cowan, 2010, Kap.1.1). Der Vereinfachung halber – und um Verständnisschwierigkeiten vorzubeugen – wird in dieser Arbeit der Begriff gesellschaftliche Bewusstseinsentwicklung als einheitliche Bezeichnung, die alle genannten Möglichkeiten einschließt, genutzt.

zunächst in seinen Grundzügen vorgestellt, die einzelnen Stufen der Bewusstseinsentwicklung dargelegt und darüber hinaus beschrieben werden, wie mit seiner Hilfe Bewusstseinsentwicklung angeregt werden kann.

Das Anliegen des **4. Kapitels** ist es, dass methodische Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfrage und Klärung der Ausgangshypothese darzulegen. Zu diesem Zweck wird die Bewusstseinsstufenanalyse sowie die Methodik der systemischen Aufstellung vorgestellt und ihre jeweiligen Auswertungsmodalitäten erläutert.

Im **5. Kapitel** findet eine Vorstellung der Wirtschaftsordnungen Soziale Marktwirtschaft und Gemeinwohl-Ökonomie sowie ihre Einordnung in die Bewusstseinsstufen von Spiral Dynamics statt. Dabei wird, anhand von übereinstimmenden Kriterien mit den jeweiligen Bewusstseinsstufen, in der Bewusstseinsstufenanalyse herausgearbeitet, auf welcher Bewusstseinsstufe sich die jeweilige Wirtschaftsordnung befindet. Dies soll der Klärung der Hypothese und der Entwicklung eines Zielkorridors für marktwirtschaftlich orientierte Gesellschaften des globalen Nordens im Kontext von Erwerbsarbeit zu einem größeren Bewusstsein für Gemeinwohl und Nachhaltigkeit dienen.

Das **6. Kapitel** ist durch eine Untersuchung des Forschungsgegenstandes mithilfe einer systemischen Aufstellung gekennzeichnet. Hierbei bilden Gemeinwohl-Ökonomie und Soziale Marktwirtschaft sowie Wir- und Ich-Orientierung die Pole eines Dilemma<sup>2</sup>-Spannungsfeldes. In diesem bewegen sich prototypische Elemente von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit erst in der gegenwärtigen Bewusstseinsstufe und anschließend in drei weiteren Bewusstseinsstufen und reagieren entsprechend aufeinander. Auf diese Weise soll die Aufstellung unterstützen, die systemischen Zusammenhänge und Unterschiede marktwirtschaftlich orientierter Gesellschaften im Kontext von Erwerbsarbeit auf den jeweiligen Bewusstseinsstufen besser nachvollziehen zu können. Zudem soll die Aufstellung dabei unterstützen herauszufinden, ob ein Übergang zur nächsthöheren Bewusstseinsstufe bereits in Sichtweite ist und die Ableitung von Hypothesen, die einen solchen Übergang erleichtern bzw. in Gänze bewältigbar machen, erlauben. Auch konkrete Maßnahmen zur Übersetzung der Hypothesen in die Praxis und damit einhergehender Bewusstseinsentwicklung für marktwirtschaftlich orientierte Gesellschaften des globalen Nordens im Kontext von Erwerbsarbeit sind in diesem Kapitel verortet.

Mit einem Überblick der Ergebnisse, einer kritischen Würdigung der Methodik und resümierenden Schlussfolgerungen für Unternehmen, Gesellschaft und Politik sowie für Wissenschaft und den Autoren selber, schließt diese Forschungsarbeit nach dem **7. Kapitel**.

## 2 Stand der Forschung

---

Bevor dem Ziel dieser Forschungsarbeit, Wege aufzuzeigen, die Entwicklung von gesellschaftlichem Bewusstsein in Richtung sozialeres und ökologischeres Handeln unterstützen, Rechnung getragen wird, soll zunächst die Notwendigkeit einer solchen Entwicklung durch eine kurze Darlegung der Studienlage zur gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklung der letzten Jahre und Jahrzehnte vorgestellt werden. Im Anschluss folgen dann die Ansätze, die sich bereits mit der Förderung nachhaltigen Handelns, mit der Förderung von Wandel und der Entwicklung von Bewusstsein beschäftigen.

Übergreifend betrachtet, gibt es verschiedenste thematische Zugänge, von denen einige in diesem Kapitel beispielhaft herausgegriffen werden sollen. Eine klare Trennung ist, durch die thematischen Überschneidungen, nicht möglich, sodass Ansätze zur Förderung nachhaltigen Handelns immer auch zur Initiation von Wandel und Bewusstseinsentwicklung beitragen und vice versa.

### 2.1 Studien zur gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklungslage

Dass eine gesellschaftliche Transformation notwendig ist, zeigt sich sowohl in **gesellschaftlichen Studien** als auch in Umweltstudien.

Die Gallup-Studie aus dem Jahr 2017 (Harter, 2017, o.S.) kam bspw. in 155 untersuchten Ländern zu dem Ergebnis, dass der Durchschnitt der Arbeitnehmer, die sich nicht an das Unternehmen gebunden fühlen, bei 67 Prozent und derer, die auf der Suche nach einer neuen Tätigkeit sind, bei 18 Prozent liegt. Die Folgen daraus resultieren in einem geschätzten “Produktivitätsschaden“ von sieben Billionen Dollar jährlich (ebd.).

Gründe für eine solch niedrige Bindung gibt es diverse. Einer könnte das Ergebnis der Studie der “Future of Leadership Initiative“ aus dem Jahr 2016 sein, die Personen in 140 Ländern befragte und zu dem Ergebnis kam, dass 87 Prozent der Arbeitnehmer keinen Sinn in ihrer Tätigkeit sehen. Dabei erwirtschafteten Unternehmen, deren Mitglieder die eigene Arbeit tendenziell als sinnstiftend wahrnahmen, laut dieser Studie, sogar 21 Prozent mehr Gewinn als solche, in denen das nicht der Fall war (Dietrichs, 2017, o.S.). Wird allein Deutschland betrachtet, lehnen fast 40 Prozent der Bevölkerung Arbeitsstellen ab, die ihnen als nicht sinnvoll erscheinen (Hoenig-Ohnsorg & Oldenburg, 2013, S. 2). Doppler und Lauterburg (2002, S. 296) schreiben, dass nicht erfüllter Sinn zu “existentiellen Frustrationen“, denen mit Gegenwehr durch Erkrankungen, Starrsinn, Rückzug

u.a. begegnet wird, führt. Eine andere Perspektive von Sinn beleuchtet Tatjana Schnell (2010, S. 358), die in ihrer Studie nachweisen kann, dass 35 Prozent der deutschen Probanden eine gleichgültige Haltung zum Lebenssinn haben, was dazu führt, dass sie kaum daran interessiert sind, über sich hinauszuwachsen und sich auch ihrer eigenen Stärken und Schwächen wenig bewusst sind. Solche Menschen sind für Wandel kaum zugänglich, da „jeder bewusste Versuch der Veränderung [Wachstum und damit] [...] Selbstwertbedrohung [impliziert].“ (Brohm-Badry, Pfeifer & Greve, 2017, S. 182). Das Bedürfnis, an dem was ist, festzuhalten, ist größer, als das Vertrauen in die eigene Adaptionsfähigkeit (ebd., S. 183).

Doch nicht nur der Anteil derjenigen, die Sinn empfinden, sondern auch derer, die Vertrauen zu unbekannten oder wenig bekannten Menschen haben, ist gering. In den USA sank ihr Anteil von 60 Prozent im Jahr 1980 auf 40 Prozent im Jahr 2004 (Wilkinson & Pickett, 2009, S. 68 ff.). Dieses Ergebnis wird auch durch eine Untersuchung der abgefragten Sorgen von 2400 Deutschen bestätigt. Der Angst-Index stieg gegenüber der ersten Befragung im Jahr 1992 von 38 auf 52 Prozent im Jahr 2016 (Kassubek, 2017, o.S.).

Nicht wesentlich positiver stellt sich die Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitsfälle durch psychische Erkrankungen des DAK Gesundheitsreports (Marschall et al., 2017, S. 21) dar. Sie stiegen von 2,5 je 100 Versichertenjahre im Jahr 1996 auf 6,5 im Jahr 2016 (ebd.). Damit sind sie für mehr als 17 Prozent aller krankheitsbedingten Fehltage im Jahr 2016 verantwortlich (ebd., S. 19).

Doch neben den steigenden Werten von Sinnlosigkeit, Misstrauen, Angst, psychischen Erkrankungen u.a. zeigen auch **Umweltstudien** der letzten Jahre die Dringlichkeit eines gesellschaftlichen Wandels auf. Im Bericht des Statistischen Bundesamtes (Becker & Theis, 2017, S. 100 f.) kommt das Bundesamt für Naturschutz bspw. zum Ergebnis, dass die Bestandsentwicklung 51 ausgewählter Vogelarten, von denen jeweils 20 Prozent einen der fünf „wichtigsten Landschafts- und Lebensraumtypen in Deutschland repräsentieren“, negativ ist (ebd., S. 101). Lag ihr Indikatorwert 1970 noch bei 107, hat er sich bis zum Jahr 2013 fast durchgängig, bis auf einen vorläufigen Tiefststand von 68, verschlechtert. Eine Verbesserung ist nicht in Sicht (ebd.). Verantwortlich dafür ist u.a. die Übernutzung von Natur, wie bspw. der Zerstörung von weltweiten Waldflächen seit 1990, die die Größe von Deutschland um das sechseinhalbache übertreffen. Doch nicht nur aufgrund der Zerstörung von Lebensraum, sondern auch durch „Klimawandel, Umweltverschmutzung [oder] Wilderei“ (Oelrich, 2017, o.S.) sind nach Angaben der Weltnaturorschutzunion 24.000 Arten vom Aussterben bedroht sowie – laut Untersuchung des WWF – ein Rückgang der Wirbeltierbestände seit 1970 um 58 Prozent zu verzeichnen (ebd.).

Was berichtet bestehende Fachliteratur über die Möglichkeiten zur Förderung nachhaltiger Verhaltensweisen, um so die Abkehr von solchen Verhältnissen zu unterstützen?

## 2.2 Nachhaltiges Handeln fördern

In der Literatur gibt es zahlreiche Ansätze zur Förderung nachhaltigen Handelns. Eine sehr gute Übersicht, die eine große Anzahl Studien und Erklärungsansätze aufgreift und zu einem psychologischen Modell der Erklärung nachhaltigen Handelns zusammenfasst, liefern Hamann, Baumann und Löschinger (2016, S. 20).

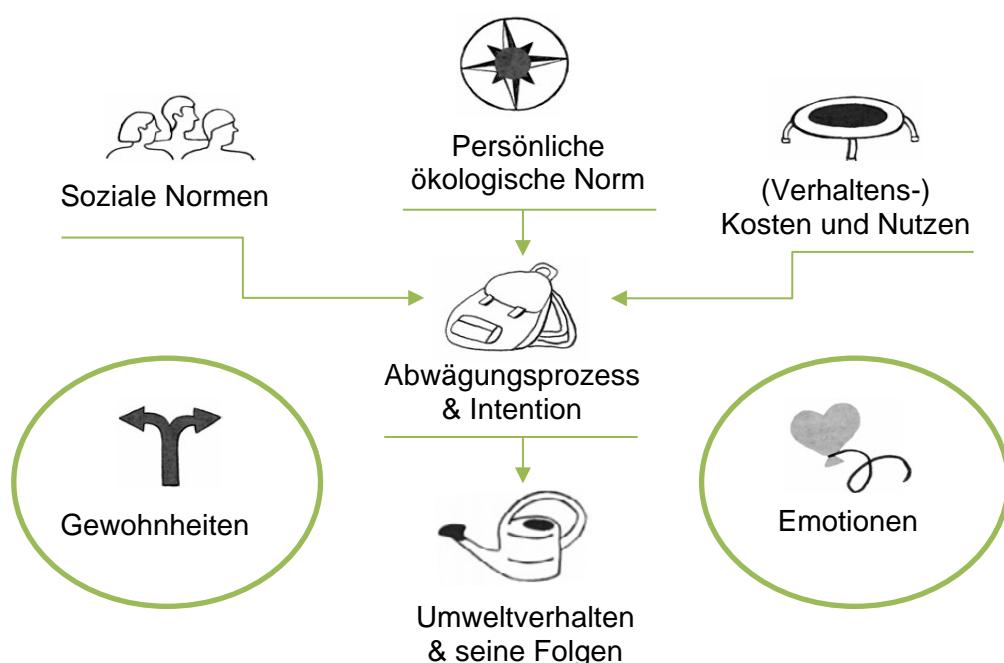


Abbildung 1 – Psychologisches Modell der Erklärung nachhaltigen Handelns (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hamann et al., 2016, S. 20)

Ihrem Modell nach werden der Abwägungsprozess und die Absicht von Gesellschaft sich umwelt(un)freundlich zu verhalten durch soziale Normen, die persönliche ökologische Norm und durch Kosten und Nutzen, die bestimmte Verhaltensweisen mit sich bringen, determiniert. Gewohnheiten und Emotionen wirken dabei auf jede Modellkomponente ein. Folgend sind einige Ansätze zur Förderung jeder Komponente und ihrer Auswirkungen auf nachhaltiges Handeln dargestellt.

### Persönliche ökologische Norm stärken

Die persönliche ökologische Norm wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Bamberg und Möser (2007, S. 22) fanden bspw. eine positive Korrelation von Wissen und Umweltschutzverhalten. Bei der Wissensvermittlung selber sind Metaphern, Verständlichkeit und Ehrlichkeit sowie Einbezug der beteiligten Personen am erfolgversprechendsten (Hamann et al., 2016, S. 26 f.). Daamen et al. (2001, S. 229 f.) wiesen nach,

dass situationsadäquate Informationen (Wie kann in einer Werkstatt umweltschonend agiert werden?) deutlich wirksamer in Bezug auf das eigene Umweltschutzverhalten sind, als allgemeine Informationen (Wie kann umweltschonend agiert werden?).

Auch das Wissen um die Wirksamkeit des eigenen Verhaltens ist Umweltschutzverhalten zuträglich, da der oder die Einzelne auf diese Weise erfährt, wie sich der aktuelle Zustand vom vorherigen unterscheidet und das Gefühl hat, etwas beizutragen (Spence et al., 2009, S. 109). Gelingen kann dies u.a. über Feedback. So pflanzt die Online-Suchmaschine ECOSIA bspw. für jede Suchanfrage Bäume und gibt auf diese Weise direkte Rückmeldung auf das eigene Suchmaschinennutzungsverhalten. Bis zum heutigen Tag wurden so mehr als 35 Millionen Bäume gepflanzt (ECOSIA, 2018, o.S.). Auch in Studien zum Energieverbrauch zeigte sich, dass eine kontinuierliche Rückmeldung bspw. über einen Monitor, der den täglichen Energieverbrauch in Cent ermittelte – und so die Auswirkungen von Verhaltensänderungen unmittelbar aufzeigte – zu durchschnittlich 12 Prozent weniger Verbrauch führte (Abrahamse et al., 2005, S. 278). In einer anderen Studie kam heraus, dass die Kombination eines schweren, aber realistischen Ziels mit drei Rückmeldungen pro Woche zu einer Energieeinsparung von 15 Prozent führte (ebd., S. 276). Darüber hinaus erhöhen Aktivitäten, wie Workshops für die Instandsetzung von elektronischen Geräten, die ökologische Selbstwirksamkeit. Die entstandenen Erfolgsergebnisse fördern die wahrgenommene Kompetenz und steigern auf diese Weise die Wahrscheinlichkeit nachhaltigen Handelns (Hamann et al., 2016, S. 33). Noch stärker wirkt sogar das Empfinden kollektiver Selbstwirksamkeit (Homburg & Stolberg, 2006, S. 1 - 14), wie sie bspw. BUNDjugend (2018, o.S.) ermöglicht, indem, im Anschluss an fachlichen Input, u.a. gemeinsam vegane Aufstriche hergestellt werden. Ähnliche Erfahrungen erlauben „Social-Sabbatical-Programme“, bei denen sich bspw. MitarbeiterInnen von SAP in Umweltschutz- oder Non-Profit-Organisationen in Ländern des globalen Südens kompetenzbasiert engagieren können und so zur Stärkung ihrer ökologischen und sozialen Normen beitragen (Diederichs, 2017, o.S.). Das Unternehmen Proboneo (Bittlingmaier, o.J., o.S.) hat sich sogar auf diesen Bedarf spezialisiert und bietet Vermittlung von MitarbeiterInnen in entsprechende Projekte an.

Als förderlich haben sich außerdem öffentliche bzw. geschriebene Selbstverpflichtungen erwiesen, da sie motivierend wirken und sich in Form einer inneren Norm im Selbst etablieren können (Bator & Cialdini, 2000, S. 536 f.). Auch so genannte „Defaults“, also „Voreinstellungen, die durch ihre reine Existenz ein bestimmtes Verhalten nahelegen“ (Hamann et al., 2016, S. 43 f.) sind wirksam. So bestünde bspw. die Möglichkeit neuen BürgerInnen Ökostrom, statt herkömmlichen Strom, zur Verfügung zu stellen. Wer das

nicht möchte, muss sich aktiv entscheiden. Dies führte in Studien, auch bei höheren Preisen, zu mehr Ökostromkunden (Pichert & Katsikopoulos, 2008, S. 64 ff.).

### **Soziale Normen zur Förderung nachhaltigen Handelns nutzen**

Sollen soziale Normen zur Ökologisierung genutzt werden, wird bspw. von ÖkostromanbieterInnen nicht mit dem Anteil der Kunden an der Gesamtbevölkerung geworben, da diese Ist-Norm gegen sie spricht, sondern mit dem Kundenanstieg (Hamann et al., 2016, S. 51). Um eine bestimmte Erwartungshaltung zu transportieren, können Smileys (Kazdin, 2009, S. 347) genauso genutzt werden, wie ein veröffentlichter „Nachbarschaftsmittelwert“ des Energieverbrauchs (ebd., S. 347 ff.). Allerdings kann sozialer Druck auch Gefühle der Bevormundung hervorrufen, die zu Reaktanz, d.h. Abwehrreaktionen führen (Brehm, 1980, S. 50). Eine weitere Möglichkeit zur Etablierung sozialer Normen sind Vorbilder. So werben bspw. Prominente bei Plant-for-the-Planet für das Pflanzen von Bäumen (Fix, 2018, o.S.). Doch auch alle anderen können durch ihr Verhalten Vorbild sein und wie Niki Harré (2011, S. 49) bspw. ihren Fahrradhelm offensichtlich im Büro deponieren. Viele gute Ideen werden jedoch zunächst abgelehnt, ehe sie verarbeitet werden und wirken so erst mittelbar. Wenn sie allerdings auf nachvollziehbarem Wissen beruhen und es dazu noch eine weitere Person gibt, die diese Idee teilt, welche außerdem häufig die Mehrheitsmeinung vertritt, erhöht sich die Chance einer Verhaltensadaptation (ebd., S. 103).

### **(Verhaltens-) Kosten reduzieren und Nutzen erhöhen**

Doch nicht immer ist es die Gesellschaft selber, die sich aus dem Innen heraus entwickeln darf. Ein gut ausgebauter, bezahlbarer Nahverkehr, öffentliche Bücherschränke oder die Förderung von Repair-Cafés führen zu einer Reduktion von Verhaltenskosten und einer Erhöhung des Nutzens für die Bevölkerung (Hamann et al., 2016, S. 43). In der Literatur wird dieses Vorgehen als „Nudging“ beschrieben. Es meint dabei nichts anderes, als „die absichtsvolle Führung von Individuen durch das gezielte Auslösen unbewusster Verhaltensänderungen [...] bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung ihrer Wahlfreiheit.“ (Piasecki, 2017, o.S.). Die Stadt Kopenhagen bspw. erleichtert umweltfreundliches Verhalten, indem sie vermehrt Radwege baut und gleichzeitig die Bedingungen für Autofahrer durch Umweltzonen und teure Parkplätze verschlechtert. So fuhren im Jahr 2014 bereits 63 Prozent der BewohnerInnen mit dem Rad zu ihrer Tätigkeit. Dies entspricht einer relativen Steigerung von 20 Prozent im Vergleich zum Jahr 2012 (Kabell, 2015, S. 4 f.). Auch die „Golden Carrot Initiative“ zielt in eine ähnliche Richtung, wenn sie einen mit 30 Millionen US-Dollar prämierten Wettbewerb für den energieeffizientes-

ten Serienkülschrank ausschreibt. Durch solche „gesellschaftlich sinnvolle[n] Entwicklungsziele für Produkte“ (Winter, 2015, o.S.) können Unternehmen, die nachhaltig agieren, belohnt werden, kann Politik durch veränderte Rahmenbedingungen nachhaltiges Handeln von Gesellschaft fördern (ebd.). Dies sollte mit Nachhaltigkeitskommunikation, die in Anlehnung an die Wertetheorie (Schwartz & Boehnke, 2004, S. 231 ff.), die „Vorteile des Umweltschutzes für verschiedene Wertorientierungen heraus[...]arbeite[t]“ (Hamann et al., 2016, S. 59), einhergehen. Zu diesen Wertorientierungen zählen Steg et al. (2012, S. 146 f.) Egoismus, Altruismus und biosphärische Werte, die es zeitgleich in einer Kampagne anzusprechen gilt, um die Bedürfnisse aller „Wertetypen“ zu tangieren.

### **Gewohnheiten ändern**

Auch Gewohnheiten wirken sich auf menschliche Verhaltensweisen aus. So ergab eine Studie von Wood, Quinn und Kashy (2002, S. 1286 f.), dass 35 bis 43 Prozent aller menschlichen Verhaltensweisen Gewohnheiten sind. Sie können ohne Anstrengung und kognitiven Aufwand durchgeführt werden und reduzieren so die Verhaltenskosten (Matthies, 2005, S. 73). Sollen Gewohnheiten verändert werden, kostet dies Energie und ist daher vor allem dann möglich, wenn innerer oder äußerer Druck besteht. Dies ist häufig bei sich verändernden Lebensbedingungen oder neuen Rahmenbedingungen der Fall, die bspw. durch Arbeitgeber oder Politik initiiert werden. Zudem erleichtern positive Erlebnisse mit einem neuen Verhalten Gewohnheitsänderungen (ebd., S. 76 f.).

### **Positive Emotionen erzeugen**

Positive Emotionen ermöglichen es Menschen, ihre Aufmerksamkeitsspanne auszubauen, auf diese Weise Chancen zu sehen und in Aktion zu treten (Harré, 2011, S. 15). Gefühle, positive wie negative, übertragen sich bspw. an einem Themenabend für MitarbeiterInnen vom Vortragenden auf die TeilnehmerInnen, die es wiederum in ihr Umfeld tragen. Bei solchen Veranstaltungen können positive Emotionen bspw. durch eine stimmige, angenehme Atmosphäre, Witz und das Gefühl willkommen zu sein, erzeugt werden (ebd., S. 23 f.). Weiterhin beweisen Studien, dass Inhalte von Vorträgen eher bejaht wurden, wenn die Teilnehmer währenddessen aßen (James, 2010, S. 9).

### **Abwägungsprozess & Intention**

Alle bisher genannten Komponenten beeinflussen die Absichten von Gesellschaft, sich für oder gegen soziale und ökologische Verhaltensweisen zu entscheiden (Matthies, 2005, S. 72 ff.). Erleichtert werden diese Entscheidungen dann, wenn die eigene ökologische Norm von Problembewusstsein, Verantwortungs- und Wirksamkeitserleben geprägt ist. Auch positive Emotionen, Gewohnheiten und soziale Normen unterstützen

diese Entscheidungen, genau wie ein hoher Nutzen bei geringen Kosten und die Übereinstimmung eigener Werte mit den erwarteten Auswirkungen des Handelns (Hamann et al., 2016, S. 62). Werden dabei noch Maßnahmen zum Umweltschutz wie bspw. Freifahrten im Nahverkehr mit einer Selbstverpflichtung zu geringerer Anzahl an Autofahrten kombiniert (Matthies, 2005, S. 64 f.), übergeordnete Ziele in Unterziele aufgeteilt und so schneller erreichbar gemacht, erleichtert das umweltschützendes Verhalten zusätzlich (Hamann et al., 2016. S. 64 f.). Unterstützt werden kann dieser Prozess zudem mit Prompts, kurzen Nachrichten, die an das gewünschte Verhalten erinnern (ebd., S. 68).

### **Umweltverhalten & seine Folgen**

Als Folge von positivem Umweltverhalten kann es laut Gifford (2014, S. 555) zu einem "Spillover-Effekt" kommen. So kann bspw. das Verhalten, den Bildschirm auszuschalten, zu einer Übertragung auf ein anderes Verhalten im selben Bereich, wie bspw. die Entscheidung Ökostrom zu beziehen, führen.

Ein Großteil der Wissenschaftler ist sich einig, dass jedes Verhalten von Gesellschaft die Erreichung der eigenen Glückseligkeit zum Ziel hat (Ahuvia, 2008, S. 491). Gelingt es also, dass Menschen sich wohler fühlen, wenn sie nachhaltig agieren, als wenn sie dies nicht tun, sinken in der Folge die Barrieren nachhaltiger Handlungsweisen.

*Was berichtet bestehende Fachliteratur über die Voraussetzungen für einen gelingenden ökologisch-sozialen Wandel von Gesellschaft aus systemischer Sicht?*

## **2.3 Wandel initiieren**

Prozesse des Wandels bzw. der Transformation nehmen eine äußerst wichtige Rolle bei der Entwicklung menschlichen Seins ein. Im Kontext von Erwerbsarbeit unterscheidet Fachliteratur im Wesentlichen zwischen **drei Ansätzen zur Unterstützung von Wandel**. Der erste bezieht sich auf das konkrete Führungsverhalten der Führungskräfte als Grundlage eines gelingenden Wandels. Der zweite konzentriert sich auf die Beziehung zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften, wohingegen der dritte eine systemische Herangehensweise wählt und als Voraussetzung für gelingenden Wandel die Be trachtung des Unternehmens als Ganzes benennt (Jacobs & Giessner, 2015, S. 493).

Da diese Arbeit aus einer systemischen Perspektive heraus agiert, soll an dieser Stelle lediglich expliziter auf den dritten Ansatz eingegangen werden.

Als einer der Vertreter des dritten Ansatzes kann bspw. das **Ebenen-Modell der Unternehmenskultur** von Edgar Schein (1995, S. 30) gesehen werden. Voraussetzung für

Wandel ist hier eine ganzheitliche Betrachtung und tiefes Verständnis von Unternehmen durch das Beleuchten der verschiedenen Manifestationsebenen von Kultur (ebd., S. 29). Die oberste Manifestationsebene (ebd., S. 30) sind Artefakte, denen all die Phänomene innewohnen, „die man sieht, hört und fühlt, wenn man einer neuen Gruppe mit einer noch unbekannten Kultur begegnet.“ (ebd.). Auf der zweiten Ebene befinden sich die bekundeten Werte (Ehrlichkeit, Solidarität, u.a.), die durch die Lösung eines Problems entstanden sind und sich in einer eigenen Philosophie, die das Gefühl der Identität der Gruppe unterstützen, äußern (ebd., S. 31 f.). Die dritte und unterste Ebene sind die Grundprämissen (Kein Erfolg ohne Wachstum u.a.), die sich als unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle manifestieren (ebd., S. 33). Alle diese Ebenen beeinflussen sich wechselwirkend. Verstanden werden kann Kultur allerdings nur von der untersten zur obersten Ebene, da es erst die Kenntnisse der Grundprämissen ermöglichen, die Glaubwürdigkeit der bekundeten Werte zu ermitteln und die Artefakte richtig zu deuten. Für Führungskräfte, die Wandel initiieren möchten, bedeutet dies eine tiefe Auseinandersetzung mit der jeweiligen Unternehmenskultur und die Entwicklung eigener Verhaltensweisen, die „zu anhaltenden Erfolgen führen“ (ebd., S. 34), um auf diese Weise eigene Prämissen als Teil kollektiver Prämissen zu etablieren. Diese Prämissen gilt es ständig zu hinterfragen, auf Zweckmäßigkeit zu überprüfen und gegebenenfalls einer Erneuerung zu unterziehen (ebd.).

Einen weiteren Beitrag zum Verständnis und der Unterstützung von Wandel liefert Georg Müller-Christ mit seiner Version des **Eisbergmodells** (Müller-Christ, 2018, S. 88).

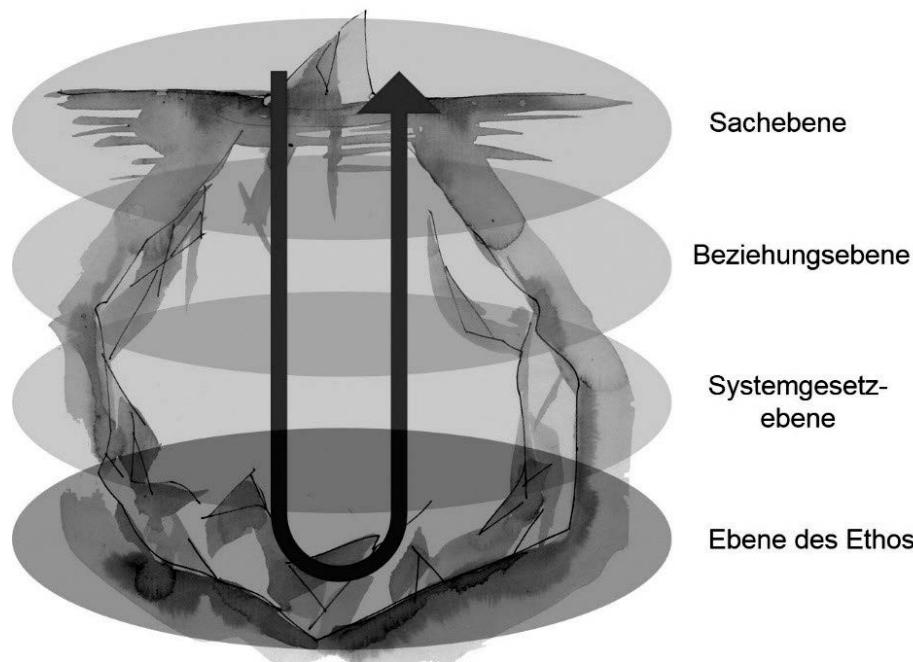


Abbildung 2 – Das Eisbergmodell (Müller Christ, 2018, S. 88)

In diesem Modell vereint er (ebd., S. 87 - 91) die unterschiedlichen Ansätze zur Unterstützung von Wandel, indem er alle Prozesse eines Systems, als auf vier verschiedenen Ebenen (Sach- Beziehungs- System- und Ethos-Ebene) ablaufend, beschreibt. Ausgehend von Claus Otto Scharmers (2009, S. 11) Gedanken der Theorie U, dass Wandel Kenntnis der gesamten Tiefe eines Systems erfordert, sind diese vier Ebenen miteinander verwoben und das Einbeziehen aller Ebenen in Veränderungsprozessen die Grundlage einer möglichen gesellschaftlichen Transformation (Müller-Christ, 2018, S. 88).

Die oberste Ebene, die Sachebene, beschreibt dabei all die sichtbaren Transformationsprozesse, die Systeme auf ihrem Weg von Wareneingang zu -ausgang durchlaufen. So wird bspw. an einer Universität von Dozierenden erst Wissen angesammelt (Input), ehe es transformiert an Studierende weitergegeben wird (Output). Diese empfangen es (Input) und erbringen eine Prüfungsleistung (Output). Solche Prozesse werden laufend, insbesondere durch Verantwortungsträger, überprüft und verbessert, um dem Systemziel "Wissensvermittlung" adäquat gerecht zu werden (ebd., S. 88 f.).

Bei steigender Komplexität und der Notwendigkeit von positiver menschlicher Zusammenarbeit „wird die [Sachebene] [...] in die Tiefe des Systems gezogen, und [...] unsichtbar auf der Beziehungsebene gesteuert.“ (ebd.). Die Beziehungsebene zeigt, dass Menschen aufeinander, aber auch auf abstrakte Einheiten wie bspw. Strategien oder Prinzipien Bezug nehmen. Auch Einheiten selber beziehen sich auf andere Einheiten und beeinflussen sich so wechselwirkend (ebd., S. 89). Oft besteht die Herausforderung darin, mit organisationalen Spannungen und Widersprüchen umzugehen (Müller-Christ, 2007, S. 140 ff.) Die Räume, die zwischen diesen Personen bzw. Einheiten liegen, sind entweder von Anerkennung und Verständnis oder Neid und Kränkung durchsetzt (Müller-Christ, 2018, S. 89).

Ganz wesentlich beeinflusst werden Beziehungen durch die dritte Ebene, die Gesetze, denen alle sozialen Systeme folgen. Dazu gehören „Recht auf Zugehörigkeit. Recht auf Anerkennung und Wertschätzung. Recht auf Gleichgewicht von Geben und Nehmen. [...] Recht auf Aufrechterhaltung von Polaritäten. Wer früher da war, hat Vorrang vor den Späteren. Höhere Verantwortung und höherer Einsatz für das System haben Vorrang. Mehr Kompetenz und mehr Wissen [...] [haben] Vorrang. Ein neues Teilsystem hat Vorrang vor dem alten System. Das Gesamtsystem hat Vorrang vor der Einzelperson oder einem Teilsystem. Auszusprechen und anzuerkennen, was ist, ist die Grundlage jeder Lösung. Ausgleich schaffen [,] ist der Inhalt jeder Gesundung. [...] Ausgleiche müssen sich über einen längeren Zeitraum ausgleichen.“ (ebd., S. 90 f.).

Auf dem Grund des Eisberges liegt die Ebene des Ethos. Er ist die Quelle, aus der sich die anderen Ebenen speisen und überliefert Werte genauso, wie den Sinn des Systems. Diese Informationseinheit ist in jedem System verankert und wirkt ununterbrochen auf die Weise, als dass es dem System aufzeigt, ob dessen Verhalten den „Ethos nährt oder ihm zuwider läuft.“ (ebd., S., 91).

Die Kenntnis und Berücksichtigung aller Ebenen im Transformationsprozess liefern beste Voraussetzungen für gelingenden Wandel. Meine Vermutung ist, dass, je positiver die Ebenen innerhalb eines Systems in sich und untereinander agieren und mit ihren Eigenheiten anerkannt werden, desto größer die Offenheit des Systems und entsprechend größer die Bereitschaft für Wandel. Erfolgreiche Transformationen können allerdings nicht einfach von einem auf das andere System übertragen werden, sondern müssen jeweils die systemspezifischen Besonderheiten berücksichtigen (Beck & Cowan, 2010, Kap. 4.17). Anders herum erzeugen Dissonanzen auf und zwischen den jeweiligen Ebenen aber auch Leidensdruck, dem bestenfalls mit Wandel und Entwicklung, und im schlimmsten Fall mit Selbst- und Fremdzerstörung, begegnet wird (Glasl, 1980, S. 317).

*Was berichtet bestehende Fachliteratur über individuelle Bewusstseinsentwicklung, um gesellschaftliche Transformationsprozesse noch besser unterstützen zu können?*

## 2.4 Bewusstseinsentwicklung unterstützen

Als Grundlage für ein einheitliches Verständnis von **Bewusstsein** soll für den weiteren Verlauf dieser Arbeit folgende **Definition** angenommen werden:

Bewusstsein ist ein „internes Weltmodell“, dass in Form von Selbsterkenntnis das Nachdenken über das eigene Verhalten und Umweltbeziehungen erlaubt, indem es diese „verteilt repräsentierten Information[en] zum Zweck [...] [zukünftiger] Handlungsplanung und -steuerung“ (Roth, 2000, o.S.) zusammenbindet (Spektrum, 2001, o.S.).

Bewusstsein und Sein hängen also ganz unmittelbar zusammen. Wird die Entwicklung des Seins nun im Kontext von Erwerbsarbeit betrachtet, sind in einem ersten Schritt **klassische Kompetenzmodelle** augenscheinlich. Sie zielen – je nach Trainings- oder Coaching-Konzeption – darauf ab, die Fach-/ Methoden-/ Sozial- oder Persönlichkeitskompetenzen zu stärken (Niermeyer & Postall, 2013, S. 235). Die beiden erstgenannten Kompetenzkategorien zielen meiner Meinung nach eher auf das Stärken von Verhaltenskomponenten, wohingegen die letzten beiden sich eher auf die konkrete Förderung der eigenen Persönlichkeit und die Entwicklung von Bewusstsein fokussieren und so auch generelle Reflexionsprozesse anstoßen. Die Förderung von Reflexionsprozessen

ist für Ervin Laszlo (2009, S. 31 - 37) insofern bedeutend, als dass sie das Bewusstsein um die Verbundenheit von Mensch und Natur stärken und so nachhaltigeres Handeln ermöglichen. Auch korreliert Reflexionsfähigkeit signifikant mit Leistungsmotivation (Brohm-Badry, 2016, o.S.). Darüber hinaus konstatiert Abraham Maslow (1954/2014, S. 180) ein starkes Bedürfnis nach Reflexion, zur Verarbeitung der gewonnenen Eindrücke, für die Personen, die ihre „Talente, Kapazitäten und Fähigkeiten“ (ebd.) ausleben.

Um **Kompetenzen** jeglicher Art fördern zu können, müssen sie jedoch erst einmal als solche **identifiziert** werden. Dies erfordert gesellschaftliches und intrapersonelles Bewusstsein verschiedener Intelligenzen (kognitive, moralische, emotionale, handwerkliche u.a.), genauso wie deren Akzeptanz (Wilber, 2009, S. 38). Denn nur wer seine Kompetenzen als solche auch erkennt, kann nach Bedingungen suchen, unter denen ihre bestmögliche Entfaltung gelingt (Brohm-Badry et al., 2017, S. 47). Allerdings erhöht sich die Heterogenität von Kompetenzen durch Einwanderung und Globalisierung stetig, sodass es größerer Anstrengungen bedarf, sie zu identifizieren und Menschen diesen entsprechend einzusetzen (ebd., S. 42). Zu diesen „Migrationskompetenzen“ zählen Barz, Cerci und Demir (2013, S. 3) bspw. Frustrationstoleranz, Mehrsprachigkeit und Innovation. Auf diesem Weg kann sich die spezifische „Normalitätserwartung“ von Gesellschaft auflösen (Kramer & Helsper, 2010, S. 115) und das Verständnis von „Intelligenz [, als] [...] die den innerhalb einer bestimmten Kultur Erfolgreichen gemeinsame Fähigkeit“ (Hofstätter, 1957, S. 173), einem Wandel unterzogen werden. Genau diese „Normalitätserwartung“ ist es auch, die viele Eltern an das Sein ihrer Kinder stellen. Ihre Vorstellung davon, wie „man“ zu sein hat, sorgt dafür, dass Kinder nicht in ihrer Andersartigkeit akzeptiert und im schlimmsten Fall sogar dafür bestraft werden. Um auch weiterhin geliebt zu werden, ziehen viele Kinder Anpassung vor und beginnen ihre „Gefühle, Bedürfnisse und Gedanken zu unterdrücken.“ (Felber, 2014, Kap. 5).

Auch ihre **Kompetenzentwicklung** wird wesentlich durch die Eltern beeinflusst. So haben Menschen den angeborenen, von innen her kommenden „Wunsch [...], ihre Umwelt zu erforschen [...] und „in sich aufzunehmen“.“ (Deci & Ryan, 1993, S. 235). Dies „braucht keine Anleitungen oder äußeren Zwänge [und ist] Grundlage für den Erwerb kognitiver Fähigkeiten [sowie einer positiven] [...] Entwicklung des individuellen Selbst.“ (ebd.). Eine Unterstützung dieser Entwicklung kann sowohl bei Kindern, als auch bei Erwachsenen durch das Umfeld (signifikante Erwachsene, Führungskräfte u.a.), das die Entwicklung einer auf Selbstbestimmung beruhenden Motivation durch die Förderung des Autonomiestrebens und den Ausdruck persönlicher Anteilnahme und Interesses unterstützt, gelingen. Auch das Ermöglichen der Befriedigung psychologischer Bedürfnisse

und die Erfahrung individueller Kompetenz sowie ein Einbezug ihrer jeweiligen Perspektive sind hierfür förderlich (ebd., S. 232). Handlungsziele, die „auf der Basis intrinsischer oder integrierter extrinsischer Motivation“ (ebd., S. 236) – bei der unter anderem sozial vermittelte Verhaltensweisen und Normen aufgrund von eigenständig erkannter Sinnhaftigkeit ins Selbst übernommen werden (ebd., S. 228) – entstehen, „bewirk[en] [durch] die engagierte Aktivität des Selbst eine höhere Lernqualität.“ (ebd., S. 236). Erste Studien zur Struktur von solchen Zielen zeigen, dass „persönliche Habenziele [(ein Fahrrad erwerben)] [...] als konkreter, einfacher zu erreichen und zeitlich näher wahrgenommen werden als Seinsziele [( Fahrradfahren lernen)], die wiederum als wichtiger, Vergnügen bereitender und motivierender beurteilt werden.“ (Brohm-Badry et al., 2017, S. 94).

Eine wichtige Rolle bei dieser Entwicklung spielt auch die erlebte Handlungsfreiheit, die jedoch häufig durch zu starke Fremdbestimmung eingeschränkt wird (Deci & Ryan, 1993, S. 236). Ihr Vorhandensein bewirkt eine stärker empfundene schulische / berufliche Kompetenz, selbstbestimmtere Handlungen, selbst gesteuerte Resultate und ein Mehr an Selbstständigkeit im Vergleich zu denen, die unter kontrollierenden Bedingungen aufwachsen / arbeiten. Bei den Erstgenannten führt dies zu intrinsischer bzw. zu integrierter, extrinsischer Motivation, wohingegen es bei den Zweitgenannten dazu führt, dass sie sich kaum selbstbestimmt wahrnehmen, ihre Kompetenz wenig gefördert wird (ebd., S. 232) und sie so auf der Stufe der Introjektion (innerer Druck, etwas tun zu müssen), verbleiben (ebd., S. 227). Darüber hinaus entwickeln die erstgenannten Personen ein „Growth Mindset“, das es ihnen ermöglicht, darauf zu vertrauen, nicht so bleiben zu müssen, wie sie sind, sondern den Glauben daran verstärkt, dass Entwicklung möglich ist (Dweck, 2000, S. 72). Auch das Erleben von Flow, einer Glückserfahrung durch Verlieren in der eigenen Tätigkeit, wird u.a. durch das Erleben von Kompetenz und Autonomie gefördert (Csikszentmihalyi, 2004, S. 58 - 81).

All das fördert Selbstwirksamkeit, ermöglicht, den eigenen Kompetenzen zu vertrauen, ins Tun zu kommen und umweltorientierte Ziele zu erreichen (Brohm-Badry, 2014, o.S.).

Ein weiterer, theoretischer Zugang zur Unterstützung von Seinsentwicklung ist der über konkrete **Bewusstseinsstufenmodelle**, mit deren Hilfe unterschiedliche, hierarchische Stufen gesellschaftlichen Bewusstseins verstanden, verortet und einer Weiterentwicklung zugänglich gemacht werden können (vgl. bspw. Beck & Cowan, 2010). Dies ist auch der Zugang dieser Forschungsarbeit, die durch eine Anwendung des Bewusstseinsstufenmodells „Spiral Dynamics“ (ebd.) aufzeigen will, wie Bewusstseinsentwicklung von Gesellschaften des globalen Nordens verstanden, unterstützt und damit einhergehendes nachhaltiges Handeln Räume für gesellschaftliche Transformation eröffnen kann. Spiral

Dynamics unterscheidet auf den jeweiligen Bewusstseinsstufen von Gesellschaft in Verhaltensebene (Wie verhalte ich mich), Bewusstseinsebene (Was denke ich) und Werteebene (Welche Werte steuern das Denken und Verhalten) (ebd., Kap. 1.3).

Dieses sowie diverse andere Bewusstseinsstufenmodelle ähneln sich insofern, als dass die meisten die Entwicklung des Bewusstseins als einen Prozess betrachten, dessen Voranschreiten durch die Befriedigung der jeweiligen Stufenbedürfnisse und den sich dadurch abzeichnenden, neuen Anforderungen von Umwelten möglich und nötig wird (Wilber, 2009, S. 110 - 122). Solche Bewusstseinsstufenmodelle sind immer Wachstumshierarchien, bei der „jede höhere Ebene die ihr vorangehenden Ebenen *transzendiert* und *miteinbezieht*.“ (ebd., S. 116). Die Fragen, die in diesem Prozess auftreten können, lauten: „»Wer bin ich? « und »Wer möchte ich sein?«“ (Hamann, et al., 2016, S. 30). Besteht hier eine Diskrepanz, löst das kognitive Dissonanz aus, die Bewusstseinsentwicklung vorantreiben kann, indem das eigene Verhalten den neuen Werten angepasst wird oder neues Verhalten neue Werte erforderlich macht (ebd.). Diesen Stress nennt Hans Selye (1976, S. 54) „Salz des Lebens“, das bei richtiger Dosierung und genügend Erholungsphasen Bewusstseinsentwicklung begünstigt.

Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit soll an dieser Stelle lediglich das Bewusstseinsstufenmodell von Wilber (2009, S. 34 - 37) als weiteres Beispiel neben Spiral Dynamics herausgegriffen und vorgestellt werden. Dies liegt darin begründet, dass das Modell von Wilber in ein größeres Gesamtkonstrukt, die integrale Theorie bzw. das AQAL-Modell (ebd., S. 66 - 82), eingebettet ist und so ein tieferes Verständnis von Spiral Dynamics ermöglicht. Spiral Dynamics wiederum eignet sich aufgrund seines Detaillierungsgrades als theoretischer Rahmen und Ausgangspunkt der Aufstellungsdeutung.

Die **integrale Theorie** beschreibt, dass eine Wachstumshierarchie, wie Spiral Dynamics, nur ein Teil der ganzen Wahrheit ist. So sagt Wilber (2009, S. 152), in seiner „Theorie von allem“, dass alles, was da ist, aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden muss, um ein ganzheitliches Verständnis zu erwerben und die Dinge umfassend begreifen zu können. Aus diesem Verständnis heraus, entstand das aus fünf Komponenten bestehende **AQAL-Modell**.

Die erste Komponente ist, genau wie Spiral Dynamics, ein Bewusstseinsstufenmodell. Für Wilber (ebd., S. 116) stellt jede höhere Ebene einer Wachstumshierarchie ein „Anwachsen der Kapazitäten für Anteilnahme, Bewusstsein, Erkenntnis, Moral usw. dar. [...] [V]on egozentrisch [(Ich)] zu ethnozentrisch [(Wir als Gruppe)] zu weltzentrisch [(Wir alle)] zu kosmozentrisch [(integral)]“. Seinen Schätzungen zufolge bewegen sich ca. 70

Prozent der Weltbevölkerung auf der ethnozentrischen Ebene oder darunter, ca. 30 Prozent auf der weltzentrischen und weniger als ein Prozent auf der kosmozentrischen Ebene (ebd., S. 133).

Er geht aber noch weiter, indem er „die vier grundlegenden [wechselwirkenden] Perspektiven jeder Begebenheit“ (ebd., S. 68), die die „Welt in ihrer Ganzheit [beschreiben]“ (ebd., S. 73) als zweite Komponente darlegt.

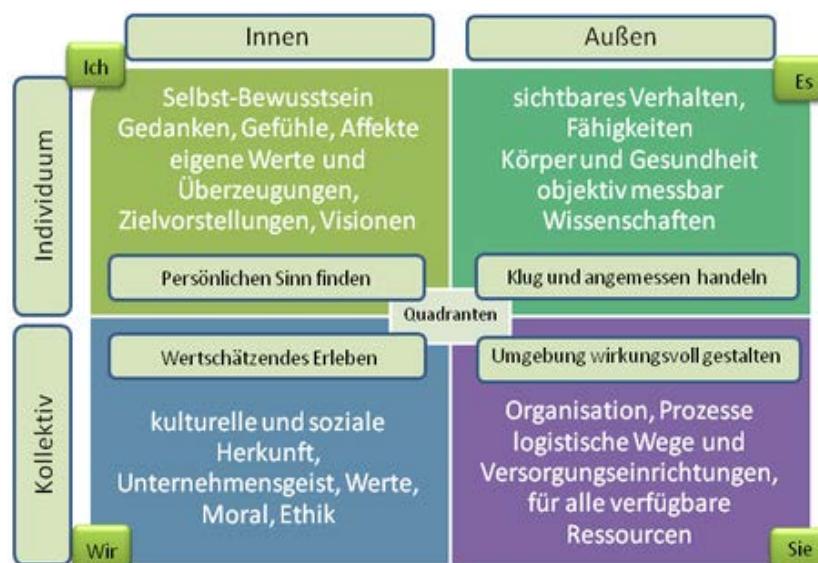


Abbildung 3 – Die vier Perspektiven jeder Begebenheit (Wall, o.J., o.S.)

Dabei stellt für ihn „das Ich (das Innere des Individuums [- die Psyche]), das Es (das Äußere des Individuums [- das Verhalten]), das Wir (das Innere des Kollektivs [- die kulturellen Werte, Einstellungen und Normen]) und das Sie Plural (das Äußere des Kollektivs [- die Systeme])“ (ebd., S. 68) dar. Sie alle haben interdependenten Einfluss auf die Entwicklung des Menschen. Das lässt sich in gewisser Weise in Spiral Dynamics wiederfinden, wenn dort vom Einfluss durch Verhalten (Es), Bewusstsein (Ich) und kollektiven Wertesystemen (Wir) auf die Entwicklung der Wachstumshierarchie gesprochen wird (Beck & Cowan, 2010, Kap. 3.15). Schon Aristoteles beschrieb äußere Güter (Sie), Güter des Leibes (Es) und Güter der Seele (Ich, Wir) (Brohm-Badry et al., 2017, S. 136).

Wird die Fragestellung dieser Forschungsarbeit in diese Komponente eingebettet, lautet die neue, erweiterte Forschungsfrage: „Wie können marktwirtschaftlich orientierte Gesellschaften des globalen Nordens unterstützt werden, ihr Bewusstsein (Ich) im Kontext von Erwerbsarbeit so zu transformieren, dass es einen positiven (im Sinne eines fortschreitenden Bewusstseins nach Spiral Dynamics) Einfluss auf das System (Sie), die kollektiven Werte (Wir) und das Verhalten (Es) nimmt und so sozialeres und ökologischeres Handeln ermöglicht?“

Müller-Christ (2018, mündl. Mitt.) vermutet, dass 90 Prozent aller Menschen, Unternehmen und Wissenschaften sich lediglich mit den äußeren Perspektiven (Es, Sie) beschäftigen. Es scheint, als sei die Auseinandersetzung mit dem Innen, dem eigenen und kollektiven Bewusstsein und Werten gesellschaftlich nicht sonderlich anerkannt. Dadurch wird Gesellschaft vieler wertvoller Möglichkeiten beschnitten, lernt sich nicht als Ganzes, sondern immer nur an der Oberfläche, verstehen.

Als drittes beschreibt Wilber (2009, S. 37 ff.) unterschiedliche Entwicklungslinien, die in Form von Intelligenzen (Moral, Emotion, Kognition, Spiritualität u.a.) in die Welt treten.

Als vierte Komponente (ebd., S. 45) führt er an, dass es verschiedenste Typologien bzw. Erscheinungsformen wie bspw. männlich und weiblich oder Yin und Yang gibt.

Zuletzt nennt er Zustände „wie Wachen, Träumen und Tiefschlaf“ (ebd., S. 28), die sich, genau wie Zustände der Freude, Trauer, Angst, Glück oder Trägheit, als Erfahrungen bemerkbar machen (ebd.).

„Diese 5 [Komponenten] [...] – als ein Abbild der Struktur des Universums in jedem Augenblick – stehen nicht nebeneinander, sondern wirken miteinander. Das Männliche und das Weibliche [bspw. entwickelt sich] in jedem Menschen [...], betrachtet perspektivisch sich selbst und die Welt, und durchläuft permanent unterschiedliche Zustände.“ (Integrales Forum, o.J., o.S).

Im Kontext des AQAL-Modells wird deutlich, dass Spiral Dynamics zwar nur ein Teil des großen Ganzen ist, aber zu einem ganzheitlichen Verständnis menschlichen Seins beitragen und Wege zu einer fortschreitenden Bewusstseinsentwicklung aufzeigen kann.

Wird der **Forschungsstand der Kapitel 2.2 bis 2.4 resumiert**, ist festzustellen, dass Wissenschaft sich bereits umfassend mit dem ökologisch-sozialen Wandel von menschlichem und organisatorischem Verhalten, dem Es und dem Sie Plural des Modells der vier Perspektiven jeder Begebenheit (Wilber, 2009, S. 68), auseinandergesetzt hat. Auch finden sich einige Ansätze, die darüber hinaus das Ich und das Wir einbeziehen und auf diese Weise individuelles und kollektives Bewusstsein berücksichtigen. Eine Analyse allerdings, die alle vier Perspektiven einbezieht und sie konkret auf die Fragestellung nach einem ökologisch-sozialen Wandel des Bewusstseins von Gesellschaft anwendet, indem sie Elemente marktwirtschaftlich orientierter Gesellschaften im Kontext von Erwerbsarbeit in einer systemischen Aufstellung wirken lässt, wurde nicht gefunden. Aus meiner Sicht bietet eine solche Aufstellung die bestmögliche Basis für eine ganzheitliche

Betrachtung des Systems und ist in der Lage Wege zu finden, die gesellschaftlicher Bewusstseinsentwicklung zuträglich sind und so den ökologisch-sozialen Wandel fördern.

*Was kann der Forschungsstand nun dazu beitragen Maßnahmen für Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit zur Förderung von Bewusstseinsentwicklung zu erarbeiten?*

## **2.5 Erkenntnisse zur Förderung gesellschaftlicher Bewusstseinsentwicklung im Kontext von Erwerbsarbeit**

Das 2. Kapitel dieser Forschungsarbeit liefert eine ganze Reihe an ergebnisrelevanten Inhalten, die helfen zu verstehen, wie – der forschungsleitenden Fragestellung folgend – gesellschaftliches Bewusstsein auf die nächsthöhere Stufe und so in Richtung sozialem und ökologischerem Handeln entwickelt werden kann.

Das Kapitel 2.1 „Studien zur gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklungslage“ deutet an, dass das Erleben von Sinn in der eigenen Tätigkeit hilft, positive Erfahrungen zu machen, Selbstwirksamkeit zu fördern und den Glauben an die eigenen Entwicklungs- und Anpassungsmöglichkeiten zu stärken. Darüber hinaus sinkt mit steigendem Vertrauen zu sich und anderen das Bedürfnis sich abzugrenzen, steigt die Offenheit Neues zu entdecken und bietet so den idealen Nährboden für Wandel.

Aus dem Kapitel 2.2 „Nachhaltiges Handeln fördern“, resultiert die Erkenntnis, dass als wesentliche Faktoren von ökologischen Verhaltensänderungen Problembewusstsein, (kollektive) Selbstwirksamkeit über Erfolgserlebnisse nachhaltiger Handlungsweisen und Feedback zur Relevanz des eigenen Verhaltens durch die Umwelt, genannt werden können. Auch Defaults, die mit sozialen und Ist-Normen (Nachbarschaftsmittelwert, Anstieg Kundenanzahl, Mehrheitsmeinung) arbeiten, sind dafür wichtig. Kommuniziert werden sollten nachhaltigkeitsfördernde Verhaltensweisen und Maßnahmen so, dass sie verschiedene Wertorientierungen (egoistisch, altruistisch, biosphärisch) ansprechen. Weiterhin sind Vorbilder als Rollenmodelle entscheidend mitverantwortlich, nachhaltige Verhaltensweisen in ihrem Umfeld zu etablieren. So können bspw. MitarbeiterInnen oder Führungskräfte zu Vorbildern werden, die im Rahmen eines kompetenzbasierten Engagements in Umweltschutz- oder sozialen Organisationen arbeiten und auf diese Weise gegebenenfalls neu entstandene soziale und ökologische Werte in ihr Herkunftsunternehmen tragen. Auch das Wecken positiver Emotionen sowie neue Umweltbedingungen, die das Auflösen von Gewohnheiten erleichtern, führen zu einem größeren Maß an Veränderungsbereitschaft. Zuletzt kann auch die Politik durch geänderte Rahmenbedingungen ihren Teil dazu beitragen, dass umweltfreundliches Verhalten erleichtert wird.

Das Kapitel 2.3 „Wandel initiieren“ zeigt, dass sich alle Ebenen (Artefakte, bekundete Werte, Prämissen bzw. Sach-/ Beziehungs-/ System- und Ethos-Ebene) gesellschaftlichen Seins wechselwirkend beeinflussen und nur eine systemische, ganzheitliche Perspektive Kenntnis und Verständnis des gesamten Organismus / Systems ermöglicht. Mit dieser Kenntnis und dem entsprechenden Verständnis können bspw. Führungskräfte einen bewussten Wandel einleiten und über Verhaltensweisen, die zu anhaltenden Erfolgen führen, dafür sorgen, dass ihre individuellen Prämissen Teil der kollektiven Prämissen einer Unternehmung werden. Vermutet wird weiterhin, dass positive Interaktionen auf den Ebenen und untereinander tendenziell die Offenheit und die Bereitschaft für Wandel erhöht. Aber auch generell vorhandene, oder in einem Transformationsprozess entstehende, Dissonanzen führen im besten Fall zu Wandel bzw. Bewusstseinsentwicklung oder aber – im schlimmsten Fall – zur Zerstörung des Systems.

Wird im Kapitel 2.4 „Bewusstseinsentwicklung unterstützen“ nach Erkenntnissen zur forschungsleitenden Fragestellung gesucht, entsteht der Eindruck, dass eine Verschiebung gesellschaftlicher Aufmerksamkeit zu den inneren Komponenten des AQAL-Modells sinnvoll wäre, da die eigenen und die kollektiven Werte das eigene Verhalten und die Systeme ansonsten in einem starken Maße unbewusst beeinflussen. Einer solchen Unbewusstheit kann u.a. durch Training von Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen, bspw. über die Stärkung der Reflexionsfähigkeit, entgegengewirkt werden, was auch das Bewusstsein um die Verbundenheit von Mensch und Natur erhöht. Auf diese Weise wird eine Auseinandersetzung mit dem eigenen und kollektiven Bewusstsein und den ihm inhärenten Werten gefördert. Ebenfalls unterstützend für die Entwicklung des Bewusstseins ist neben dem Grad der freien, individuellen Entfaltungsmöglichkeiten der Grad der spezifischen Normalitätserwartung von Gesellschaft. Je besser es dabei gelingt, Bedingungen zu schaffen, in denen Menschen sich in ihrem wirklichen, nicht dem gesellschaftlich erwünschten, Sein anerkannt, gesehen und wohl fühlen, Bedingungen unter denen Eigenständigkeit und Autonomie sowie Handlungsfreiheit und Bedürfnisbefriedigung möglich sind, desto leichter entsteht intrinsisches Motivationserleben. Dies wiederum sorgt für eine engagierte Aktivität, Kompetenzerleben und positive Entwicklung des individuellen Selbst. Auch die Entwicklung eines Growth Mindset, also der Glaube, dass Entwicklung möglich ist, und das Erleben von Flow wird dadurch begünstigt, ermöglicht so die Herausforderungen jeder Bewusstseinsstufe besser bewältigen zu können.

Die hier vorgestellten Möglichkeiten, gesellschaftliches Bewusstsein auf die nächsthöhere Bewusstseinsstufe und so in Richtung sozialeres und ökologischeres Handeln zu entwickeln, werden in Kapitel 6.5 in konkrete Maßnahmen übersetzt.

### 3 Spiral Dynamics – Bewusstseinsentwicklung als Transformationsinstrument

---

Im 3. Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der Entwicklung menschlichen Bewusstseins am Beispiel des Modells “Spiral Dynamics” (vgl. Beck & Cowan, 2010) erläutert. Dieses Modell ist in der vorliegenden Forschungsarbeit zweierlei: Zum einen bildet es den Bezugsrahmen, der zu einem Aufstellungsformat (Kapitel 4.2 und 6) führt und hilft, die Topologie der Aufstellung zu erfassen und eine Interpretation des Gesagten zu ermöglichen (Müller-Christ, 2018, S. 87). Zum anderen – und um dieses andere geht es in diesem Kapitel – ist Spiral Dynamics ein Werkzeug mit dessen Unterstützung ein Verständnis dafür generiert werden soll, wie gesellschaftliche Wertesysteme und infolgedessen gesellschaftliches Bewusstsein und Verhalten entstehen. Mit seiner Hilfe können die Entwicklungen von Gesellschaft aber nicht nur verstanden, sondern Menschen auch auf ihrem Weg der Bewusstseinsentwicklung unterstützt werden und damit Ausgangspunkt für eine gesellschaftliche Transformation sein.

#### 3.1 Spiral Dynamics als Illustration von Bewusstseinsentwicklung – Eine erste Erläuterung

Wenn von **Bewusstseinsentwicklung** gesprochen wird, so sind die Möglichkeiten dessen, was darunter verstanden werden kann so vielfältig, wie Gesellschaften an sich. Der Entwickler von Spiral Dynamics, Clare Graves, soll sein Verständnis gegenüber Don Beck und Christopher Cowan (2010, Kap. 1.1) wie folgt beschrieben haben:

„[I]ch schlage vor, dass die Psychologie der menschlichen Natur ein sich entfaltender, nach und nach herausbildender, schillernder spiralförmiger Prozess ist, in dem mit dem Wandel der existenziellen Probleme des Menschen schrittweise ältere Verhaltenssysteme niederer Ordnung neueren Systemen höherer Ordnung untergeordnet werden.“

Anders ausgedrückt sorgen Umweltfaktoren (Ort, Zeit, Umstände, Probleme) dafür, dass Systeme, Institutionen und Menschen ihre vorrangigen Wertesysteme, die ihrem Bewusstsein und damit auch ihrem Verhaltenssystem zugrunde liegen, den jeweiligen Lebensbedingungen anpassen und bei Bedarf weiterentwickeln, sodass sie passend zur Komplexität des Kontextes sind (ebd., Kap. 3.15). Wenn also bspw. eine zu starke Ich-Orientierung zu Problemen führt, kommt es in der Folge zu mehr Wir-Orientierung, um einen Ausgleich im System zu schaffen. Geht das Individuum in weiterer Folge im “Wir“ unter, entsteht eine neue Form der Ich-Orientierung (ebd., Kap. 1.3).

Dieser Prozess scheint einen lernenden Organismus vorauszusetzen. Allerdings – so beschreibt es Michael Gazzaniga (1992, S. 200) – ist es vielmehr so, dass der Organismus das vorhandene Reservoir der Schaltkreise bereits mit kognitiven und Verhaltensstrategien verknüpft hat und die Schaltkreise deshalb lediglich, wie eine Software, so lange in Wartestellung verharren, bis sie eingeschaltet werden. Aber das geschieht eben erst, wenn die existenziellen Probleme einer Entwicklungsebene gelöst sind, die Wahrnehmung sich neu ausrichtet und das Selbst mit neuen existenziellen Problemen konfrontiert wird (Beck & Cowan, 2010, Kap. 1.3). Auch Erich Harth (1991, Einleitung, o.S.) sagt, „dass bereits im Gehirn des prähistorischen Menschen die Fähigkeiten zu Funktionen, die erst viele tausend Jahre später geweckt werden sollten, [...] schlummerten.“

Eine solche Entwicklung passiert – bildlich gesprochen – spiralförmig. Ist die Spirale zu Beginn der Seinsentwicklung noch eng und einfarbig, weitet sie sich im Zeitverlauf und nimmt auf ihrem Entwicklungsweg immer neue Farben in sich auf. Die den einzelnen Farben (dem Bewusstsein) innewohnenden Wertesysteme bauen jeweils aufeinander auf und müssen daher sowohl nacheinander durchlaufen, als auch durch die fortwährende Befriedigung der Probleme aller vorangegangenen Bewusstseinstufen in ihrer Beständigkeit gesichert werden (Beck & Cowan, 2010, Kap. 1.2 sowie Wilber 2009, S. 116 f.). Das eigene Sein, aber auch die Konzeption von dem Anderen erweitert sich also in dem Maße, in dem die Spirale anwächst. Das führt dazu, dass in der Persönlichkeit neue Ebenen der Komplexität entstehen, die es ermöglichen sich seiner selbst (den sich verändernden, eigenen Werten) und der Umwelt bewusster zu werden und gleichzeitig das Ausmaß des eigenen Nicht-Wissens zu erfahren (Beck & Cowan, 2010, Kap. 2.5). Ich vermute, das liegt daran, dass sich das Wissen um die Komplexität der Welt durch die Ausdehnung der Spirale, und den damit einhergehenden zunehmenden Berührungs punkten mit der Außenwelt, schrittweise erhöht.

Sokrates erkannte dies schon 399 vor Christus, indem er sagte „Ich weiß, dass ich nicht weiß!“ (Stokes, 1997, S. 18). Sokrates wusste schon damals, was Clare Graves (Beck & Cowan, 2010, Erster Teil) mehr als zweitausend Jahre später so beschreiben sollte: „Bei jeder Suche, die [...] [der Mensch] beginnt, glaubt er, die Antwort auf seine Lebensfrage zu finden. Doch zu seiner Überraschung und zu seiner Bestürzung entdeckt er auf jeder Ebene, dass die gefundene Antwort diese Frage nicht beantwortet. Jede Stufe, die er erreicht, lässt ihn verwirrt und ratlos zurück. Durch jede Lösung eines Sets menschlicher Probleme findet er ein neues anstelle des alten. Die Suche, auf die er stößt, endet nie.“ Graves beschreibt hier meiner Meinung nach das Dilemma allen menschlichen Lebens: Der Mensch sehnt sich danach, endlich anzukommen und inneren wie äußereren

Frieden zu finden und gleichzeitig nötigt ihn das Leben jeden Tag einen Schritt weiter zu gehen, die gefundenen Antworten den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Beck und Cowan (ebd., Kap. 1.3) schränken diese, scheinbar so einfache, Art des Entwicklungsprozess jedoch ein, indem sie sagen, dass jedes Mitglied der Gesellschaft immer auch den Grenzen eben dieser, seien sie nun offen oder geschlossen, unterliegt und so evtl. daran gehindert wird, sich auf der Spirale nach oben zu entwickeln. Sie erleben auf dem Weg ihrer Entwicklung „Ebbe und Flut, Wachstum und Schwinden, Fortschritt und Rückschritt.“ (ebd., Kap. 2.5).

Die **Typen des Denkens**, die den einzelnen Bewusstseinsstufen der Spirale zugrunde liegen, werden von Beck und Cowan (ebd., Kap. 1.1) auch als „Meme“ bezeichnet, da sie – in Anlehnung an die Weitergabe von Genen – von Generation zu Generation im kollektiven Bewusstsein übermittelt werden. Sie sind Teil der psychologischen und kulturellen DNA aller Gesellschaften. Mihaly Csikszentmihalyi (2005, S. 164) war der erste, der Meme als etwas beschrieb, was geboren wird, „wenn das menschliche Nervensystem auf eine Erfahrung reagiert“. Dass Schimpansen dazu nicht in der Lage sind, liegt an dem weniger als einem Prozent Abweichung in ihrer DNA im Vergleich zum Menschen (Beck & Cowan, 2010, Kap. 3.9). Für Beck und Cowan (ebd., Kap. 1.1) sind Meme Informationseinheiten, die aus Verhaltensanweisungen, aus mit Werten aufgeladenen Symbolen und sozialen Artefakten, bestehen und sich „wie ein intellektueller Virus“ (ebd.) reproduzieren. Davon abgeleitet sind „Meme mit Werten versehene Denzkellen“, die permanent in Bewegung sind, sich ununterbrochen zu Wort melden und aggressiv ihre Berücksichtigung einfordern. Ein „Mem, dessen Zeit gekommen ist, kann durch nichts aufgehalten werden (ebd., Kap. 1.2). Es ist die Basis für das, wie gedacht wird (Werte, die dem Denken zugrunde liegen) und beeinflusst so das, was gedacht wird (gesellschaftliches Bewusstsein als Resultat der Werte) (ebd., Kap. 3.12). Auf diese Weise unterstützt es Menschen dabei, die Welt so zu sehen, wie sie ihrer Wahrnehmung nach „wirklich“ ist (ebd., Kap. 1.1.). Zu sehen, wie die Welt „wirklich“ ist, kann aber bei jedem Individuum – je nach Kontext – auf unterschiedlichen Bewusstseinsstufen stattfinden. So kann sich bspw. der Typ des Denkens (das „Mem“) eines Individuums in Bezug zum Kontext Religion auf einer anderen Bewusstseinsstufe befinden, als der in Bezug zur Erwerbsarbeit (ebd., Kap. 1.3).

Deswegen ist es wichtig als **Limitation** zu berücksichtigen, dass die Hypothesen der systemischen Aufstellung dieser Forschungsarbeit lediglich für Bewusstseinsentwicklung im Kontext von Erwerbsarbeit, nicht aber zwangsläufig in anderen Kontexten gelten.

Auch Kinder durchlaufen in ihrer Entwicklung die einzelnen Stufen der Spirale (ebd., Kap. 3.9 - 3.16). Meine Vermutung ist, dass, je nachdem wie die „Meme des Kindesumfeldes ausgeprägt sind, Kinder sich häufig nur bis zu dem Punkt entwickeln, der ihnen durch ihr Umfeld als „natürliche Grenze“ gesetzt wird. Diese „natürliche Grenze“ kann ähnlich dem menschlichen Organismus verstanden werden, der – wie Christian Felber (2014, Kap. 2) es beschreibt – auch nur bis zu einem gewissen Punkt in seiner Materie wachsen kann und sich in der Folge auf die nicht-materielle Dimension (Bewusstsein, Beziehungen, Spiritualität, Emotionen) konzentriert. Genau wie der nun erwachsene Mensch die Möglichkeit hat, über sein bisheriges soziales Umfeld immateriell hinauszuwachsen.

*Doch wie sehen die einzelnen Bewusstseinsstufen der Spirale konkret aus?*

### 3.2 Die Bewusstseinsstufen der Menschheit

Die Spirale menschlicher Bewusstseinsentwicklung besteht derzeit aus neun Stufen, die in ihrer Rangreihung weder besser noch schlechter sind. Vielmehr entsprechen sie dem Zeitgeist kultureller Erfordernisse der jeweiligen Gesellschaften. Die Übergänge zwischen den einzelnen Bewusstseinsstufen sind fließend (Beck & Cowan, 2010, Kap. 2.4). Die oberste Stufe kann erst erahnt bzw. als die Stufe angesehen werden, die sich der Welt des menschlichen Geistes langsam offenbart (ebd., Kap. 1.3). Oder – um mit der Theorie U von Claus Otto Scharmer (2009, S. 30 f.) zu sprechen – als Presencing, also dem Moment des Gewahrwerdens der Gegenwart, in welchem sich die Phänomene der Zukunft bereits emergieren, beschrieben werden.



Abbildung 4 – Die Spirale menschlicher Entwicklung (Bender, o. J., o. S)

Wird die gesamte Spirale betrachtet, stehen die warmen Farben für den Selbstausdruck und die Ausrichtung auf das Ich, wohingegen die kalten Farben Selbstaufopferung und Wir-Orientierung repräsentieren. Jede Bewusstseinsstufe hat aber immer beide Anteile in sich, wird jedoch – genau wie die dort verorteten Gesellschaften – stärker zu einem der beiden Pole hingezogen (Beck & Cowan, 2010, Kap. 1.3). Mit jeder neuen, übergeordneten Stufe reduziert sich der Grad der egoistischen Ziele bei gleichzeitiger Zunahme der persönlichen Bedeutung des individualisierten Interesses für andere (Csikszentmihalyi, 2005, S. 304 f.).

Die einzelnen Bewusstseinsstufen lassen sich in aufsteigender Reihenfolge so erläutern:

Auf der untersten Stufe befindet sich das **beige "Mem**, das noch vor vielen tausend Jahren eine Vorreiterrolle, als "Avantgarde" "Mem, innehatte. Heute gehören Menschen, die sich auf dieser Stufe befinden, zu dem kleinen Teil derer, die ihre ganze Energie auf das reine Überleben konzentrieren. Ihr Antrieb sind Grundbedürfnisse nach Hunger, Durst und Sexualität. Sie sind mehr sinnes- als bewusstseinsgesteuert und ihr Überlebensfokus macht es ihnen unmöglich, Zugang zu komplexem Denken und langfristiger Planung zu erlangen. Gleichzeitig profitieren diese Menschen von ihren Sinnesfähigkeiten und der Verbundenheit mit der Natur (Beck & Cowan, 2010, Kap. 3.9).

Umschlossen wird das beige "Mem vom **purpurnen "Mem**. Gesellschaften auf dieser Stufe suchen ihr Heil in Gruppen und isolieren sich häufig von anderen. Für ihre jeweilige Gruppe geben sie sich ganz hin und wählen "magische Führer" aus, die eine Verbindung zwischen Gegenwart und der anderen Welt, sei es Zukunft oder Jenseits, herstellen können und ihnen zugleich dabei helfen, mit den unerklärlichen Phänomenen der Natur umzugehen. Angehörige dieses "Mems haben große Probleme, Wahrheit und Täuschung auseinander zu halten und auch Kausalitäten sind ihnen fremd (ebd., Kap. 3.10). Rituale und Traditionen sind von überragender Bedeutung. Vieles wird geteilt, da es jederzeit passieren kann, dass das Individuum keine Nahrung findet und seine Chancen etwas von anderen zu erhalten, erhöht, wenn er bzw. sie den anderen zuvor gegeben hat.

Das **rote "Mem** bildet die 3. Bewusstseinsstufe. Beck und Cowan (ebd., Kap. 3.11) beschreiben es als „die erste Stufe einer Rakete. Es macht viel Krach, hebt mächtig ab, aber zischt dann und fällt auf die Erde zurück.“ (ebd.). Das Streben nach Selbstausdruck, Macht, Unabhängigkeit und eine damit einhergehende Auflehnung sind typisch für diese Stufe. Gesellschaften auf dieser Stufe sind zudem sehr leidenschaftlich und in unsicheren Zeiten, in denen sie ihre Bedürfnisse nicht genügend ausleben können, auch zu Gewaltexzessen fähig. Die Orientierung der Angehörigen dieser Stufe liegt dabei in der

Gegenwart, Moral und Anstand sind zweitrangig, Schuld wird im Außen gesucht und das Gesicht unter allen Umständen gewahrt. Diese Art des Seins schafft durch seine Unangepasstheit Innovationen und löst in alle Richtungen Aktionen und Reaktionen aus, hilft so, das Wachstum auf der Spirale zu beschleunigen.

Auf das rote Sturm- und Drang-<sup>w</sup>Mem folgt das blaue <sup>w</sup>Mem, dessen Teilnehmer deutlich mehr Sicherheitsbedürfnisse, Wahrheits- und Sinnsuche in die Spirale einbringen. Sie treten für etwas ein, das größer ist als sie selber (Gott, Unternehmen, Traditionen, Bewegungen) und unterwerfen sich mit Hingabe der jeweiligen Obrigkeit, die ihnen hilft, Halt im Leben zu finden. Teilen, Spenden, Gastfreundschaft und Fürsorge prägen ihr Leben. In "ruhigem Fahrwasser" sind sie selbstsicher und tiefenentspannt, erfreuen sich des lang ersehnten Seelenfriedens und arbeiten auf ihrem vorbestimmten Platz an der Perfektion. Es gilt das eigene Selbstwertgefühl durch Zuspruch von außen zu speisen und sich selber zu regulieren (ebd., Kap. 3.12). Ihre Spirale stürzt ein, wenn die äußere Realität, die sie stabilisiert, sich bspw. durch Arbeitsplatzverlust auflöst (Volmerg, Leithäuser, 1988, S. 79). Auch Angst- und Schuldgefühle sind in dieser Stufe sehr präsent, Verständnis und Toleranz begrenzt, die Energie, die aufgewandt wird, um die eigene Welt vor Angriffen zu schützen, ist hoch (Beck & Cowan, 2010, Kap. 3.12).

Dass in den Ländern des globalen Nordens am häufigsten anzutreffende <sup>w</sup>Mem ist das Orange (ebd., Kap. 3.13). Seine Maxime ist es, es im Leben zu etwas zu bringen, Veränderung in die Welt zu tragen, an sich zu glauben, Verantwortung zu übernehmen, Chancen zu nutzen, sich ständig zu verbessern und die besten Möglichkeiten zu entdecken. Allerdings stehen diese Neugier, Egozentrik, Analyse und Selbstdarstellung dem Altruismus und einfühlsamer Führung entgegen. Es geht um Siege, Erfolge und Status, die häufig mit kurzfristigem Denken einhergehen – und deren Sichtbarkeit am leichtesten durch sich unterscheidenden Konsum gewährleistet ist. Dieser „erstklassige Lebensstil, [...] ist ausgestattet mit einem psychoanalysierten Verstand und teuren Anzügen, Trophäenfrauen oder -männern.“ (ebd.). Schwäche oder echtes Mitgefühl haben keinen Raum, da nur so der Anschein vollständiger Autonomie aufrechterhalten werden kann. Unternehmen versuchen vielfach, über Entlassungen oder Vorruststandsregelungen loyale MitarbeiterInnen aus blau „loszuwerden“, was dazu führt, dass hauptsächlich MitarbeiterInnen oranger Natur „übrigbleiben“, die sich ihrer Bewusstseinsstufe entsprechend, vordergründig um sich selber, nicht um andere oder die Natur scheren (ebd.). Die in den letzten Jahren aufkeimende, neue Menschlichkeit, die betonte Gleichheit aller, das Einfühlen, die Sprachgenauigkeit, die „Sharing Economy“ (Lessig, 2008, S. 45) und stärker werdendes Vertrauen in die eigene Intuition sind allerdings Zeichen dafür, dass

das orange „**Mem**“ die bestehenden Probleme nicht mehr adäquat lösen kann. So stehen aktuell tausende Unternehmen an diesem Punkt, sind auf der Suche nach Antworten auf Fragen des Lebensstils, gesellschaftlicher, sozialer und ökologischer Verantwortung und Sinnstiftung (Beck & Cowan, 2010, Kap. 3.14). Die ersten Antworten gibt es bereits. Die Firma Lego stellt seine Produktion nach und nach auf kompostierbare Legosteine um (Martini, 2018, o.S.) und Tchibo verkauft nicht mehr nur Kinderkleidung, sondern verleiht sie auch (Coy, 2018, o.S.). Dieser Punkt ist es auch, an dem die vorliegende Forschungsarbeit ansetzt und nach Hypothesen fahndet, die mögliche Antworten auf die Frage nach dem „Wie“ eines gelingenden Überganges vom orangen zum grünen „**Mem**“ liefern sollen.

Dieses nächsthöhere grüne „**Mem**“ der Spirale ist in erster Linie durch die Bedeutsamkeit zwischenmenschlicher Beziehungen und die Akzeptanz der Einzigartigkeit des Einzelnen geprägt. Friede und Liebe, Verbundenheit mit Mensch und Natur und Mitbestimmung trägt die Gemeinschaft der Mitglieder, die ihr angehören. Das Bewusstsein für das eigene Selbst, ein Leben im Hier und Jetzt steigt genauso, wie das für Interdependenz. Synergien sowie die Auflösung von Hierarchien sind allgegenwärtig. Antimaterialismus kann Einzug erhalten, da die Lebensumstände so luxuriös geworden sind. Zudem stellt sich ein Relativismus ein, der nicht mehr nur eine Möglichkeit, sondern mehrere als gut ansieht, der das Recht zu einem Zeitpunkt beim Einen und zum nächsten Zeitpunkt beim anderen sieht. Doch auch dieses „**Mem**“ trägt zwei Seiten in sich. Denn „[d]ie Gemeinschaft der Gleichen [schaut] zuerst nach den Ihren.“ (Beck & Cowan, 2010, Kap. 3.14). Sie unterstellen der Welt eine Homogenität, die aufgrund der verschiedenen Lebensbedingungen von Gesellschaften nicht existieren kann, bilden sich mitunter ein, über den Menschen, die nicht ihrer Ansicht sind, zu stehen und glauben, die Welt in Gänze verstanden zu haben. Zudem kann die Toleranz allen Handelns und jedwedem Sein von Mitgliedern der eigenen Gruppe Grenzenlosigkeit und laissez-faire-Erziehung fördern (ebd.).

Auch das **gelbe „Mem“** ist bereits in Sichtweite und es gibt erste Bewegungen, die einen Wandel hin zu einem stärker systemischen Denken in die Mitte der Gesellschaft tragen möchten (ebd., Kap. 3.15). Das Besondere an diesem „**Mem**“ ist, dass Angst, Mangel und Ego, welche in den vorangegangenen Stufen wichtige Treiber der Aufrechterhaltung des Seins waren, sich langsam auflösen und einer Neugier weichen, die das gesamte Sein der Erde, genauso wie die eigene Transzendenz kennen lernen möchte (Maslow, 1943, S. 370 - 396). Wilber (2009, S. 120 f.) bezeichnet das als Sprung vom ersten auf den zweiten Rang, bei dem Menschen begreifen, „dass alle anderen Werte und Stufen

auf ihre Weise [...] [für die jeweilige Gesellschaft] ebenfalls richtig oder angemessen sind.“ (ebd.). Das gelbe „Mem nimmt sich dann, als Echo des ersten „Mems, der Bedrohung der Erde durch die vorangegangenen Bewusstseinsstufen an, indem sich seine Angehörigen in die Realitäten des jeweils aktiven „Mems im Gegenüber hineinversetzen und in der entsprechenden „psychologischen Sprache“ mit ihm bzw. ihr kommunizieren. So wird ein Möglichkeitsraum geschaffen, der es den Angehörigen jeden „Mems ermöglicht, sich die eigenen Bedürfnisse zu erfüllen (Beck & Cowan, 2010, Kap. 3.15). Denn die Angehörigen des gelben „Mems haben realisiert „wie teuer es kommt, allen etwas zur Verfügung zu stellen, ohne irgendeinen Beitrag außer die schlichte Anwesenheit bei der Austeilung zu verlangen.“ (ebd., Kap. 2.5). Tatsächlich wollen sich die Angehörigen dieses „Mems, durch das Schaffen der Möglichkeitsräume für alle, in erster Linie die eigenen Bedürfnisse nach Freiheit in vernünftigen Grenzen erfüllen und dem entgegenwirken, was das Sein bedroht. Dies tun sie, indem durch die eigene Lebensführung, durch die Anerkennung der Parallelität von Chaos und Ordnung, der Erhalt sämtlicher Systeme ermöglicht wird (ebd.). Ihre Anpassungsfähigkeit ist dabei außerordentlich gut. Sie durchlaufen die „ganze Tonleiter von sanftmütig bis rücksichtslos, von konformistisch bis nonkonformistisch“ (ebd., Kap. 3.15), je nachdem welches Sein in der jeweiligen Situation aus ihrer Sicht voneinander ist. Ihr hoher Selbstwert, der durch intrinsische Motivation, Eigenbewertung, Wissen und intellektuelle Verbundenheitsgefühle genährt wird, macht sie unabhängiger von anderen und ermöglicht ihnen, so zu sein, wie sie sein möchten. Auch Fehler einzugehen, sich Schwächen zu vergeben und all dies bei Entscheidungen zu berücksichtigen, zählt zu ihren Stärken. Alles was ist, darf sein und wird geachtet, auch wenn es nicht den eigenen Ideen entspricht (ebd.). Stattdessen nutzen sie, dank ihrer Praktikabilität, Technik und Handlungsorientierung, diese bereits „erfundenen Räder“, um das Neue darauf zu bauen. Denn „[d]as Leben ist ein Mosaik aus kleinen Fliesen, aber ohne Zement, das [stets] neu angeordnet [wird].“ (ebd., Kap. 2.5). Bei jeder dieser Handlungen haben sie immer beide Parteien und das Wohl der Spirale im Blick. Eine Win-Win-Win-Situation also (ebd., Kap. 3.15).

Das letzte schon sichtbare „Mem ist das **Türkise**. Dieses rückt das Kollektiv und damit das Wohl des Ganzen aus altruistischen Gründen zurück in den Vordergrund (ebd., Kap. 3.16). Linke (Sensibilität) und rechte Gehirnhälfte (Fakten) werden in Einklang gebracht, um eine übergeordnete Beziehungsordnung, die die Erde mit all seinen Entitäten betrachtet, bevor sie entscheidet, herzustellen (ebd., Kap. 2.5). Alles beeinflusst hier alles. Das diesem „Mem innewohnende holistische Denken, das die Komplexität und Vielfalt der Spirale zum Wohle aller nutzen möchte, initiiert eine Beziehung zum „kollektiven Anderen“, lässt das Ego zurücktreten und ermöglicht Perspektivwechsel. Wirklichkeit

kann in diesem „Mem nicht gewusst, sondern nur erlebt werden, was zu „Verwunderung, Ehrfurcht, Verehrung, Demut [...] und [...] Wertschätzung der Einfachheit“ führt (ebd., Kap. 3.16). Nur durch Kooperation kann der immense Erfahrungsschatz genutzt werden, um den Paradoxien und Ambiguitäten der Welt gerecht zu werden und an globalen Herausforderungen, wie der Unterstützung Afrikas bei der Transformation seiner Spirale, zu arbeiten. Doch auch diesem „Mem wohnen zerstörerischer Elemente inne. Gut gemeinte Ideen können destruktiv wirken, Bindungen ungesund sein und globale Kriege vereinter „Megastämme“ dazu führen, dass Gesellschaften auf frühere Stufen regredieren (ebd.).

Das letzte bekannte „Mem, das **korallenfarbige „Mem**, kann erst erahnt werden, da mögliche Auseinandersetzungen von türkisen „Megastämmen“ durch das Individuum hoffentlich mit „Mitgefühl, Altruismus und kooperative[m] Teilen“ beantwortet werden (ebd.). Rush Dozier (1992, S. 264) sieht in ihm die „Ära des Denkens“, die eine Veränderung der biologischen Natur durch Biotechnik ermöglichen wird.

*Was kann nun dabei unterstützen, die einzelnen Bewusstseinstufen der Spirale zu bewältigen?*

### 3.3 Bewusstseinsentwicklung anregen

Das Verständnis um Spiral Dynamics hilft nicht nur die Entwicklung gesellschaftlichen Bewusstseins nachzuvollziehen, sondern stellt dem Selbst und dem Anderen auch Ideen und Werkzeuge zur Verfügung, seine Entwicklung anzuregen.

Als grundsätzlichste **Bedingung** für die **Weiterentwicklung des Bewusstseins** und einer damit einhergehenden gesellschaftlichen Transformation beschreiben Beck und Cowan (2010, Kap. 2.4), dass der gegenwärtige Zustand der Gesellschaft die Möglichkeit einer Veränderung zulassen muss. Dies geht mit der Bereitschaft einher, sich Themen bewusst zu stellen, offen zu sein, problematische Sachverhalte zu analysieren und Schritte in eine neue Richtung zu wagen, bevor sie notwendig werden. Die meisten Gesellschaften, und mit ihnen ihre BürgerInnen, sind allerdings so blockiert, dass erst Notwendigkeiten sie aus ihren Gewohnheiten befreien, auf die sie meist zunächst mit Frust, Abwehr, Wut und Stresserscheinungen reagieren. Im schlimmsten Fall befinden sie sich sogar in einem geschlossenen Zustand, der es ihnen nicht ermöglicht, sich vor oder zurück zu bewegen. Ihre eingeengte Sicht muss permanent verteidigt werden, es sei denn, das „kollektive Denksyndikat“ hat bspw. durch die Vervielfältigung der Prämissen von Führungskräften in ihren MitarbeiterInnen eine Umgebung geschaffen, die diese Sicht gemeinschaftlich „bis in den Tod“ aufrechterhält. Wird das Kontinuum von offenem bis hin zu geschlossenem Zustand betrachtet, befinden sich die unterschiedlichen Kontexte

(Arbeit, Familie, Religion u.a.) häufig in verschiedenen “Offenheitsstadien“. Aus diesem Grund ist es mal schwerer und mal leichter Veränderungen anzustoßen. Wer hingegen selber permanent an seiner Offenheit arbeitet, kann Bewusstseinsentwicklung, auch ohne die erzwungene Notwendigkeit durch neue Probleme, anregen (ebd.).

Weiterhin ist die Passung der Bewusstseinsstufe zu den Erfordernissen der jeweiligen Umwelt und ihrer Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung für die Entwicklung von Bewusstsein wesentlich. So lassen sich die Bedürfnisse des roten „Mems“ bspw. durch „greifbare [...] Dinge [...] konkret befriedig[en]“ (ebd.). Die Wirksamkeit einer Intervention hängt dabei in erster Linie davon ab, ob die Maßnahmen zum jeweiligen „Mem-Profil passen. Sollen also bspw. innerhalb eines Unternehmens Veränderungen initiiert, also ein offener Zustand erreicht werden, braucht grün Gemeinschaft, orange geldwerte Vorteile und rationale Erklärungen, blau die Beibehaltung vorhandener Prinzipien mit neuem Ziel, rot direkte Ehrlichkeit, Transparenz sowie Belohnungen und purpur Abschiedsrituale und Willkommensfeiern (ebd., Kap. 2.7). Aus diesem Grund misslingt in aller Regel der Versuch, die Probleme des globalen Südens mit Lösungen aus dem globalen Norden zu beantworten (ebd., Kap. 2.4). Denn nur, wenn die Umstände sich tatsächlich verändern und die dadurch entstandenen Probleme sich lösen, kann neue Komplexität entstehen, die gefühlte Notwendigkeit roter Gewalt einem blauen Frieden weichen. Je tiefer das jeweilige „Mem“ dabei auf der Spirale angesiedelt ist, desto konkreter und kurzfristiger müssen die Entwicklungsziele sein (ebd.). Ist die Gemeinschaft heterogen, muss auf allen „Mem-Frequenzen“ gleichzeitig gesendet werden, um Blockaden oder vollständiges Verschließen zu verhindern. Oft sind ganzen Abteilungen sogar unterschiedliche „Meme“ (Forschung - gelb, Personal - grün, Verkauf - orange, Buchhaltung - blau) zu eigen, was es noch schwieriger macht, entsprechend zu kommunizieren (ebd., Kap. 2.7). Tatsächlich ist ein Unternehmen erst in der Lage adäquat zu agieren und so den Bewusstseinsentwicklungsprozess zu unterstützen, wenn das Spiralsystem als Ganzes betrachtet wird (ebd., Kap. 2.4).

Während eines solchen Bewusstseinsentwicklungsprozesses gibt es **fünf verschiedene Stadien der Veränderung**, die Gesellschaft durchläuft (ebd.).

Alpha ist das Stadium, in dem die vorherrschenden Lebensbedingungen durch das bestehende „Mem-System“ ausreichend gut bewältigt werden können (ebd.).

Allerdings ist dies nur ein Durchgangsstadium, auf das immer dann Beta folgt, wenn die Umstände sich so verändert haben, dass sie zu sichtbaren, aber zunächst unerklärlichen Problemen führen, die Unsicherheit bzw. Infragestellen des Dagewesenen auslösen.

Eine solche Dissonanz, die bestenfalls Unruhe, aber kein Chaos, auslöst, kann bspw. durch Ressourcenknappheit, sinkende Gewinne, Berater oder auch die eigenen Eltern hervorgerufen werden und so das Entstehen neuer "Meme fördern (ebd.).

Im Gamma-Stadium löst all das Wut und Verwirrung aus. Ein Zurück zum Gewohnten ist nicht mehr möglich, aber das "Querfeldeinlaufen" für viele noch zu riskant. „[E]s gibt [...] keinen Ort, zu dem man aufbrechen könnte“ (ebd.), „die nächste Brücke [ist] unpassierbar geworden.“ (ebd.). Diese „Hindernisse [...] müssen a) aus dem Weg geräumt, b) umgangen, c) neutralisiert oder d) zu etwas anderem umgebaut werden.“ (ebd.). „Manchmal werden Sie [...] die Brücke [auch] brennen lassen müssen – und dabei nicht zurückblicken dürfen.“ (ebd.).

So geschehen, kann dem übergroßen Leidensdruck begegnet und in Delta ein inspirierter und begeisterter Aufschwung erlebt werden. Bedingung dafür ist wiederum, dass die Beteiligten die Motive des Wandels verstehen, alternative Wege im kollektiven Bewusstsein präsent sind und darüber hinaus eine Vision besteht, wie sich mögliche Veränderungen auf die eigene Situation auswirken könnten. Eine besondere Rolle spielt an dieser Stelle auch eine Kultur, die diesen Übergang unterstützt und das aufkeimende "Mem mit Wasser versorgt, sodass sich die Gehirnstrukturen ordnen und neue Verbindungen schließen bzw. die entsprechende Software aktivieren (Kap. 3.1, S. 25) können (Beck & Cowan, 2010, Kap. 2.4).

Dies macht den Weg frei zu einem neuen Alpha, das aber nicht zwangsläufig ein Aufschwung ist, sondern auch ein Abschwung sein kann. Einen solchen Abschwung kann es bspw. geben, wenn die Befreiung „von einem Tyrannen, nur um [den Preis der] Geisel[ung durch] eine[n] noch größeren [passiert].“ (ebd.). Bei positivem Verlauf hingegen richten Gesellschaften sich gemütlich in diesem "Endzustand" ein und nutzen die gewonnenen Erkenntnisse, um den neuen Umweltbedingungen gerecht zu werden (ebd.).

„Unglücklicherweise“ warten die neuen Probleme und mit ihnen das nächste Beta schon "am Horizont" und kündigen den nächsten Entwicklungsschritt an (ebd.).

Damit Außenstehende bei eben dieser Bewusstseinsentwicklung unterstützen können, ist es wichtig **herauszufinden, wie sich das "Mem-Profil von Gesellschaft ausgestaltet** (ebd., Kap. 2.7).

Gesellschaft verhält sich immer auf die eine oder andere Art. Die Beobachtung dieses Verhaltens, also bspw. die Reaktion einer Person auf das Hinzufügen neuer Elemente oder die Art und Weise der Aufgabenbearbeitung, kann genauso hilfreich sein, wie eine

Selbstoffenbarung durch Fragen wie „Was sind die Dinge, auf die Sie sich am meisten freuen, wenn Sie ins Büro kommen?“ (ebd., Kap. 2.6). Immer dann, wenn die reine Beobachtung eines Verhaltens nicht ausreicht, braucht es diese Motive, das „Warum“ einer Handlung, um die relevanten „Meme entschlüsseln zu können (ebd., Kap. 1.2). Und genau von diesen Motiven erzählen Menschen ihrer Umgebung beständig – auch ohne gefragt zu werden. Gleiches gilt für das Stadium ihrer Offenheit und Veränderungsbereitschaft (ebd., Kap. 2.4).

Auch die **Außenstehenden** an sich spielen eine entscheidende Rolle, da sie **Bewusstseinsentwicklung entweder unterstützen oder behindern** (ebd.).

Kombinieren bspw. Führungskräfte in ihrem Führungsstil kooperative und individualistische Verhaltensweisen, sind in der Lage ihre Vorannahmen und sich selber zurückzunehmen sowie diverse Rollen zu bespielen und sich jederzeit den Gegebenheiten anpassen zu können, sprechen sie viele „Mem-Sprachen so gut, dass jeder und jede Einzelne sich erkannt fühlt und wachsen kann (ebd., Kap. 2.5). Solche Führungskräfte respektieren purpurne Rituale, ehren rote Vorbilder, halten in Blau Loyalität hoch, in Orange die Wertschätzung von Leistung, in Grün die Betonung der drei Säulen der Nachhaltigkeit und in Gelb die Anerkennung von Freiheit als höchstes Gut (ebd., Kap. 2.8). Sie würden eine kompetente Person nicht um Anpassung fragen, sondern nach geeigneten Tätigkeiten für sie suchen. Auch sprechen sie in Bildern, um „Menschen ein viel tieferes Gefühl von Engagement zu vermitteln.“ (ebd., Kap. 2.7). Zuletzt sind ihnen Höflichkeit (Anstand, Humanität, Respekt), Offenheit (Authentizität, Ehrlichkeit, Transparenz, Gefühle) und Autokratie (Führung, Verantwortung, persönliches Risiko) zu eigen, da diese Eigenschaften „positive – oder zumindest ungiftige, neutrale – Reaktionen in allen Bereichen der Spirale hervorrufen.“ (ebd., Kap. 2.6). Solche Führungskräfte informieren MitarbeiterInnen stets, wie es um das Unternehmen bestellt ist, was sie erwarten und machen deutlich, wie MitarbeiterInnen ihren sinnvollen Beitrag leisten können. „Höflichkeit ist [dabei die] [...] Reaktion [der Führungskräfte] auf anderer Leute Bedürfnisse zu deren Bedingungen, nicht zu den eigenen.“ (ebd.). Wenn sie darüber hinaus ethische Standards hochhalten, Eigeninitiative fördern, die Menschen, die die Arbeit am eigentlichen Produkt verrichten, unterstützen, anstatt sie als „passive Wirtschaftssubjekte“ (Eunson, 1990, S. 45) zu behandeln und wertschätzend agieren, sind sie so genannte „Spiralentwicklungsexperten“ (Beck & Cowan, 2010, Kap. 2.8).

Als **weitere Entwicklungsinstrumente von Bewusstsein** schlagen die Autoren (ebd.) Abenteuerspielplatz, Kinderhort, Hauptquartier, Experimentierfeld, Krisenteam und Rettungstruppe vor.

Auf dem Abenteuerspielplatz dürfen waghalsige Ideen in sicherem Rahmen getestet werden. Der Kinderhort ermöglicht Trainingserfahrungen und Einarbeitung durch Simulationen für neue MitarbeiterInnen. Das Hauptquartier ist der Raum, in dem die komplette Unternehmung mitsamt ihrer Stakeholder und anderer Marktteilnehmer in Miniatur abgebildet ist, um einen Überblick über das große Ganze zu haben und jederzeit „alternative Reaktionen auf bestimmte Szenarien“ (ebd.) simulieren zu können. Auf dem Experimentierfeld werden Kreativitätstechniken oder Modellentwicklung zur Problemlösung genutzt. Das Krisenteam aus Spezialisten für Gefahrenabwehr und Schadensbegrenzung sorgt für Funktionsaufrechterhaltung in Krisenzeiten. Zuletzt die Rettungstruppe, „die nach einer Krise „Kraftbrühe“ an kränkelnde Teile des Organismus austeilt“ (ebd.) und MitarbeiterInnen auch in persönlichen Krisen beisteht (ebd.).

Die Rahmenbedingungen für eine Veränderung kann die Außenwelt also bereitstellen, verändern aber, muss sich jeder Mensch am Ende doch alleine.

*Was kann das Wissen um Spiral Dynamics nun dazu beitragen Maßnahmen für Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit zur Förderung von Bewusstseinsentwicklung zu erarbeiten?*

### **3.4 Erkenntnisse zur Förderung gesellschaftlicher Bewusstseinsentwicklung im Kontext von Erwerbsarbeit**

Das 3. Kapitel dieser Forschungsarbeit liefert eine ganze Reihe an ergebnisrelevanten Inhalten, die helfen zu verstehen, wie – der forschungsleitenden Fragestellung folgend – gesellschaftliches Bewusstsein auf die nächsthöhere Stufe und so in Richtung soziales und ökologischeres Handeln entwickelt werden kann.

Aus dem Kapitel 3.1 „Spiral Dynamics als Illustration von Bewusstseinsentwicklung – Eine erste Erläuterung“ resultiert die Erkenntnis, dass die Lösung der wesentlichen Probleme einer Bewusstseinsstufe, eine Änderung der Umwelt- und Lebensbedingungen dagehend hervorrufen, dass die Lösungen der alten Probleme nicht mehr zu den neuen Bedingungen passen und ihre Komplexität neue Antworten zu erfordern beginnt. Je verzweiter dabei das eigene Denken und das Bewusstsein für die Komplexität der Welt und der ihr innewohnenden Wechselwirkung von allem auf alles, desto stärker rückt auch das große Ganze ins Blickfeld. Um das zu ermöglichen, braucht es allerdings eine Gesellschaft, die Bewusstseinsentwicklung fördert und den Menschen nicht die ihr eigenen Bewusstseinsgrenzen auferlegt. Gelingt das, sind die Voraussetzungen für Bewusstseinsentwicklung gegeben. Allerdings erleben insbesondere Kinder häufig eine Art von

“natürlicher Begrenzung“ des eigenen Bewusstseins durch die Umwelt, da sie sich in einem Abhängigkeitsverhältnis zu dieser befinden und häufig nicht bedingungslos anerkannt werden, was dazu führt, dass sie sich nur innerhalb des “erlaubten Rahmens“ entwickeln können.

Das Kapitel 3.2 „Die Bewusstseinsstufen der Menschheit“ zeigt, dass bspw. das rote „Mem ausgesprochen aktiv ist und sich gegen negative Zustände lautstark zur Wehr setzt und so die Entwicklung auf der Spirale beschleunigt. Auch das gelbe, türkise und korallenfarbige „Mem können eine große Hilfe bei der Bewältigung des Sprungs vom orangen zum grünen „Mem sein, da sie in der Lage sind, mit allen „Memen, in der, dem jeweiligen „Mem eigenen Sprache, zu kommunizieren.

Kapitel 3.3 „Bewusstseinsentwicklung anregen“ macht deutlich, dass Bewusstseinsentwicklung vom Grad der eigenen Offenheit, Neugier, vom Problembewältigungsdruck und einer entwicklungsförderlichen Haltung des Umfelds, bei der das keimende „Mem mit Wasser versorgt wird, abhängt. Soll eine solche Weiterentwicklung angeregt werden, muss erst Dissonanz entstehen, dann die Ursachen erkannt, aus dem Weg geräumt, die Konsequenzen transparent dargestellt und abschließend Lösungen als vorstellbar, d.h. passend zum „Mem-Profil erachtet werden. Je weiter unten sich Gesellschaft dabei auf der Spirale befindet, desto konkreter und kurzfristiger müssen die jeweiligen Ziele sein. Zur Ermittlung der jeweiligen Bewusstseinsstufe gilt es, die Motive der handelnden Personen zu eruieren und entwicklungsförderlich, d.h. angepasst auf diese, zu reagieren. Durch ein solches, situationsangepasstes Verhalten, entsprechende Sprache, dem Entgegenbringen von Anerkennung und Wertschätzung sowie Höflichkeit, Offenheit und Autokratie können sich “Spiralentwicklungsexperten“ (gelb, türkis, korallenfarbig) mit allen anderen „Memen verbinden und auf diese Weise die Befriedigung ihrer Bedürfnisse sicherstellen. Außerdem können sie bspw. im Kontext von Erwerbsarbeit bestimmte Entwicklungsinstrumente, wie den Abenteuerspielplatz, den Kinderhort, das Hauptquartier, das Experimentierfeld, ein Krisenteam und eine Rettungstruppe zur Verfügung stellen, um auf diese Weise Erfahrungen zu ermöglichen, die Bewusstseinsentwicklung fördern.

Die hier vorgestellten Möglichkeiten, gesellschaftliches Bewusstsein auf die nächsthöhere Bewusstseinsstufe und so in Richtung sozialeres und ökologischeres Handeln zu entwickeln, werden in Kapitel 6.5 in konkrete Maßnahmen übersetzt.

## 4 Methodisches Vorgehen

---

Im 4. Kapitel wird das methodische Vorgehen im Rahmen dieser Forschungsarbeit erläutert. Als Methoden wurden solche gewählt, die sowohl für die forschungsleitende Fragestellung „Wie können marktwirtschaftlich orientierte Gesellschaften des globalen Nordens unterstützt werden, ihr Bewusstsein (Ich) im Kontext von Erwerbsarbeit so zu transformieren, dass es einen positiven (im Sinne eines fortschreitenden Bewusstseins nach Spiral Dynamics) Einfluss auf das System (Sie), die kollektiven Werte (Wir) und das Verhalten (Es) nimmt und so sozialeres und ökologischeres Handeln ermöglicht?“ als auch für die Beantwortung der Hypothese „Es besteht eine Bereitschaft der marktwirtschaftlich orientierten Gesellschaften des globalen Nordens, den Sprung zur nächst höheren Bewusstseinsstufe im Kontext von Erwerbsarbeit zu wagen und so sozialeres und ökologischeres Handeln zu ermöglichen“, angemessen erscheinen.

### 4.1 Bewusstseinsstufenanalyse

Die Bewusstseinsstufenanalyse ist ein von mir entwickeltes Instrument, um Gesellschaft anhand von verschiedenen, durch intensive thematische Auseinandersetzung selbst erarbeiteten, Kriterien (Prinzipien, Werten, Eigenschaften) den unterschiedlichen Bewusstseinsstufen nach Spiral Dynamics (Kap. 3.2) zuordnen zu können. Ganz konkret soll in dieser Forschungsarbeit über einen Abgleich der Prinzipien, Werte und Eigenschaften zweier Wirtschaftsordnungen (Kap. 5.1, 5.2 und 5.3) mit denen aller Bewusstseinsstufen die Zuordnung der Wirtschaftsordnungen zu der jeweils passenden Bewusstseinsstufe erfolgen. Auf diese Weise wird, mit einer ersten subjektiven Einschätzung, eruiert, ob – der Forschungshypothese dieser Arbeit folgend – eine Bereitschaft seitens der marktwirtschaftlich orientierten Gesellschaften des globalen Nordens besteht, eine höhere Bewusstseinsstufe zu erreichen. Diese Einschätzung soll durch eine systemische Aufstellung überprüft werden und so an Tiefe gewinnen.

### 4.2 Systemische Aufstellung

Die **systemische Aufstellung** ist ein Instrument qualitativer Sozialforschung, welches Georg Müller-Christ (2018, S. 80) als „bildgebende[s] Verfahren [...] [in dem] nicht sichtbare Phänomene in [...] les- und interpretierbare Bilder“ übersetzt werden, beschreibt. Solche systemischen Aufstellungen, in denen menschliche StellvertreterInnen als Systemelemente agieren, werden bereits seit 25 Jahren in Organisationen durchgeführt, um auf diese Weise ihr unausgesprochenes Innenleben zu erkunden und nachvollziehen zu können (ebd., S. 90).

Zu diesem Zweck wird das originäre System neu im Raum aufgebaut (Varga von Kibéd 2010, S. 32) und seine Topografie mithilfe der räumlichen (Abstand), körpersprachlichen (Blickrichtung, Gesichtsausdruck, Haltung) und verbalsprachlichen Aussagen der jeweiligen StellvertreterInnen der Systemelemente in der Aufstellung verständlich (Müller-Christ, 2016a, S. 74). Ihre repräsentierende Wahrnehmung unterstützt sie, die Eigenschaften der Systemelemente intuitiv zu spüren (Müller-Christ, 2018, S. 79) und erlaubt ihnen „über Informationen [zu] verfügen, die sie vor der Stellvertretung nicht besaßen.“ (ebd., S. 81). Sie empfinden ihren Platz und das Verhältnis zu den anderen Elementen im System dann entweder als schwächend, beruhigend, aufwühlend, stärkend u.v.m., je nachdem, auf welches sie sich gerade beziehen (Müller-Christ & Hußmann, 2015, S. 42).

Dass Menschen überhaupt in der Lage sind Informationen von Systemelementen zu spüren, erklärt der Systemtheoretiker Ervin Laszlo in einem Interview (Steininger, 2013, o.S.) mit der Existenz eines fünften physikalischen Feldes, das alles, was existiert, miteinander verbindet und so einen Informationsfluss ermöglicht.

Systemelemente sind aber nicht nur die Menschen, die Teil des Systems sind, sondern treten auch als „Prinzipien, Institutionen, Entscheidungsprämissen, Ereignisse, Objekte, Theorien [u.a.]“ (Müller-Christ, 2016a, S. 75) mit Gesellschaft in Kontakt (Müller-Christ, 2018, S. 81). Sie verfügen – genau wie Menschen – über ein Innenleben und beeinflussen so das Erleben und die Handlungen von Gesellschaft mit (Müller-Christ, 2016a, S. 75). Aus seiner Forschungspraxis berichtet Müller-Christ (2018, S. 87), dass gerade solche abstrakten Entitäten „gänzlich unerforschte Phänomene“ (ebd.) an die Oberfläche tragen und so Irritationen und darauf aufbauend oft Veränderungen der inneren Bilder der Wirklichkeit bei allen beteiligten Personen hervorrufen (ebd., S. 81).

Bezogen auf den Nachhaltigkeitskontext dieser Arbeit schreibt Müller-Christ (2018, S. 79), dass die notwendigen Antworten auf die ökologische und soziale Krise des Globus immense Komplexität aufweisen, was es zwingend erforderlich macht „die nicht sichtbaren Einflussfaktoren menschlichen Handelns [zu] berücksichtigen.“ (ebd.).

Um der Komplexität, den Spannungsfeldern und Polaritäten, die dem Thema Nachhaltigkeit, aber auch den unterschiedlichen Bewusstseinsstufen innewohnen, gerecht zu werden, soll in dieser Arbeit auf eine Erkundungsforschung (ebd., S. 85), die mit Feldaufstellungen (Müller-Christ, 2016a, S. 82) arbeitet, zurückgegriffen werden. Als **Aufstellungsformat** zur Untersuchung der forschungsleitenden Fragestellung eignet sich

die Dilemma<sup>2</sup>-Aufstellung, die als mehrfach gerichtetes Strukturbild von zwei Spannungsfeldern, deren „Spannungslinien sich symmetrisch“ (ebd., S. 86) kreuzen, durchzogen wird. Diese Spannungsfelder werden jeweils durch ihre äußersten Pole wie bspw. Unabhängigkeit und Abhängigkeit begrenzt (ebd., S. 82 f.). Margaret Wheatley (2007, S. 190 f.) schreibt, dass durch eine solche „Überlagerung“ der Spannungsfelder Energie erzeugt wird, mit deren Hilfe – so Claus Otto Scharmer (Debold, 2013, S. 19) – die unterbewussteren und kreativeren Schichten des sozialen Feldes Ideen hervorbringen und so neue Gestaltungsräume öffnen können. Und nach genau solchen neuen Räumen sucht diese Forschungsarbeit. Nach Räumen, die den Weg ebnen, ökologisch und sozial verträgliche Alternativen zur Lebensweise der Menschen im globalen Norden zu finden und dabei so attraktiv zu gestalten, dass viele Menschen sie anziehend finden.

Um ein solches Strukturbild darstellen zu können, treten die StellvertreterInnen der systeminhärenten Elemente zunächst aus dem Aufstellungsraum. Währenddessen bekommen die StellvertreterInnen der jeweiligen Pole, als unbewegliche Orte, entweder verdeckt (sie kennen weder das Thema noch ihre Rolle) oder offen (Thema und Rolle sind bekannt) ihren Platz durch den Aufstellungsleiter zugewiesen. Anschließend betreten die anderen Systemelemente den Raum, werden mit einer offenen oder verdeckten Repräsentation bedacht und suchen sich einen angenehmen Platz in dem System (Müller-Christ, 2016a, S. 87), der sich, je nach Kontext des Elements, in einem der vier Spannungsquadranten oder auch außerhalb des Systems befinden kann (ebd., S. 82). Unter Kontext wird dabei die „mitlaufende Informationen verstanden, die unlösbar mit einem Element [...] verbunden“ ist (ebd., S. 76), seinen Fokus lenkt und bei der Deutung des Erlebten unterstützend wirkt (ebd.). Im Anschluss an die „Positionssuche“ werden die Elemente nach den wahrgenommenen Unterschieden und ihren Empfindungen gegenüber den anderen Elementen befragt (ebd., S. 87 f.). Weiterhin sollen sie nachspüren, wie sich die Positionsveränderungen einzelner Elemente, das Hinzufügen neuer oder das Entfernen bereits etablierter Elemente, auf ihren Gefühlszustand auswirken (Müller-Christ, o.J., o.S.). Denn „[n]ach jeder Sequenz in einer Aufstellung kann sich der Kontingenzenraum von Kontexten öffnen und neue Kontexte drängen in die Aufstellung oder bieten sich unauffällig an.“ (Müller-Christ, 2016a, S. 78 f.).

Wie tief die anschließenden Deutungsangebote reichen, hängt vom **Interpretationsformat** ab. Je nach Bedarf kann eine Interpretation mittels Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2012), Sequenzanalyse (vgl. Reichertz & Englert, 2011) und / oder Konstellationsanalyse (vgl. Ohlhorst et al., 2007) vorgenommen werden. In der Inhaltsanalyse werden sowohl das gesprochene Wort mithilfe von hermeneutischen Prinzipien des Verstehens

(Hussy et al., 2013, S. 249 f.) als auch die Positionierung, Symbole und Muster mithilfe ikonologischer Deutungsmethoden (ebd., S. 268 f.) gedeutet. Die Sequenzanalyse beschäftigt sich stärker mit den Kontexten, die in dem Aufstellungsprozess neu entstanden sind und betrachtet, inwiefern der „Aufstellungsleiter diese aufgegriffen [hat] oder nicht.“ (Müller-Christ, 2016a, S. 91). Mit der Konstellationsanalyse wird nach den „überraschend aufgetauchten Kontexten, die zu gänzlich neuen Erkenntnissen“ (ebd., S. 92) und unerwarteten Sequenzen geführt haben, gefahndet, um Muster zu entdecken, „die Geistesblitze und Intuition aller Beteiligten besonders effektiv fördern (ebd.).

In dieser Forschungsarbeit soll die Sequenz- und die Konstellationsanalyse genutzt werden, da so die einzelnen Sequenzen der Aufstellung bestmöglich untersucht werden können. Dafür wird die systemische Aufstellung mithilfe einer Aufstellungspartitur in sieben Schritten ausgewertet, aufbereitet und einer Interpretation zugeführt. Auf diese Weise wird die Möglichkeit geschaffen, das Ausmaß der räumlichen, körpersprachlichen und verbalsprachlichen Informationen in seiner Komplexität und Gleichzeitigkeit zu verstehen (ebd., S. 89 ff.).

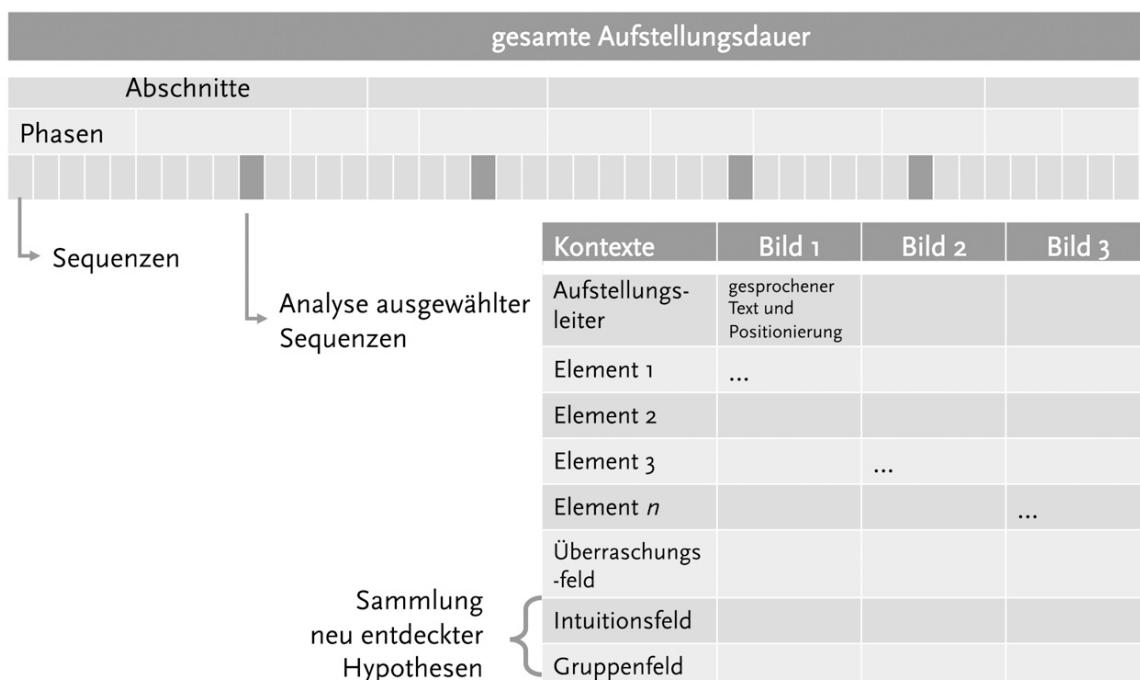


Abbildung 5 – Musteranalyse einer Aufstellungspartitur (Müller-Christ, 2016a, S. 90)

Als erster Schritt wird vor Aufstellungsdurchfhrung zunächst eine Art Drehbuch entworfen, in dem die jeweiligen Abschnitte erkenntnisinteressenleitend festgelegt werden. Nach der Durchführung der Aufstellung wird sie in einem zweiten Schritt in Phasen und Sequenzen unterteilt. Jedes neue Thema läutet dabei eine neue Phase und jede Reak-

tion eines Elementes auf ein anderes eine neue Sequenz ein, die jeweils in Zeitintervallen verortet sind (ebd., S. 90). Für diejenigen Phasen oder Sequenzen, die irritierende oder neue Erkenntnisse beinhalten, wird eine vollständige Partitur erarbeitet, indem alle Elemente des Systems gleichzeitig betrachtet „und die Synchronizität der Wahrnehmungen und Bewegungen“ (ebd., S. 91) festgehalten werden. Als Teil der Transkription werden überraschende, die eigene Realität herausfordernde, Informationen, genau wie intuitive Interpretationen durch Aufgestellte, Transkribierende oder AuftraggeberInnen jeweils in einem gesonderten Feld festgehalten.

Diese ausführliche Dokumentation des Forschungsprozesses ermöglicht die Nachvollziehbarkeit durch die Gesellschaft und erfüllt somit eines der **Kernkriterien qualitativer Forschung** (Steinke, 2000, S. 323 ff.) Im Gruppenfeld wird anschließend der gemeinschaftliche Deutungsprozess, der einem weiteren Kernkriterium, dem Anspruch auf Intersubjektivität (ebd., S. 326) Rechnung tragen soll, zusammengefasst und mittels Reflexion weitere Einsichten gefördert (Müller-Christ, 2016a, S. 91). „Die [zugewiesenen] Bedeutungen hängen [dabei] von den [jeweiligen] Kontexten der Interpretierenden ab.“ (ebd., S. 89). Gelingt es in diesem Deutungsprozess das eigene Wissen „hinten an zu stellen“ und kritisch zu hinterfragen, entsteht Raum für „andersartige Erkenntnisse“ (ebd.). Auf diese Weise wird außerdem einem weiteren Kernkriterium qualitativer Forschung, der „reflektierten Subjektivität“ (Steinke, 2000, S. 331), entsprochen.

Dem Auftraggeber offenbaren sich durch diese Art der abduktiven Exploration mittels der „Partitur von Kontexten“ (Müller-Christ, 2016a, S. 79) dann entweder bestätigende oder neue, möglicherweise irritierende Hypothesen, die als Deutungsangebote des vorgetragenen Problems „auf einer höheren Komplexitätsstufe“ (ebd.) aufgefasst werden können (Müller-Christ, 2018, S. 87). Auch ein weitergehendes, tieferes Verständnis für die Thematik ist – genau wie erste Ideen für Handlungsempfehlungen – ein mögliches Ergebnis (Müller-Christ, 2016a, S. 79 / S. 84). Durch „das Neue und das ganz Andere“ (Müller-Christ, 2018, S. 85), dass „sich unter der Oberfläche [befindet und] [...] aus der Tiefe bis zur Oberfläche wirkt“ (ebd., S. 86) hat die „innere Landkarte“ eine Aufwertung oder Lageänderung erfahren (ebd., S. 94) und kann als abschließendes **Resultat** durch den Auftraggeber zu weiterführenden Zwecken verwendet werden (Müller-Christ, 2016a, S. 91).

### 4.3 Der Weg zum Forschungserfolg

Der Forschungsprozess lässt sich, den Ausführungen der bisherigen Kapitel folgend, grafisch so darstellen:



Abbildung 6 – Der Weg zum Forschungserfolg (Eigene Darstellung)

## 5 Wirtschaftsordnungen in Spiral Dynamics

Das 3. Kapitel hat deutlich gemacht, dass Gesellschaft mit einer entwicklungsfähigen, kulturellen DNA ("Meme) ausgestattet ist. An dieser Stelle sollen nun zwei gegensätzliche Wirtschaftsordnungen vorgestellt, ihre "Meme analysiert und die jeweilige Verortung auf der Spirale begründet werden. Das Wissen darum, ist sowohl Ausgangsbasis der Deutung der systemischen Aufstellung in Kapitel 6.3 als auch der Ableitung von Maßnahmen zur Beantwortung der Forschungsfrage nach den Möglichkeiten der Förderung von Bewusstsein zur Entwicklung nachhaltigeren Handelns in Kapitel 6.5 zuträglich. Gleichzeitig liefert es erste Eindrücke zur Zustimmung bzw. Ablehnung der Forschungshypothese.

## 5.1 Die Soziale Marktwirtschaft

Die Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland ist die Soziale Marktwirtschaft (Papier, 2007, o.S.). Johannes Berger (2013, S. 251) beschreibt als ihre zentralen Eigenschaften einen freien Zugang aller zum Markt, selbstbestimmte Preise und das im Wettbewerb stehen mehrerer Unternehmen, die die gleichen Güter anbieten. Das der Marktwirtschaft vorangestellte „Soziale“ bezeichnet der Urheber des Begriffs und Mitbegründer Alfred Müller-Armack (1973/1981, S. 186 f.) als notwendig, da jede Ordnung mit sozialen Sicherungen, wie bspw. Sozialleistungen, auszustatten sei, um eine gerechte und sicherheitsstiftende Umwelt durch den Ausgleich von Verschiedenheiten zu ermöglichen. Da dies heutzutage weniger durch den Markt selber geschieht, greift Politik stärker regulierend ein, um so Umverteilung zugunsten des Ausgleichs von Verschiedenheiten zu schaffen. Dem Ansinnen von Karl Schiller, Bundeswirtschaftsminister von 1966 bis 1972, der „[s]o viel Markt wie möglich [und] so viel Staat wie nötig“ forderte (Egner, 1963, S. 267), wird die Soziale Marktwirtschaft von heute jedoch nur noch bedingt gerecht. So hat der Staat vielfach noch keinen adäquaten Umgang mit gesetzeswidrigen Praktiken von Weltkonzernen wie Alphabet oder Facebook gefunden (Fischer, 2014, o.S.). Eine stärkere Intervention durch den Staat wäre hier sicherlich wünschenswert.

Wird eine Abgrenzung der Sozialen Marktwirtschaft vom Kapitalismus versucht, kann mit Bergers Beitrag (2012, o.S.) auf der Seite der Bundeszentrale für politische Bildung so argumentiert werden, dass „Kapitalismus [...] kein begriffsnotwendiger Bestandteil von Marktwirtschaft [ist].“ (Berger, 2013, S. 250). Das liege daran, so führt er weiter aus, dass „[e]s [...] denkbar [ist], dass die Produktion ausschließlich in der Hand kleiner Selbstständiger, selbstverwalteter Betriebe oder von gemeinwirtschaftlichen Einrichtungen ist.“ (ebd.). Allerdings bliebe dann „das Rätsel zu lösen, warum sich kapitalistische Unternehmen gegenüber allen anderen denkbaren Unternehmensformen durchgesetzt haben.“ (ebd.). Ich vermute, das liegt daran, dass das Kapital, durch den systeminhärenten Wachstumszwang, sich größtenteils bei den am besten wirtschaftenden Unternehmen akkumuliert, was zu Effizienz-/ Produktions- und Größensteigerungen sowie besseren Preisen und damit zu einer Reduktion von Kleinstunternehmen führt bzw. zu deren Nicht-Entstehung beiträgt. Es bleiben oft nur Nischenmärkte übrig, in denen sich Kleinstunternehmen etablieren können, sodass ein Großteil der Bevölkerung, wie im Kapitalismus üblich, weitestgehend besitz- und machtlos ist und sich als MitarbeiterInnen in einem Abhängigkeitsverhältnis zu – prozentual gesehen – wenigen Kapitalbesitzern befinden (Polzin et al., 2016, S. 26).

Gegenwärtige Motivationstheorien gehen davon aus, dass in einem solchen Abhängigkeitsverhältnis das Erleben von Kompetenz durch Aufgaben, die das eigene Fertigkeiteinniveau minimal überschreiten, Autonomie und soziale Eingebundenheit wesentlich für intrinsische Motivation sind (Deci & Ryan, 1993, S. 236).

Der systeminhärente Wachstumszwang und die Sicherstellung der eigenen Konkurrenzfähigkeit münden häufig in Rücksichtslosigkeit gegenüber der ökologischen Umwelt und nicht minder häufig auch gegenüber den eigenen MitarbeiterInnen oder diversen anderen Stakeholdern (Felber, 2014, Kap. 2). Dies mag in Krisen- oder Nachkriegszeiten ein hervorragendes Modell sein, um die Wirtschaft anzukurbeln, ist jedoch in einer "Wohlstandsgesellschaft" eher kontraproduktiv, da weitaus mehr produziert wird, als zu einem angenehmen Leben nötig ist. Die daraus entstehenden Schäden werden vergemeinschaftet und tauchen nicht auf der Kostenseite der Finanzbilanz, dem Erfolgsmessungsinstrument schlechthin, auf, sondern werden – wenn überhaupt – über Steuermittel reguliert (Stehling, 1999, S. 4 f.). Seit einigen Jahren gibt es, aufgrund von zunehmenden Belastungsscheinungen, die sich in Form steigender Zahlen psychischer Erkrankungen äußern, zumindest einen gegenläufigen Trend beim Umgang mit MitarbeiterInnen, deren Gesundheit verstärkt in den Fokus rückt (Knieps & Pfaff, 2016, S. 47 / S. 59). Ich vermute, dass bei einer Gefährdung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, durch einen drohenden Verlust von Humankapital, und damit einhergehender Produktivitätsverluste, Bewusstseinsentwicklung möglich ist. Und erst, wenn die ökologischen Probleme Unternehmen direkt betreffen oder die Rahmenbedingungen eine positive ökologische Entwicklung bevorteilen, ist auch hier mit einer Weiterentwicklung zu rechnen.

Vielleicht beschrieb Joachim Gauck anlässlich der Festveranstaltung zum 60-jährigen Jubiläum des Walter Eucken Instituts (2014, o.S.) die Assoziationen vieler Deutscher zur marktwirtschaftlichen Ordnung auch deshalb mit guter Gütersorgung, Wohlstand, Gier und Rücksichtlosigkeit, weil die Ordnung zutiefst ambivalente Gefühle in Menschen hervorruft. Auf der einen Seite erwirtschaftet sie hohe monetäre Werte und auf der anderen Seite lässt sie ökologische und soziale Werte zu häufig unberücksichtigt. Gauck (ebd.) allerdings sieht keinen Grund „den Zweifelnden zu folgen“ (ebd.), sondern möchte ihnen durch Eruierung ihrer Motive begegnen. Denn bekannte „Ordnungszweifler“ gibt es zur Genüge. So sagt bspw. Christian Felber (2014, Kap. 4) der Begründer der Gemeinwohl-Ökonomie, dass der „Kapitalismus [...] ein positiv rückgekoppeltes System [ist], weil es mit fortschreitendem Reicher- und Größerwerden für Individuen und Unternehmen immer leichter wird, noch reicher und noch größer zu werden.“ (ebd.). Auch deshalb warnt die FDP im Gastbeitrag ihres Europaabgeordneten Michael Theurer im

Handelsblatt (2017, o.S.), mit der schon von Walter Eucken, dem Gründungsvater der Sozialen Marktwirtschaft, postulierten These, vor „der“ neufeudalen Autoritätsminderung des Staates“ durch wirtschaftliche Machtgruppen.“ (ebd.). Die dienende Aufgabe von Kapitalsammelstellen wie bspw. Blackrock für Industrie und Mittelstand verwandele sich so ins Gegenteil. Das ist auch deswegen so dramatisch, weil Fremdkapitalbedarf durch zu zahlende Zinsen Wachstum und / oder Effizienzsteigerung meist zulasten der Umwelt und/ oder der MitarbeiterInnen erzwingt (Galow-Bergemann, 2011, o.S.). Die gegenwärtigen Rahmenbedingungen lassen es zu, dass „[h]eute [...] ein Unternehmen »erfolgreich« sein [kann], während es Arbeitsplätze vernichtet, die Umwelt zerstört, die Demokratie untergräbt und Sinnlosigkeit produziert, indem es zur Verschärfung sämtlicher sozialer und ökologischer Probleme beiträgt.“ (Felber, 2014, Kap. 2). „Arbeit, Natur und Geld [sollen] zu Waren werden, ohne Rückbindung an die Lebenswelt.“ (Müller, 2014, o.S.). Brohm-Badry et al., (2017, S. 96) beschreiben sogar, dass monetäres Kapital, statt als Mittel zur Zielerreichung, zum gewünschten „Endzustand“ werden kann, da es Belohnungszentren im Gehirn anspricht und so eine „Geldsucht“ hervorrufen kann.

*Wie kann nun eine Wirtschaftsordnung aussehen, die nicht nur monetäre, sondern auch soziale und ökologische Bedürfnisse von Gesellschaft einbezieht?*

## 5.2 Die Gemeinwohl-Ökonomie

Als Beispiel einer Ordnung, deren Bewusstsein bereits weiter entwickelt ist, als das der Sozialen Marktwirtschaft, wird die Gemeinwohl-Ökonomie herangezogen. Sie soll stellvertretend für viele andere positive gesellschaftliche Bewusstseinsentwicklungen erläutert werden und zugleich einen möglichen Zielentwicklungskorridor für die Soziale Marktwirtschaft aufzeigen.

Auch die Wirtschaftsordnung der Gemeinwohl-Ökonomie beschreibt ihr Begründer Christian Felber (2016, o.S.) in ihrem Wesen als Marktwirtschaft. Allerdings als eine ethisch-liberale und nicht als eine kapitalistisch-soziale. Ihr Ziel ist es, dass ein zentrales Anliegen der Verfassung aller demokratisch regierten Länder Teil der Wirtschaftsordnung wird und diese so vom Kopf auf die Füße stellt (Felber, 2014, Kap. 9): „Alle wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl.“ (Verfassung des Freistaats Bayern, Art. 151). Gemeinwohl wird dabei als „[d]as Wohl aller Menschen und der natürlichen Welt ist gleich wichtig“ verstanden (Felber, 2014, Vorwort zur Neuausgabe). Die Gegenwart macht jedoch deutlich, dass die Unternehmen, die das Wohl ihrer Umwelt berücksichtigen im Wettbewerb benachteiligt sind, weil „die „natürliche Auslese“ [...] gegen die „Guten“ arbeite[t].“ (Steindorfer, 2013, o.S.). So setzen sich häufig Unternehmen durch, die

wenig Verantwortung übernehmen, weil sie auf diese Weise – trotz EEG-Gesetz und dem Kauf von Verschmutzungszertifikaten – preiswerter produzieren können. „Wer sich unethisch verhält, wird belohnt. Das ist die Wirkung des falschen »Leitsterns« in der Wirtschaft.“ (Felber, 2014, Kap. 2). Als Gegenmaßnahme schlug schon Walter Eucken (Kretschmann, 2014, S. 7) vor, das Gemeinschaftsgut Umwelt (den blinden Fleck der Marktwirtschaft) in die Kostenrechnungen zu integrieren, indem ihrer Nutzung, durch einen Preis, seine „ökologische Wahrheit“ zugewiesen wird.

Die Gemeinwohl-Ökonomie steht für diesen „ethischen Strukturwandel“, der „die Verwechslung von Ziel und Mittel“ (Felber, 2016, o.S.) beheben möchte. Denn wenn, wie im Kapitalismus üblich, Geld zum höchsten Ziel erklärt wird, ordnet sich seiner Mehrung alles andere unter. Aus diesem Grund fordert Felber (2017, o.S.) als neues Ziel die Einführung eines Gemeinwohlproduktes, das, als Äquivalent zum bestehenden Bruttoinlandsprodukt, Geld nur noch als Mittel zum Zweck, der Mehrung von Gemeinwohl, betrachtet. Damit einhergehen soll eine gesetzliche Verpflichtung zur Gemeinwohlbilanzierung, die, äquivalent zur Finanzbilanz, mit Hilfe einer Gemeinwohlprüfung auditiert wird.

WERT BERÜHRUNGSGRUPPE	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
<b>A: LIEFERANT*INNEN</b>	A1 Menschenwürde in der Zulieferkette	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette
<b>B: EIGENTÜMER*INNEN &amp; FINANZ-PARTNER*INNEN</b>	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	B4 Eigentum und Mitentscheidung
<b>C: MITARBEITENDE</b>	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
<b>D: KUND*INNEN &amp; MITUNTERNEHMEN</b>	D1 Ethische Kund*innen-beziehungen	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen	D4 Kund*innen-Mitwirkung und Produkttransparenz
<b>E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD</b>	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	E2 Beitrag zum Gemeinwesen	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

Abbildung 7 – Gemeinwohlmatrix (Ecogood, o.J., o.S.).

Die 20 Einzelkategorien der Gemeinwohlbilanz werden von den AuditorInnen mit jeweils minimal -180 bis maximal +50 Punkten bewertet, sodass die Ergebnisspannweite bei -3600 bis +1000 Punkten liegt (Ecogood, o.J., o.S.). Je besser das Ergebnis der Gemeinwohlprüfung ausfällt, desto mehr rechtliche Vorteile (niedrige Steuern, Kreditzinsen

und Zölle, hohe Subventionen, sowie Bevorteilung bei öffentlichen Auftragsvergaben) soll es für das jeweilige Unternehmen geben. Das Ergebnis muss der Öffentlichkeit zugänglich sein. Auch eine Kennzeichnung auf Produkten ist angedacht, um die notwendige Transparenz zu gewährleisten (Felber, 2014, Kap. 2). Auf diese Weise „sollen dieselben Verhalten und Werte belohnt und gefördert werden, die unsere zwischenmenschlichen Beziehungen gelingen lassen: Vertrauensbildung, Wertschätzung, Kooperation, Naturverbundenheit, Solidarität und Teilen.“ (ebd., Vorwort zur Neuausgabe). Geld wäre dann nur ein Mittel, das Gemeinwohl fördert. Auch Naturübernutzung sowie Verschwendungen materieller Ressourcen würden so, durch negative Auswirkungen auf die Gemeinwohlabilanz, verhindert. Wachstum gäbe es nur noch, wenn dies zu einer Steigerung des Gemeinwohls beitrüge (ebd., Kap. 9). Dies würde zwangsläufig bedeuten, dass Unternehmen mit ihren fairen, ethischen und auf Nachhaltigkeit und Regionalität beruhenden Produkten zu Marktführern aufstiegen und „[d]ie »Marktgesetze« [...] [so] in Übereinstimmung mit den Grundwerten der Gesellschaft gebracht“ würden (ebd., Kap. 2).

Darüber hinaus fordert die Gemeinwohl-Ökonomie sowohl mehr Mitbestimmung für die Menschen in Unternehmen (ebd., Vorwort zur Neuausgabe), deren Miteigentümer sie auch werden können sollen (ebd., Kap. 4), als auch Entscheidungshoheit bei wichtigen politischen Fragestellungen. Auf diese Weise komme der gleiche Wert aller und mit ihm die Menschenwürde zum Ausdruck, würde „Politikverdrossenheit“ abgebaut (ebd., Kap. 6). Der maximale Arbeitslohn (ebd., Kap. 4) und die durchschnittliche Arbeitszeit (ebd., Kap. 9) sollen mithilfe des „systemischen Konsensierens“, einer Methode, bei der der Widerstand gegen eine Sache gemessen wird und diejenige Option mit dem geringsten Widerstand ausgewählt wird, festgelegt werden (ebd., Kap. 4). Und „[w]er mehr Stunden arbeitet, darf auch mehr verdienen.“ (ebd., Kap. 2). Beteiligung von Externen an Unternehmen soll es nur noch ohne Finanzrendite geben, da Zinsen einen Wachstumszwang auslösen (ebd., Kap. 3). Stattdessen gibt es Mitspracherechte, Eigentum und die volle Rückerstattung des Geldes bei Bedarf. Je mehr Sinn einem Unternehmen also innerwohnt, desto attraktiver ist es für Menschen, ihr Geld dort zu investieren und desto niedriger die benötigte, zu verzinsende, Kreditsumme von einer Bank. Ein Positivkreislauf also, in dem sich „ein immer größerer Teil des Kapitals auf »Sinnsuche« [begibt].“ (ebd., Kap. 2). Diese Sinnsuche wird getragen durch ein Gefühl tiefer Verbundenheit, ein Spüren der Wirkungen des eigenen Selbst auf die Erde und einem Verhalten, dessen ethischer Anspruch aus dem Kompass des Selbst, dem Herzen, entspringt (Felber, 2017, o.S.). Dies würde es auch erleichtern so zu leben, dass die Lebenschancen aller, auch die nachfolgender Generationen, auf dem gleichen Niveau, wie heutzutage liegen (Fel-

ber, 2014, Kap. 9). Motiviert würde nicht über Angst durch Konkurrenz, was nichts anderes als „sich ausschließende Zielerreichung“ ist und – wie eine Metaanalyse von 369 Studien ergab – nur in 13 Prozent der Fälle die effizientere Methode darstellt (Kohn, 1992, S. 205). Stattdessen würde wertschätzende, anerkennende Kooperation (in 87 Prozent der Fälle effizienter) und Faszination für die eigene Tätigkeit (Felber, 2014, Kap. 1) im Vordergrund stehen. Der „Vorrang des Gegeneinanders weicht dem Vorrang des Miteinanders“ (ebd., Kap. 9), nicht Eigenwohl, sondern Gemeinwohl wird maximiert.

All das würde dazu führen, dass eine Unternehmenslandschaft entstünde, in der Unternehmen „nicht finanzielle Gewinne [maximieren], sondern [...] sozial und nachhaltig [wirtschaften] – [...] der Gesellschaft nichts weg[nehmen], sondern versuchen ihr etwas zu geben, [sodass am] Ende [...] auch Menschen etwas davon [haben], die das Produkt gar nicht bestellt haben.“ (Assmann, o.J., o.S.). Bereits heute sind mehr als 2400 Unternehmen und fast 10.000 Menschen aktive Unterstützer der Bewegung – darunter die taz, Vaude, die Sparda Bank München oder Bioland (Ecogood, o.J.b, o.S.). Auch der 350 Personen umfassende Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss stimmte mit 86 Prozent genauso für eine Integration der Gemeinwohl-Ökonomie in den Rechtsrahmen der EU (Felber, 2016, o.S.), wie die Salzburger und Baden-Württembergische Landesregierung sie in ihr Parteiprogramm aufnahmen (Ristig-Bresser, 2017, o.S.). Diese Entwicklung deutet an, was Christian Felber (2014, Kap. 2) erreichen möchte: „Eine mächtige Anreiz- und Aufschaukelungsspirale in Richtung Gemeinwohl.“

*Anhand welcher Kriterien kann eine Einordnung der vorgestellten Wirtschaftsordnungen in die Bewusstseinsstufen nach Spiral Dynamics erfolgen?*

### **5.3 Verortung der untersuchten Wirtschaftsordnungen in Spiral Dynamics**

In diesem Abschnitt soll mithilfe einer selbst erarbeiteten Bewusstseinsstufenanalyse eruiert werden, welches „Mem in den untersuchten Wirtschaftsordnungen jeweils vorherrschend ist. Zu diesem Zweck wurden die Bewusstseinsstufen mit ihren, durch intensive thematische Auseinandersetzung herausgefilterten, innewohnenden Prinzipien, Werten und Eigenschaften aus Kapitel 3.2, mithilfe einer selbst erstellten Matrix, auf inhaltliche Übereinstimmung mit den Prinzipien, Werten und Eigenschaften der untersuchten Wirtschaftsordnungen aus Kapitel 5.1 und 5.2 verglichen und entsprechend bewertet. Da sowohl die Kriterien als auch die unterschiedlichen Ausprägungsgrade der einzelnen Kriterien (von +++ = stark ausgeprägt über ++ = ausgeprägt und + = schwach ausgeprägt hin zu - = nicht ausgeprägt) subjektive Annahmen sind, kann dies lediglich

eine erste Einschätzung zur Eruierung der Forschungshypothese „*Es besteht eine Bereitschaft der marktwirtschaftlich orientierten Gesellschaften des globalen Nordens, den Sprung zur nächst höheren Bewusstseinsstufe im Kontext von Erwerbsarbeit zu wagen und so sozialeres und ökologischeres Handeln zu ermöglichen*“, sein.

Dargestellt ist hier nur der für diese Forschungsarbeit relevante Ausschnitt. Die vollständige Analyse ist in Anhang I – Bewusstseinsstufenanalyse (S. XXI) einsehbar.

Bewusstseinsstufenanalyse																	
	Blau	GWÖ	SMW	Orange	GWÖ	SMW	Grün	GWÖ	SMW	Gelb	GWÖ	SMW	Türkis	GWÖ	SMW	GWÖ	SMW
Egoismus	-	1	0	++	0	1	+	0	0	+	0	0	-	1	0	-	++
Altruismus	+	0	0	-	0	1	++	1	0	+	0	0	+++	0	0	++	-
Sicherheit	++	1	0	+	0	1	++	1	0	-	0	0	+	0	1	++	+
Angst	++	0	0	+	0	1	+	0	1	-	1	0	-	1	0	-	+
Risiko	-	0	0	++	0	1	+	1	0	+	1	0	+	1	0	+	++
Freiheit	-	0	0	+++	0	1	++	1	0	+++	0	1	++	1	0	++	+++
Wandelbarkeit	-	0	0	++	1	1	+	0	0	+++	0	0	++	1	1	++	++
Abhängigkeit	++	1	0	-	0	0	++	1	0	++	1	0	+	0	1	++	+
Unabhängigkeit	-	0	0	+++	0	0	++	1	1	+++	0	0	++	1	1	++	++
Selbstbestätigung	-	0	0	+++	0	0	-	0	0	+++	0	0	++	0	1	+	++
Fremdbestätigung	++	1	0	+	0	1	++	1	0	-	0	0	+	0	1	++	+
Konkurrenz	-	1	0	+++	0	1	-	1	0	+	0	0	+	0	0	-	+++
Kooperation	++	0	0	+	0	1	+++	1	0	++	0	0	+++	1	0	+++	+
Individualismus	-	0	0	+++	0	1	+	1	0	++	0	0	+	1	0	+	+++
Gemeinschaft	++	0	0	+	0	1	+++	1	0	+	0	1	+++	1	0	+++	+
Konformität	++	1	0	++	1	0	+	0	1	+++	0	0	++	1	0	++	+
Non-Konformität	-	0	0	+	0	0	++	1	1	+++	0	0	++	1	1	++	++
Selbstbestimmung	-	0	0	+++	1	0	++	0	1	++	0	1	++	0	1	+++	++
Machtstreben	-	0	0	++	0	1	+	1	0	+	1	0	+	1	0	+	++
Fremdbestimmung	++	0	0	+	1	1	+	1	1	+	1	1	-	0	0	+	+
Ohnmacht	+	0	1	-	1	0	+	0	1	-	1	0	-	1	0	-	+
Ration / Kognition	++	1	0	+++	0	1	++	1	0	+++	0	1	+++	0	1	++	+++
Emotion / Empathie	+	0	0	-	0	1	+++	1	0	++	0	0	+++	1	0	+++	-
Reflexion	+	0	1	+	0	1	++	0	0	++	0	0	+++	1	0	+++	+
Struktur	+++	0	0	++	1	1	+	0	0	++	1	1	+	0	0	++	++
Chaos	-	0	0	++	1	0	++	1	0	+	0	1	++	1	0	++	+
Integration	-	0	1	-	0	1	+	0	0	++	1	0	+++	0	0	++	-
Relativismus	-	0	0	+	0	1	++	1	0	+++	0	0	+++	0	0	++	+
Toleranz	+	0	0	+	0	0	++	1	1	+++	0	0	+++	0	0	++	++
Ausgrenzung	+	1	1	++	0	0	++	0	0	-	0	0	+	1	1	+	+
Nachhaltigkeit	+	0	1	+	0	1	++	0	0	++	0	0	+++	1	0	+++	+
Langfristigkeit	+	0	1	+	0	1	++	0	0	++	0	0	+++	1	0	+++	+
Profitorientierung	+	1	0	+++	0	1	+	1	0	++	0	0	+	1	0	+	+++
Kurzfristigkeit	+	0	0	++	0	1	-	1	0	+	0	0	-	1	0	-	++
Naturverbundenheit	++	0	0	-	0	1	++	0	0	+	0	0	+++	1	0	+++	-
Identifikation / Loyalität	+++	1	0	+	0	1	+++	1	0	+	0	1	++	0	0	+++	+
Getrenntheit	-	1	0	+++	0	1	+	0	0	+	0	0	-	1	0	-	+++
Sinneswahrnehmung	+	0	0	-	0	1	++	1	0	++	1	0	+++	0	0	++	-
Bedeutung / Sinn	++	0	0	-	0	0	++	0	0	++	0	0	+++	1	0	+++	+
Gegenwärtigkeit	++	1	0	+	0	1	++	1	0	++	1	0	+	0	1	++	+
Materialismus	+	0	0	+++	0	1	-	1	0	+	0	0	-	1	0	-	+++
Wertschätzung / Dankbarkeit	++	0	0	+	0	1	++	0	0	++	0	0	+++	1	0	+++	+
Übereinstimmungen		12	6	7	31	25	8	10	8	26	11	Grün		Türkis	Orange		

Tabelle 1 – Ausschnitt Bewusstseinsstufenanalyse

Legende

GWÖ = Gemeinwohl-Ökonomie	SMW = Soziale Marktwirtschaft		
+++ = stark ausgeprägt	++ = ausgeprägt	+ = schwach ausgeprägt	- = nicht ausgeprägt
1 = Übereinstimmung mit GWÖ / SMW	0 = Keine Übereinstimmung mit GWÖ / SMW		

Für die **Verortung der Sozialen Marktwirtschaft** liefert die Tabelle 1 ein klares Ergebnis: Von den 43 Kriterien des orangen „Mems“ stimmen 32 in Gänze mit der Sozialen Marktwirtschaft überein. Eine Abweichungsanalyse dieser (Anhang II – Abweichungsanalyse Soziale Marktwirtschaft, S. XXII) zu blau und grün, bei der die genauen Abstände innerhalb der einzelnen Kriterien (von – bis +++ = maximal drei Abweichungen) jeweils gemessen werden, verdeutlicht die starke Verwurzelung im orangen „Mem“ sogar noch: Jeweils acht Übereinstimmungen des grünen und des blauen „Mems“ mit der Sozialen Marktwirtschaft stehen 53 Abweichungen vom blauen und 57 vom grünen „Mem“ gegenüber. Ein Abstand von ca. 1,6 pro abweichendem Kriterium.

Um diese „Verortungsentscheidungen“ nachvollziehbar zu gestalten, sollen durch einen Abgleich des relevantesten „Mems“ für die Wirtschaftsordnung mit der jeweiligen Wirtschaftsordnung selber einige Übereinstimmungen beispielhaft herausgegriffen und den entsprechenden Kriterien zugeordnet werden.

Im orangen „Mem“ geht es „um Siege, Erfolge und Status, die häufig mit kurzfristigem Denken einhergehen – und deren Sichtbarkeit am leichtesten durch sich unterscheidenden Konsum gewährleistet ist.“ (Kap. 3.2, S. 29). Ähnliches findet sich in der Beschreibung der Sozialen Marktwirtschaft, wo „die Assoziationen vieler Deutscher zur marktwirtschaftlichen Ordnung mit guter Güterversorgung, Wohlstand, Gier und Rücksichtlosigkeit“ (Kap. 5.1, S. 45) beschrieben sind. Auch das dort von „systeminhärente[m] Wachstumszwang und [...] Sicherstellung der eigenen Konkurrenzfähigkeit“ (ebd.) gesprochen wird, deutet auf eine Übereinstimmung hin. Das kurzfristige Denken aus dem orangen „Mem“ zeigt sich in der Sozialen Marktwirtschaft durch die Formulierung „Arbeit, Natur und Geld [sollen] zu Waren werden, ohne Rückbindung an die Lebenswelt.“ (ebd., S. 46). Diese Übereinstimmungen finden sich in den Kategorien der Matrix namentlich im ausgeprägten Grad an Machtstreben, Kurzfristigkeit, Risikofreudigkeit, Profitorientierung und eines stark ausgeprägten Konkurrenzstrebens und Materialismus wieder.

Weiterhin versuchen im orangen „Mem“ „Unternehmen vielfach über Entlassungen oder Vorruhestandsregelungen loyale MitarbeiterInnen aus blau „loszuwerden“ (Kap. 3.2, S. 29) und bestehen in erster Linie aus „MitarbeiterInnen [...], die sich ihrer Bewusstseinsstufe entsprechend, vordergründig um sich selber, nicht um andere oder die Natur scheren“ (ebd.). Ein Äquivalent dazu findet sich auch in der Beschreibung der Sozialen Marktwirtschaft, wenn dort von der „Rücksichtslosigkeit gegenüber der ökologischen Umwelt und nicht minder häufig auch gegenüber den eigenen MitarbeiterInnen oder diversen anderen Stakeholdern“ (Kap. 5.1, S. 45) gesprochen wird. Diese Übereinstimmungen finden sich in den Kategorien der Matrix namentlich durch den ausgeprägten Grad an

Egoismus, Wandelbarkeit und der schwach ausgeprägten Nachhaltigkeit und Identifikation / Loyalität, Wertschätzung / Dankbarkeit sowie einer nicht ausgeprägten Naturverbundenheit wieder.

Zuletzt haben im orangen „Mem“ „Schwäche oder echtes Mitgefühl [...]“ keinen Raum, da nur so der Anschein vollständiger Autonomie aufrechterhalten werden kann.“ (Kap. 3.2, S. 29). Im Gleichschritt damit ist in der Sozialen Marktwirtschaft Geld zum höchsten Ziel erklärt, „[dessen] [...] Mehrung [sich] alles andere unter[ordnet]“ (Kap. 5.2, S. 47) und „Autonomie wesentlich für intrinsische Motivation“ (Kap. 5.1, S. 45) geworden. Diese Übereinstimmungen finden sich in den Kategorien der Matrix namentlich durch nicht ausgeprägte Emotion / Empathie bei gleichzeitig stark ausgeprägter Ration / Kognition und einem stark ausgeprägten Unabhängigkeitsstreben im orangen „Mem“ und einem ausgeprägten in der Sozialen Marktwirtschaft wieder.

Zusammenfassend betrachtet deutet sich hier an, dass die Entfernung zum grünen „Mem“ möglicherweise größer ist, als in der Forschungshypothese zunächst vermutet.

Eine solche Eindeutigkeit in der **Zuordnung** lässt sich bei der **Gemeinwohl-Ökonomie** nicht finden. Das Ergebnis ist nur insofern eindeutig, als dass sie sich deutlich stärker zu den kalten und damit den kollektiven Farben, als zu den warmen, egozentrierten Farben hingezogen fühlt. Grün und türkis liegen bei 26 bzw. 27 Übereinstimmungen mit den 43 Kriterien fast gleichauf. Auch die Abweichungsanalyse (Anhang III – Abweichungsanalyse Gemeinwohl-Ökonomie, S. XXIII) ergibt mit 17 bzw. 16 Abweichungen kein deutlicheres Ergebnis. Wird dasselbe für orange und gelb wiederholt, liegt orange bei nur sieben Übereinstimmungen und 65 Abweichungen, also einem Abstand von ca. 1,8 pro abweichendem Kriterium und gelb bei zehn Übereinstimmungen und lediglich 37 Abweichungen, was einem Abstand von 1,1 entspricht. Hier deutet sich möglicherweise an, dass der Abstand zum orangen „Mem“ der Sozialen Marktwirtschaft vielleicht zu groß ist, als dass die Gemeinwohl-Ökonomie schon eine echte Alternative darstellen könnte.

Begonnen mit dem türkisen „Mem“ „rück[en] das Kollektiv und damit das Wohl des Ganzen aus altruistischen Gründen [...] in den Vordergrund.“ (Kap. 3.2, S. 31). „Alles [wird von allem] beeinflusst [...]. Das ihm innenwohnende holistische Denken, das die Komplexität und Vielfalt der Spirale zum Wohle aller nutzen möchte, initiiert eine solche Beziehung zum „kollektiven Anderen“, lässt das Ego zurücktreten und ermöglicht Perspektivwechsel.“ (ebd.). Altruismus ist auch ein Motiv, das in der Gemeinwohl-Ökonomie verbreitet ist. Sie schreibt von sich, dass „[d]as Wohl aller Menschen und der natürlichen Welt [...] gleich wichtig [ist]“ (Kap. 5.2, S. 46) und es mit ihr „nur noch Wachstum

[gäbe], wenn dies zu einer Steigerung des Gemeinwohls führt.“ (Kap. 5.2, S. 48). Ihre Intention, den „maximale[n] Arbeitslohn und die durchschnittliche Arbeitszeit [...] mithilfe des “systemischen Konsensierens“ fest[zulegen]“ (ebd.) und „nicht über Angst durch Konkurrenz, sondern über wertschätzende, anerkennende Kooperation“ (ebd., S. 49) zu motivieren, fügt sich nahtlos in die Beziehung zum “kollektiven Anderen“ und den Perspektivwechsel des türkisen „Mems“ (Kap. 3.2, S. 31) ein. Diese Übereinstimmungen lassen sich in den Kategorien der Matrix namentlich durch eine stark ausgeprägte Reflexion, Kooperation und einen nicht ausgeprägten Egoismus sowie einen ausgeprägten Altruismus und Relativismus in der Gemeinwohl-Ökonomie und einen stark ausgeprägten im türkisen „Mem“ finden.

Das grüne „Mem“ ist derweil, „durch die Bedeutsamkeit zwischenmenschlicher Beziehungen und die Akzeptanz der Einzigartigkeit des Einzelnen geprägt. Friede und Liebe, Verbundenheit mit Mensch und Natur sowie Mitbestimmung trägt die Gemeinschaft der Mitglieder, die ihr angehören. Das Bewusstsein für das eigene Selbst, ein Leben im Hier und Jetzt steigt.“ (Kap. 3.2, S. 30). Genau das meint die Gemeinwohl-Ökonomie, wenn sie erklärt, dass sie „durch ein Gefühl tiefer Verbundenheit, ein Spüren der Wirkungen des eigenen Selbst auf die Erde und einem Verhalten, dessen ethischer Anspruch aus dem Kompass des Selbst, dem Herzen, entspringt“ (Kap. 5.2, S. 48), getragen wird. Und auch ihre zentralen Werte fügen sich in das grüne „Mem“ ein, wenn sie sagt, dass „die-selben Verhalten und Werte belohnt und gefördert werden [sollen], die unsere zwischenmenschlichen Beziehungen gelingen lassen: Vertrauensbildung, Wertschätzung, Kooperation, Naturverbundenheit, Solidarität und Teilen.“ (ebd.). Dazu kommt der Wunsch nach einem Mehr an „Mitbestimmung für die Menschen, [...] [um den] gleiche[n] Wert aller und mit ihm die Menschenwürde zum Ausdruck“ (ebd.) zu bringen. Diese Übereinstimmungen finden sich in den Kategorien der Matrix namentlich durch die starke Ausprägung des Gemeinschaftsbedürfnisses, in der Emotion / Empathie und der Identifikation / Loyalität sowie dem ausgeprägten Grad der Non-Konformität, des Relativismusses, Toleranz, Gegenwärtigkeit und Wahrnehmung wieder. Darüber hinaus lassen sich weitere Übereinstimmungen auch in dem ausgeprägten Grad der Nachhaltigkeit, Naturverbundenheit und Wertschätzung / Dankbarkeit in der Gemeinwohl-Ökonomie und einem stark ausgeprägten im grünen „Mem“ finden.

Zusammenfassend betrachtet, deutet diese “Farbenvielfalt“ für mich erstens darauf hin, dass in seinen unterschiedlichen Anteilen verschiedene „Meme“ aktiv sind und spiegelt zweitens die zunehmende Komplexität und das sich weitende Bewusstsein, das Zugriff auf immer mehr Anteile der ganzen Spirale hat, wider.

*Was kann das Wissen um die Verortung der Wirtschaftsordnungen nun dazu beitragen, Maßnahmen für Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit zur Förderung von Bewusstseinsentwicklung zu erarbeiten?*

## **5.4 Erkenntnisse zur Förderung gesellschaftlicher Bewusstseinsentwicklung im Kontext von Erwerbsarbeit**

Das 5. Kapitel dieser Forschungsarbeit liefert eine ganze Reihe an ergebnisrelevanten Inhalten, die helfen zu verstehen, wie – der forschungsleitenden Fragestellung folgend – gesellschaftliches Bewusstsein auf die nächsthöhere Stufe und so in Richtung sozialeres und ökologischeres Handeln entwickelt werden kann.

Das Kapitel 5.1 „Die Soziale Marktwirtschaft“ deutet darauf hin, dass die Anforderungen des orangen „Mems“ bewältigt worden sind. Im globalen Norden hat die „Wohlstandsgesellschaft“ Einzug erhalten und das Individuum die Gemeinschaft abgelöst. Da dies der Fall ist, kommt es zu neuen Herausforderungen, die sich insbesondere in den sozialen und ökologischen Problemen der letzten Jahre äußern. Dies bestätigt sich auch in Umfragen, in denen Gier und Rücksichtslosigkeit gleichzeitig mit Wohlstand und guter Güterversorgung als Assoziationen zur Sozialen Marktwirtschaft genannt werden.

Das Ergebnis der Bewusstseinsstufenanalyse aus Kapitel 5.3 „Verortung der untersuchten Wirtschaftsordnungen in Spiral Dynamics“ lässt jedoch vermuten, dass die bestehende Wirtschaftsordnung einen „Bewusstseinsaufschwung“ verhindern möchte. Ihr Ego wehrt sich gegen seine Auflösung, fordert eigenen statt kollektiven Wohlstand.

Zu lösen wäre das vermutlich nur mithilfe sich verstärkender Dissonanzen, wie bspw. erhöhten Raten psychischer Erkrankungen, weiteren ökologischen Zusammenbrüchen, strikter Aufklärung und Transparenz. Oder aber – wie in Kapitel 5.2 „Die Gemeinwohl-Ökonomie“ vorgeschlagen – der Veränderung gesetzlicher Rahmenbedingungen insofern, als dass bspw. jedweder ökologischer Schaden zu einer Schlechterstellung des verursachenden Unternehmens gegenüber ökologisch wirtschaftenden Unternehmen führen würde. Weitere Ideen zur Überwindung des orangen „Mems“ sind hier eine stärkere Konzentration von Unternehmenszielen auf die Förderung von Gemeinwohl über Anreizsysteme, wie bspw. niedrigere Steuern oder niedrige Importzölle, um so die Marktgesetze in Übereinstimmung mit den Grundwerten der Gesellschaft zu bringen. Auch sollen Menschen mehr Verantwortung übernehmen können, indem sie in Unternehmen und durch direkte Demokratie auch politisch mitbestimmen dürfen, was zu einer Redu-

zierung der Ohnmachtsgefühle und einer Stärkung der Mündigkeit und Reflexionsbereitschaft führen würde. Weiterhin würden durch das – von der Gemeinwohl-Ökonomie geforderte – „systemische Konsensieren“ Gefühle der Ungleichberechtigung, bspw. durch die Möglichkeit über eine Gehaltsobergrenze abstimmen zu dürfen, abgebaut und Wachstumszwang durch Börsenwegfall und Orientierung am Gemeinwohl aufgelöst. Wenn zudem Kooperation statt Konkurrenz in Institutionen, wie bspw. Schulen und Unternehmen, Einzug erhielte, würde das Kollektivbewusstsein gestärkt und Verantwortung für das größere Ganze entstünde.

Die hier vorgestellten Möglichkeiten, gesellschaftliches Bewusstsein auf die nächsthöhere Bewusstseinsstufe und so in Richtung sozialeres und ökologischeres Handeln zu entwickeln, werden in Kapitel 6.5 in konkrete Maßnahmen übersetzt.

## 6 Spiral Dynamics als Bezugsrahmen einer systemischen Aufstellung

---

In diesem Kapitel soll mithilfe einer systemischen Aufstellung eine Antwort auf die Forschungsfrage „*Wie können marktwirtschaftlich orientierte Gesellschaften des globalen Nordens unterstützt werden, ihr Bewusstsein (Ich) im Kontext von Erwerbsarbeit so zu transformieren, dass es einen positiven (im Sinne eines fortschreitenden Bewusstseins nach Spiral Dynamics) Einfluss auf das System (Sie), die kollektiven Werte (Wir) und das Verhalten (Es) nimmt und so sozialeres und ökologischeres Handeln ermöglicht?*“, gefunden werden. Auch für die Beantwortung der Hypothese „*Es besteht eine Bereitschaft der marktwirtschaftlich orientierten Gesellschaften des globalen Nordens, den Sprung zur nächst höheren Bewusstseinsstufe im Kontext von Erwerbsarbeit zu wagen und so sozialeres und ökologischeres Handeln zu ermöglichen*“, werden sich Erkenntnisse, die über das Ergebnis der Bewusstseinsstufenanalyse in Kapitel 5.3 hinausgehen, erhofft.

### 6.1 Steckbrief der Dilemma<sup>2</sup>-Aufstellung

Der Steckbrief ermöglicht einen kurzen Überblick über die Aufstellung als Ganzes und soll unterstützen, den Verlauf der Aufstellung besser nachvollziehen zu können.

Wege zur Bewusstseinsentwicklung – Eine Dilemma <sup>2</sup> -Aufstellung	
Ausgangslage	Marktwirtschaftlich orientierte Gesellschaften des globalen Nordens sind zu einer Bedrohung für die Existenz des Planeten Erde

	geworden. Maßloser Konsum, Geldgier und Egoismus sind nur einige Symptome einer kränkelnden Bevölkerung, die sich auch im Umgang mit ihrer ökologischen und sozialen Umwelt widerspiegeln.
<b>Anliegen</b>	Diese Aufstellung soll Wege aufzeigen, die die Gesellschaft unterstützt ihr Bewusstsein dahingehend zu entwickeln, dass ökologische und soziale Nachhaltigkeit das eigene Handeln stärker als bislang mitbestimmen.
<b>Fragestellung</b>	Wie reagieren prototypische Systemelemente von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit in ihrer gegenwärtigen Bewusstseinstufe sowie in drei aufeinanderfolgenden Bewusstseinsstufen auf die Konfrontation mit dem Spannungsfeld zweier gegensätzlicher Wirtschaftsordnungen und mit dem Spannungsfeld von Ich- und Wir-Orientierung?
<b>Abschnitte</b>	Gegenwärtiges "Mem Oranges "Mem Grünes "Mem Gelbes "Mem
<b>Pole</b>	1. Soziale Marktwirtschaft vs. 2. Gemeinwohl-Ökonomie 3. Ich-Orientierung vs. 4. Wir-Orientierung
<b>Systemelemente</b>	A. Prototypische(r) BürgerIn B. Prototypisches erwerbswirtschaftliches Unternehmen C. Sinn (gehaltvolle Bedeutung der Zwecke) D. Prototypische Führungskraft E. Prototypische(r) MitarbeiterIn F. Ökonomische Werte (Gewinn, Einkommen, Wohlstand, Lebensstandard) G. Relationale Werte (ethische und rücksichtsvolle Beziehungen)
<b>Form / Format</b>	Verdeckte Dilemma <sup>2</sup> -Aufstellung
<b>Aufstellungsleitung</b>	Prof. Dr. Georg Müller-Christ

<b>Repräsentierende</b>	Studierende der Universität Bremen
<b>Ort / Datum</b>	Bremen, 17. Mai 2018, 11.30 - 13.15 Uhr.

Tabelle 2 – Steckbrief der Dilemma<sup>2</sup>-Aufstellung „Wege zur Bewusstseinsentwicklung“ (Eigene Darstellung)

## 6.2 Vorbereitung und Durchführung

Im Folgenden wird die Wahl der unbeweglichen gegensätzlichen Pole sowie der beweglichen Systemelemente begründet und die Durchführung der Aufstellung beschrieben.

Um eine zielführende Aufstellung zu gewährleisten, ist die Auswahl der Systemelemente auf die Weise erfolgt, als dass diejenigen Elemente ausgewählt wurden, die für die forschungsleitende Fragestellung und die Beantwortung der Hypothese vielversprechend erschienen. Entsprechend dem Ziel dieser Forschungsarbeit – Wege zu finden, die Gesellschaft unterstützen, ihr Bewusstsein im Kontext von Erwerbsarbeit dahingehend zu entwickeln, dass sie über ihr Ich hinauswächst und beginnt, das soziale Kollektiv und ökologische Nachhaltigkeit wertzuschätzen und verantwortungsvoll damit umzugehen – wurde im bisherigen Verlauf dieser Arbeit zunächst analysiert, auf welcher Bewusstseinsstufe sich die vorherrschende Wirtschaftsordnung des globalen Nordens, die Soziale Marktwirtschaft, und mit ihr vermutlich ein Großteil der Gesellschaften in diesen Ländern derzeit befindet. Dem gegenübergestellt wurde die Gemeinwohl-Ökonomie, da ihre Bewusstseinsstufenanalyse ergeben hat, dass ihr viele der Eigenschaften der grünen Bewusstseinsstufe zu eigen sind. Damit ist sie prädestiniert, um als Zielentwicklungskorridor der Wegbereiter für die intendierte Bewusstseinsentwicklung vom orangen zum grünen „Mem“ zu sein und Hinweise dafür zu liefern, ob ein Übergang vom orangen zum grünen „Mem“ bereits möglich ist.

Um festzustellen, wie prototypische Systemelemente einer Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit (Unternehmen, MitarbeiterIn, Führungskraft, BürgerIn, ökonomische und relationale Werte sowie Sinn) auf diese beiden gegensätzlichen Wirtschaftsordnungen reagieren, welche Beziehungsmuster, Entwicklungsfelder, Gestaltungsräume oder (Dis-)Harmonien sich zeigen, bildeten die Soziale Marktwirtschaft und die Gemeinwohl-Ökonomie als Pole ein Spannungsfeld in der Dilemma<sup>2</sup>-Aufstellung. Die Soziale Marktwirtschaft stand dabei stellvertretend für einen expansiven, ökonomisch-effizienten Lebensstil, die Gemeinwohl-Ökonomie hingegen für einen reduktionistischen, ökologisch-sozialen Lebensstil. Die relationalen und ökonomischen Werte wurden als freie Elemente mit einem Beobachtungsauftrag versehen, der bestenfalls von außerhalb des Feldes,

aber bei Bedarf auch innerhalb von jenem verwirklicht werden sollte. Auf diese Weise bekamen die Werte die Möglichkeit, die Geschehnisse innerhalb des Spannungsfeldes aus einer anderen Perspektive heraus zu erfahren, ihnen andersartige Einsichten, als die der Innensicht, zu ermöglichen. Es galt diejenigen Gestaltungsräume zu finden, die es ermöglichen, Energie von Gesellschaft nicht auf das Bekämpfen von Altem, sondern auf das Erbauen von Neuem zu konzentrieren.

Als weitere Pole wurden Ich- und Wir-Orientierung gewählt, da dies die grundlegenden Polaritäten von gesellschaftlichem Bewusstsein im Spiral Dynamics-Modell sind. Als eben solche haben sie entscheidenden Einfluss auf die Einstellung prototypischer Systemelemente von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit in Bezug zu ihrer Ausrichtung auf Gemein- oder Eigenwohl. Dies wiederum stellt ein entscheidendes Kriterium dafür dar, ob und wie Weiterentwicklung vom orangen zum grünen „Mem möglich ist. Darüber hinaus sollte das Verhalten der Systemelemente Indizien dafür liefern, ob diese beiden Pole sich zwangsläufig ausschließen oder eine Koexistenz möglich ist: Die Verwirklichung der Interessen des Einzelnen in der Gemeinschaft unter Berücksichtigung des Gemeinwohls und die Verwirklichung des Gemeinwohlgedankens im Einzelnen.

Zu diesem Zweck wurde das System in einer verdeckten Dilemma<sup>2</sup>-Aufstellung vom zertifizierten Aufstellungsleiter nacheinander zunächst durch die gegenwärtige Bewusstseinsstufe und anschließend durch die für diese Forschungsarbeit relevantesten Bewusstseinsstufen geführt. Dies war notwendig, da jede Bewusstseinsstufe, die sich in unmittelbarer Nähe zur gegenwärtigen Bewusstseinsstufe befindet, über Informationen verfügt, die sowohl das Verständnis für die gegenwärtige Bewusstseinsstufe erhöhen, als auch Ideen zur Verfügung stellt, wie diese überwunden und so die Tür zur nächst höheren Bewusstseinsstufe geöffnet werden kann. In jedem Abschnitt (gegenwärtige, orange, grüne und gelbe Bewusstseinsstufe) wurden alle beteiligten Elemente (vertreten durch freiwillige, studentische StellvertreterInnen) jeweils eingeladen, ihren Bewegungs- und Sprachimpulsen zu folgen. Beobachtet wurden sie dabei durch vier Studentinnen sowie durch meine Person. Nachdem alle Bewusstseinsstufen durchlaufen worden waren, verließen die Elemente ihre Rolle und traten mit allen Anwesenden in einen Diskurs über die Erlebnisse ein. Auch wurden gemeinsam erste Interpretationen des Gesagten, Gesehenen und Gefühlten entwickelt.

### **6.3 Detaillierter Verlauf und Interpretation der Aufstellung**

Die folgenden vier Abschnitte demonstrieren durch das jeweilige Aufstellungsbild, das Aufzeigen der Bewegungsabläufe, der Blickrichtung sowie der Kernaussagen der Pole

und Systemelemente den Verlauf dieser Aufstellung. Um die Ergebnisse seinem intendierten Zweck, der Überprüfung der Forschungshypothese sowie der Beantwortung der Forschungsfrage zuzuführen, wurden die entscheidenden Sequenzen in diesem Kapitel detailliert ausgewertet und interpretiert. Dafür wurde, wie in Kapitel 4.2 bereits erörtert, die Sequenzanalyse (vgl. Reichertz & Englert, 2011) und die Konstellationsanalyse (vgl. Ohlhorst et al., 2007) herangezogen.

Die Pole und Elemente wurden während der Aufstellung mit den Bezeichnungen 1 - 4 und A - G (Tabelle 2, S. 55 ff.) angesprochen. Zur Verbesserung der Lesbarkeit wurden die Bezeichnungen in der Verlaufsbeschreibung personifiziert, in kursive Schrift gesetzt und darüber hinaus die männliche Form verwandt. Gemeint sind hier selbstverständlich immer alle Geschlechter. Eine ausführliche Transkription dieser Aufstellung ist in Anhang IV – Transkript der Dilemma<sup>2</sup>-Aufstellung (S. XXIV - LI) zu finden.

### 6.3.1 Die gegenwärtige Bewusstseinsstufe

Nachdem der Aufstellungsleiter die Methodik der systemischen Aufstellung erläutert und der Anliegengeber einen groben Überblick über den Forschungsgegenstand gegeben hat, wurden die Repräsentanten der verdeckten Pole zunächst mit ihrer Rolle belegt und durch den Aufstellungsleiter an den für sie vorgesehenen Ort geführt. Im Anschluss wurde der erste Abschnitt „Die gegenwärtige Bewusstseinsstufe“ namentlich als „erster Kontext“ eingeführt und die Repräsentanten der Systemelemente, wiederum verdeckt, aufgefordert, sich innerhalb des Spannungsfeldes der vier Pole einen stimmigen Platz zu suchen. Den freien Elementen *relationale* und *ökonomische Werte* kam der Auftrag zu, das Geschehen von außen zu beobachten oder sich, je nach Impuls, auch in das Feld hinein zu bewegen und dort ihren Bewegungs- und Sprachimpulsen – im Gegensatz zu den anderen Elementen – unaufgefordert Folge zu leisten.

*Unternehmen* und *Mitarbeiter* betreten das Spannungsfeld als erste, wenngleich die *Führungskraft* diejenige ist, die ihren Platz zwischen *Gemeinwohl-Ökonomie* und *Ich-Orientierung* als Erste findet. Erst ganz am Schluss geht sie noch einen kräftigen Schritt weiter in die Mitte des Feldes. Der *Sinn* stellt sich schon zu Beginn lange neben die *Soziale Marktwirtschaft*, um im Anschluss Positionen im ganzen Spannungsfeld zu erproben, sich schlussendlich aber wieder neben der *Sozialen Marktwirtschaft* zu positionieren. Auch der *Mitarbeiter* und der *Bürger* testen verschiedene Optionen, ehe sie sich aufmachen, sich hinter dem *Unternehmen* und somit zwischen *Sozialer Marktwirtschaft* und *Ich-Orientierung* zu positionieren. Das bringt das *Unternehmen* dazu, an seinen finalen Platz zwischen *Wir-Orientierung* und *Gemeinwohl-Ökonomie* zu wechseln. Dem *Bürger* fällt es insgesamt am schwersten, einen geeigneten Platz

ausfindig zu machen. Er probiert es längere Zeit auf beiden Seiten der *Gemeinwohl-Ökonomie*, ehe er neben die *Ich-Orientierung*, etwas außerhalb des Spannungsfeldes, wechselt. Die *relationalen Werte* hingegen bewegen sich immer nur wenige Meter nach links und rechts hinter der *Gemeinwohl-Ökonomie*, wirken sehr unruhig und schwanken häufig von einem auf das andere Bein. Unproblematisch wirkt es bei den *ökonomischen Werten*, die sich zügig hinter der *Sozialen Marktwirtschaft* einfinden.

Das Aufstellungsbild der gegenwärtigen Bewusstseinsstufe stellt sich daher wie folgt dar:

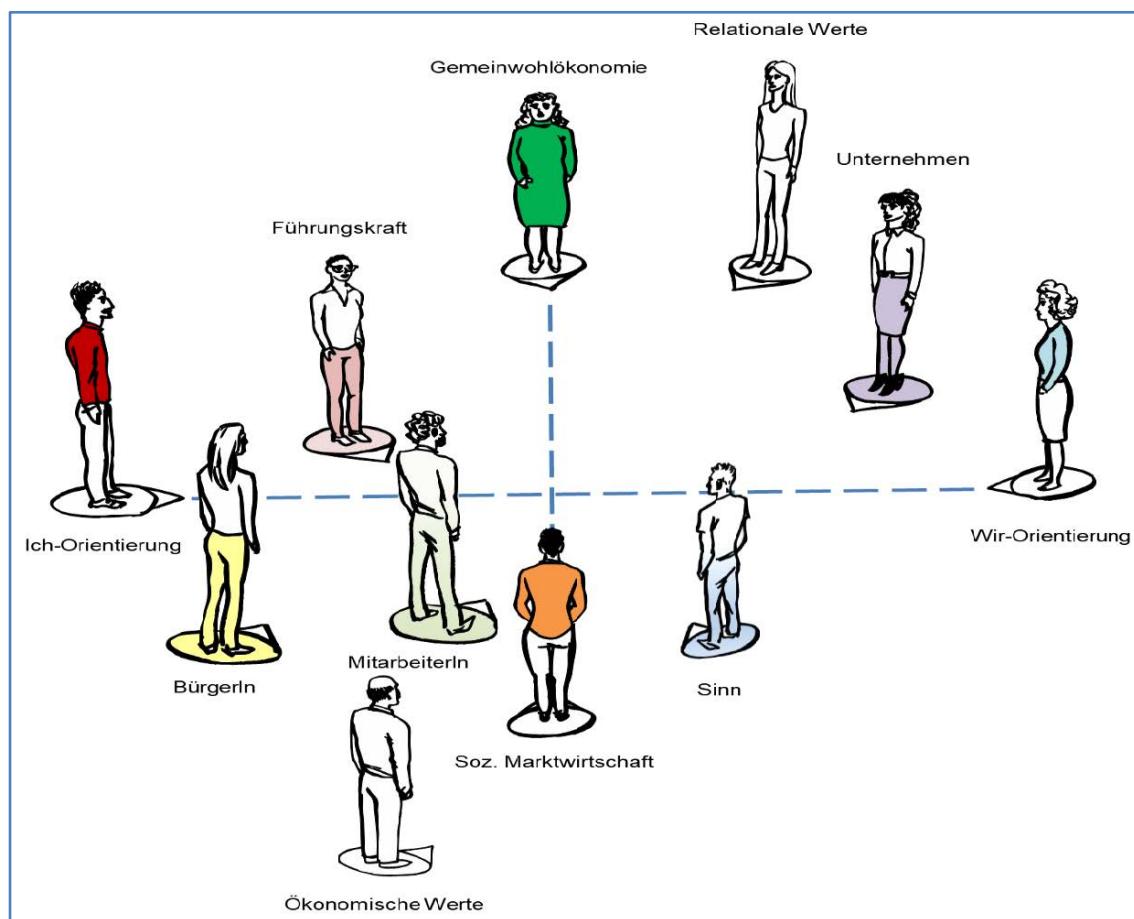


Abbildung 8 – Die gegenwärtige Bewusstseinsstufe von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit (Eigene Darstellung)

In einem ersten Schritt soll dieses Aufstellungsbild zur Beantwortung der Forschungshypothese „*Es besteht eine Bereitschaft der marktwirtschaftlich orientierten Gesellschaften des globalen Nordens, den Sprung zur nächst höheren Bewusstseinsstufe im Kontext von Erwerbsarbeit zu wagen und so sozialeres und ökologischeres Handeln zu ermöglichen*“, herangezogen werden. Dies liegt darin begründet, dass die gegenwärtige Bewusstseinsstufe von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit das reale Abbild ihrer gegenwärtigen Situation darstellt. So kann sie entsprechende Hinweise liefern, auf welcher Bewusstseinsstufe sich Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit gerade befindet und ob eine Bereitschaft besteht, über diese hinauszuwachsen.

Wird die Positionierung der Systemelemente betrachtet, wirkt die Beschreibung, die der *Sinn* (S. XXXV, 54:26 - 54:51) wählt, ausgesprochen stimmig, wenn er sagt: „Das war wie so'n Fischschwarm, weil das irgendwie wirklich so fluidene Bewegungen waren. [Ich hatte] [d]as Gefühl, das hatte gar keine feste Struktur, sondern alle könnten sich [...] im Kreis drehen.“ Die Metapher, die der *Sinn* hier wählt, deutet darauf hin, dass sich gemeinschaftlich auf etwas ausgerichtet wird. In einem „Schwarm“ muss sich jeder auf die anderen verlassen können, um das System vor Angriffen aus dem Außen zu schützen und gleichzeitig möglichst effektiv agieren zu können. Auch die Blickrichtung des „Schwams“ deutet auf eine stärkere Ausrichtung zur Gemeinschaft hin, da der Schwarm tendenziell zur *Gemeinwohl-Ökonomie*, *Wir-Orientierung* und den *relationalen Werten* schaut. Seine tatsächliche Position lässt allerdings vermuten, dass er gegenwärtig noch eher zwischen *Ich-Orientierung* und *Sozialer Marktwirtschaft* als bei der *Wir-Orientierung* zu verorten ist. Das, was der *Sinn* hier als „keine feste Struktur“ (ebd.) bezeichnet, könnte im Sinne des grünen Mems als der beginnende Abbau von Hierarchien interpretiert werden.

Interessant ist weiterhin, dass das *Unternehmen* sich bereits zwischen *Gemeinwohl-Ökonomie*, *Wir-Orientierung* und den *relationalen Werten* platziert hat, „weil ich das [(den Raum)] halt schließen [...] [wollte und versche von dort alle] mehr im Blick [zu behalten].“ (S. XXVI, 35:23 - 35:40). Vielleicht nutzen *Unternehmen* den nicht besetzten Raum zwischen diesen drei Elementen, um dort verstärkt tätig zu werden, den „Schwarm“ unter Aufsicht in diesen „Hafen“ zu führen. Gleicher gilt für die *Führungskraft*, wenn sie sagt, dass sie den Raum zwischen *Ich-Orientierung* und *Gemeinwohl-Ökonomie* füllen möchte. Denn auch sie scheint Räume zu besetzen, die bislang unbesetzt blieben und die es nun zu entdecken gilt (S. XXV, 32:47 - 32:52). Dabei fühlen sich sowohl die *Führungskraft* (S. XXVII, 37:08 - 37:26) als auch der *Sinn* zur *Wir-Orientierung* hingezogen (S. XXVI f., 35:56 - 37:03). Der *Sinn* hat zudem das Gefühl, dass „die Musik eher zwischen den Polen *Sozialer Marktwirtschaft* und *Wir-Orientierung* [als zwischen *Ich-Orientierung* und *Gemeinwohlökonomie*] spielt.“ (ebd.). Und selbst die *ökonomischen Werte* sehen „uns [(*relationalen Werte* und *sich*)] als ein Team, die [...] ganzheitlich [...] wirken sollen“ und deren Blick zusammen 360 Grad ergibt (S. XXIX, 40:43 - 41:04). In der Analyse dieser Sequenz über die Aufstellungspartitur (S. LIII) scheint es, als signalisierten die *relationalen Werte* durch ihre leicht wippende Haltung, dass sie mit dieser Äußerung übereinstimmen und zeigen darüber hinaus ihre Freude über diese Verbundenheit in Form eines Lächelns. Eine Verschiebung von *Ich-Orientierung* zur *Wir-Orientierung* innerhalb der bestehenden Wirtschaftsordnung scheint also möglich.

Einzig die *Ich-Orientierung* wehrt sich gegen diese Vorstellung, wenn sie artikuliert, dass „für mich ähh, sind [die] Pole *Soziale Marktwirtschaft* und *Ich-Orientierung* zusammen sehr sehr stark. [...] Ähmm, *Gemeinwohl-Ökonomie*, *Wir-Orientierung*, *relationale Werte* [...] sind für mich noch recht unscheinbar.“ (S. XXVIII, 39:26 - 39:58).

Ihrer Meinung nach kommt aber der *Führungskraft* „eine sehr bedeutsame Aufgabe zu“ (ebd.). Damit gemeint sein könnte, dass die von der *Führungskraft* und dem *Sinn* beschriebene Anziehung durch den jeweils anderen sich in der Art äußert, als dass der *Sinn* artikuliert, dass er „mit dem *Bürger*, der *Führungskraft* und dem *Mitarbeiter* gerne irgendwie halt was [...] machen [möchte], was ich vermisste.“ (S. XXIX, 41:14 - 41:34). Die *Führungskraft* „fand ich dann erfrischend“ (S. XXVI, 35:56 - 37:03). Dieses freundschaftliche „Aktionspotenzial“ zeigt sich auch in der Analyse dieser Sequenz über die Aufstellungspartitur (S. LII), da sowohl die *Führungskraft* als auch der *Sinn* sich während dieser Aussagen bewegen und über eine positive Mimik zum Ausdruck bringen, dass sie sich wohlgesonnen sind. Dass tatsächlich Handlungsbedarf besteht, deutet der *Sinn* an, wenn er sagt, dass ihm „son bisschen der Zweck und der Sinn [fehlt].“ (S. XXVI, 35:56 - 37:03). Etwas Ähnliches hat auch die *Führungskraft* im *Sinn*, wenn sie ausführt, dass „in der Mitte [...] irgendwie keine Substanz [da ist] und [sie] da [...] gerne was reingeben [würde].“ (S. XXVII, 37:08 - 37:26). Es scheint, als wollten sie der Leere im Innen begegnen, indem sie sich vom „störenden Kreis“ (S. XXVI, 35:56 - 37:03) (dem äußeren Schein) verabschieden und ihn stattdessen mit *Sinn* füllen, um so den Weg zu einem Mehr an reflektierterem Innen, an Bewusstsein, zu beschreiten.

Dass dies noch nicht geschehen ist, könnte an der Ambivalenz liegen, der sich einzelne Systemelemente ausgesetzt sehen. So überlegt der *Bürger* zwar sich neben die *Gemeinwohl-Ökonomie* zu stellen (S. XXIV, 32:06 - 32:22), hat aber das Gefühl, sich dort nicht halten zu können und wendet sich deswegen *Ich-Orientierung* und *Sozialer Marktwirtschaft* zu (S. XXVI, 34:45 - 35:12). Der *Mitarbeiter* stellt sich zwar direkt vor den *Bürger* in den „Schwarm“, wünscht sich aber der Enge zu entkommen (S. XXVII, 37:27 - 37:38). Sein unterbewusstes Bedürfnis, Teil des aufbrechenden „Schwarms“ zu sein, ist nicht kompatibel mit der Enge, die Gemeinschaft mit sich bringt. Der Unterschied zwischen den beiden Elementen ist allerdings, dass der *Mitarbeiter* zu neuen Wegen aufbrechen möchte, wohingegen der *Bürger* möglicherweise noch zu stark mit der gegenwärtigen orangen Bewusstseinsstufe von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit verwurzelt ist, als dass er zu einem solchen Schritt bereit wäre. Diese Diskrepanz zwischen der Bewusstseinsstufe des *Bürgers* und der der anderen Systemelemente deutet darauf hin, dass die anderen Kontexte des *Bürgers*, wie bspw. Familie, Religion, Sport

u.a., ihn möglicherweise daran hindern, die Geschwindigkeit des Systemwachstums mitgehen zu können. So hat er nicht die Möglichkeit, sich wirklich auf dieses Wachstum einzulassen und klammert sich stattdessen an seinen Bedürfnissen und Gewohnheiten fest. Trotzdem könnte die Unsicherheit, die er verspürt, auf mögliche Auflösungserscheinungen des orangen "Mems hindeuten, da die fortschreitende Bewusstseinsentwicklung der anderen Elemente von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit Dissonanz hervorruft. Diese könnte im weiteren Verlauf möglicherweise dazu führen, dass der *Bürger* sich langsam von der *Ich-Orientierung* und der *Sozialen Marktwirtschaft* zu lösen beginnt. Die Frage, die bleibt, ist, inwiefern sich ein *Bürger*, der noch stark im orangen "Mem verwurzelt ist, mit seiner Rolle als *Mitarbeiter*, der sich schon im Übergang vom orangen zum grünen "Mem befindet, identifizieren kann oder ob diese Unterschiedlichkeit dazu führt, dass die Entwicklung des Systems gehemmt wird.

**Zusammenfassend betrachtet** entsteht der Eindruck, dass sich Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit in einer Phase des Übergangs vom orangen zum grünen "Mem, in der erste Lösungen sichtbar und nachvollziehbar sind, sich aber eben noch nicht oder nur teilweise in handlungsleitendem Bewusstsein äußern, befindet. Diese Erkenntnis entschärft das Ergebnis der Bewusstseinsstufenanalyse aus Kapitel 5.3, bei der aus einer äußerst starken Verwurzelung der *Sozialen Marktwirtschaft* in der orangen Bewusstseinsstufe auf die Verwurzelung der Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit in eben diese geschlossen wurde, und offeriert Hoffnung, dass ein Übergang in Zukunft möglich ist. Der Hypothese kann also, unter dem Vorbehalt, dass es gelingt die *Bürger* davon zu überzeugen, dass die neu geschaffenen Räume, sich auch positiv auf ihre Situation auswirken, und der Annahme einer folgerichtigen Interpretation durch meine Person, zugestimmt werden.

### 6.3.2 Die orange Bewusstseinsstufe

Um festzustellen, welche Erkenntnisse die Aufstellung für die Erarbeitung von Hypothesen zur Beantwortung der Forschungsfrage „*Wie können marktwirtschaftlich orientierte Gesellschaften des globalen Nordens unterstützt werden, ihr Bewusstsein (Ich) im Kontext von Erwerbsarbeit so zu transformieren, dass es einen positiven (im Sinne eines fortschreitenden Bewusstseins nach Spiral Dynamics) Einfluss auf das System (Sie), die kollektiven Werte (Wir) und das Verhalten (Es) nimmt und so soziales und ökologisches Handeln ermöglicht?*“, liefern kann, wird zunächst ein Abgleich der Aufstellungsresultate mit den grundlegenden theoretischen Annahmen über die Ausgestaltung der einzelnen Bewusstseinsstufen vorgenommen. Die daraus resultierenden Erkenntnisse werden in Kapitel 6.4 in Hypothesen zur Beantwortung der Forschungsfrage umgesetzt.

Nachdem der Aufstellungsleiter die orange Bewusstseinsstufe namentlich als „zweiten Kontext“ eingeleitet hat, reagieren die *ökonomischen Werte* als erste und stellen sich auf einen Stuhl zunächst an die gleiche Position, wie in der gegenwärtigen Bewusstseinsstufe. Erst als alle anderen Elemente ihre endgültige Position bereits gefunden zu haben scheinen, stellen sie sich mit ihrem Stuhl hinter die *Soziale Marktwirtschaft* und legen ihr die Hand auf die Schulter. Die *Führungsleiter* wechselt ihren Platz unmittelbar nachdem die *ökonomischen Werte* sich auf den Weg gemacht haben, einen Stuhl zu besorgen und stellt sich neben den *Sinn* zwischen *Wir-Orientierung* und *Soziale Marktwirtschaft*. Der *Mitarbeiter* begibt sich im Anschluss zwischen die *Ich-Orientierung* und *Gemeinwohl-Ökonomie*, fast genau an den Ort, an dem sich die *Führungsleiter* zuvor befunden hatte. Er steht lediglich deutlich weiter hinten, als das bei der *Führungsleiter* der Fall war. Unterdessen rückt der *Bürger* noch näher an die *Ich-Orientierung* und das *Unternehmen* platziert sich mittig zwischen *Wir-Orientierung* und *Gemeinwohl-Ökonomie*. Der *Sinn* bleibt als einziges Element stehen. Trotzdem der Aufstellungsleiter die „Positionssuche“ bereits beendet hat, bewegen sich die *relationalen Werte* unerwartet noch auf die andere Seite der *Gemeinwohl-Ökonomie*.

Das Aufstellungsbild der orangen Bewusstseinsstufe stellt sich daher wie folgt dar:

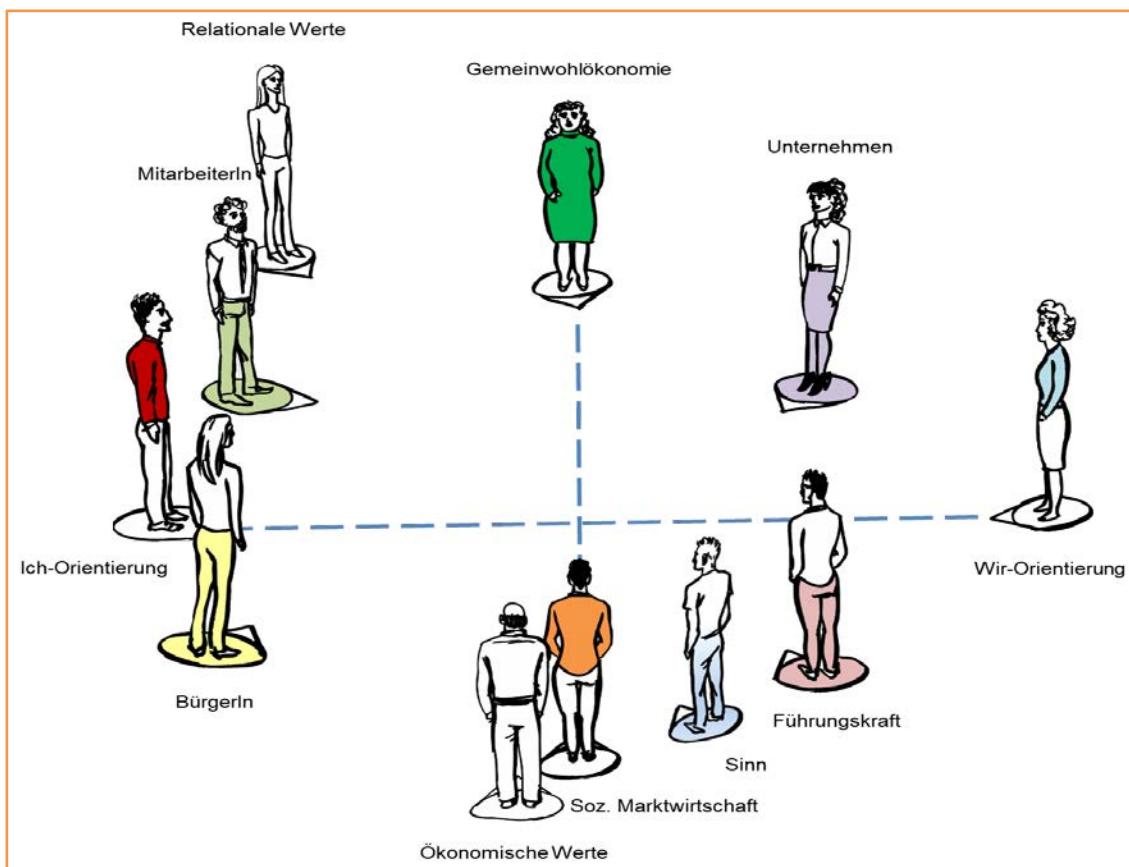


Abbildung 9 – Die orange Bewusstseinsstufe von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit (Eigene Darstellung)

Wird zunächst das Aufstellungsbild an sich betrachtet, fällt auf, dass das System die *Ich-Orientierung*, *Bürger* und *Mitarbeiter* mit offenen Armen empfängt. „Die Spitze der zwei Linien“ (S. XXXIV, 52:16 - 53:04), und damit entweder Ausgangs- oder Endpunkt, ist zwar die *Wir-Orientierung*, aber sie steht auch am weitesten von den drei zu empfangenden Systemelementen entfernt. Das Individuum rückt, wie für das orange „Mem typisch, in den Fokus. Etwas Ähnliches lässt sich auch interpretieren, wenn der *Sinn* anmerkt: „Jetzt [...] geht fast so'n richtiger Schnitt durch das Bild [...], sodass die *Gemeinwohl-Ökonomie*, das *Unternehmen* und die *Wir-Orientierung* vollkommen abgeschnitten sind. [...] Also es geht ohne die, aber ich weiß nicht, ob das so gut für's System wär.“ (S. XXXI, 45:25 - 45:46). Das spürt auch die *Führungskraft*, wenn sie davon spricht, dass es hier „ne' Hürde, wo ich nicht drüber kann, aber gerne drüber möchte“, gibt (S. XXXV, 54:56 - 55:23). Beide Elemente wünschen sich mehr Verbundenheit mit *Wir-Orientierung*, *Unternehmen* und *Gemeinwohl-Ökonomie* (ebd.). Deshalb hätten wahrscheinlich sowohl der *Mitarbeiter* (S. XXXII, 47:29 - 48:26) als auch die *Ich-Orientierung* (S. XXXIV, 51:28 - 52:11) das *Unternehmen* gerne an ihrer Seite. Auch die *Gemeinwohl-Ökonomie* beschreibt dieses Phänomen, wenn sie durch „das [ist] so'n bisschen komisch, dass sich sowas wie Teams oder so [...] [bilden], weil [wir (*Gemeinwohl-Ökonomie* und *Wir-Orientierung*)] stehen da so'n bisschen alleine da“ (S. XXXIII f., 51:14 - 51:24), ihr Zugehörigkeitsbedürfnis ausdrückt. Es scheint, als könnte das Wohl aller in dieser Bewusstseinsstufe nicht in den Vordergrund treten. Und doch wirkt es so, als wenn es bedeutsam ist, um das System auch langfristig erhalten zu können.

*Sinn* (S. XXX, 44:27 - 45:23) und *Ich-Orientierung* (S. XXXIV, 51:28 - 52:11) sehen darüber hinaus die Gefahr, das *Unternehmen* zu „verlieren“. Diese Vermutung bestätigt sich, wenn die Analyse dieser Sequenz über die Aufstellungspartitur (S. LIV) ergibt, dass sich das *Unternehmen* über diese Aussage in keiner Art und Weise berührt zeigt. Der *Sinn* sieht, dass „[d]as Spielfeld halt voll [ist] [...] [und es braucht] so ne' Regelung [...], ob die irgendwie eingewechselt“ werden können (S. XXXI, 45:53 - 46:45). Es scheint, als hätte das *Unternehmen* keinen wirklichen Zugang zu den zahlreichen Individuen des Systems „Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit“ und büße auf diese Weise seine persönliche Bedeutung und die damit einhergehende Identifikationsbereitschaft ein. Auch dies ein deutliches Zeichen für die orange Bewusstseinsstufe, da sich die TeilnehmerInnen hier „vordergründig um sich selber und nicht um andere oder die Natur scheren.“ (Kap. 3.2, S. 29). Das Thema Individualität greift auch die *Wir-Orientierung* auf, wenn sie beobachtet, dass alle Elemente stärker, als im vorangegangen Abschnitt, nach außen streben. Möglicherweise wünschen sich die Elemente mehr Freiraum, möchten sich individuell entfalten (S. XXXIV, 52:16 - 53:04). Mit dieser Entwicklung scheint die

*Wir-Orientierung*, ist ihre offene und freundliche Mimik in der Analyse dieser Sequenz über die Aufstellungspartitur (S. LVI) richtig gedeutet, zufrieden zu sein.

Außerdem fällt auf, dass in zahlreichen Wortmeldungen der Elemente Strukturbezeichnungen (Dreieck (S. XXXVII, 57:52 - 58:08), Linie (S. XXXIV, 52:16 - 53:04), Abstand (S. XXX, 44:18 - 44:22) u.a.) vorkommen. Auf einer übergeordneten Ebene betrachtet, geht es also um Ordnung und Kontrolle. Dazu passt auch, dass die *relationalen Werte* alle Elemente im Blick haben möchten. Sie fühlen sich unwohl, sind ängstlich und haben anscheinend wenig Vertrauen, dass sich die Systemteilnehmer unbeaufsichtigt an die Regeln des Zusammenlebens halten (S. XXXII, 48:34 - 48:45). Hinzukommen die *ökonomischen Werte*, die „einfach nur quasi die Beobachtungsposition so ausfüllen“ (S. XXXII f., 48:54 - 50:15) möchten und sich dazu auf einen Stuhl stellen und ihre „Verbundenheit mit dem System dadurch zeige[n], dass [...] [sie] jemandem [(der Sozialen Marktwirtschaft)] auf die Schulter fasse[n].“ (ebd.). Die *Soziale Marktwirtschaft* fühlt sich von diesem Schultergriff allerdings nicht nur kontrolliert, sondern „ha[t] [...] das Gefühl, dass du [(die ökonomischen Werte)] mich irgendwie kleinhälst.“ (S. XXXIII, 50:18 - 51:01). Es scheint, als könne sie sich nicht frei bewegen, ihr volles Potenzial nicht zur Entfaltung bringen. In der Analyse dieser Sequenz über die Aufstellungspartitur (S. LV) deutet sich, durch herhaftes Lachen des *Sinns* und der *Führungschaft*, allerdings an, dass sie dies möglicherweise eher als eine Art Luxusproblem ansehen. Der *Mitarbeiter* hingegen kann sich ein schadenfrohes Grinsen nicht verkneifen.

Ohnmachtsgefühle beschreibt auch der *Bürger*, wenn er sagt: „Ähm, ich hab das Bild von [...] so ner [...] Wippe [...] im Kopf [...] praktisch so ne' Platte, die sich neigt und zwar die *ökonomischen Werte* nach oben [...] und äh, dass ich als erster runterrollen würde.“ (S. XXXV, 53:55 - 54:17). In der Analyse dieser Sequenz über die Aufstellungspartitur (S. LVII) fällt auf, dass ihm diese Angst förmlich „ins Gesicht geschrieben“ ist. Ein solches Gefühl ist typisch für Marktwirtschaften, in denen sich der Kapitalismus als Unternehmensform durchgesetzt hat, da sich hier der „Großteil der Bevölkerung [...] [im Vergleich zur Oberschicht] weitestgehend besitz- und machtlos“ fühlt (Kap. 5.1, S. 44). Der *Bürger* fällt mit seinen Interessen aus dem System, während die *ökonomischen Werte* das System aus einer Machtposition heraus dominieren. Zu diesem Gefühl der Machtlosigkeit passt die Aussage des *Mitarbeiters*: „Da steht Angela Merkel (zeigt auf die *ökonomischen Werte*) und äh, wir (zeigt auf sich, *Ich-Orientierung* und *Bürger*) sind ja, dann eher so die AfD. Wir hetzen immer gegen die große Koalition [...], die eigentlich entscheiden.“ (S. XXXVI, 56:01 - 56:28). Auch das *Unternehmen* empfindet es so, dass das Aufstellungsbild „nen bisschen wie politische Parteien, die sich gegenüber stehen“,

wirkt (ebd., 55:25 - 55:53). Die vorangegangene Aussage des *Mitarbeiters* lässt vermuten, dass die Opposition zwar protestieren darf, aber die Entscheidungen eben doch an oberster Stelle getroffen werden. Vermutlich zeigt sich hier der Ausdruck gesellschaftlicher Spaltungsprozesse, die die Gegenwart prägen und die bei weiterer Verfestigung der orangen Bewusstseinsstufe zu einem so starken Ungleichgewicht führen, dass ein riesiger Leidensdruck die Folge ist. Dieser führt entweder zur Regression auf zurückliegende blaue oder rote "Meme, was sich bspw. in der Wahl populistischer, protektionistischer Parteien äußern könnte, oder aber er führt zu Protestmärschen, Petitionen, Ideen und Engagements für eine aufgeklärtere und reflektierte Weltsicht, wie es im grünen "Mem der Fall ist. In der Analyse dieser Sequenzen über die Aufstellungspartitur (S. LIX und S. LVIII) wird jedenfalls deutlich, dass die non-verbale Anteilnahme an Äußerungen von Elementen durch die anderen Pole und Elemente im System nie größer war, als in diesen Fällen. Es herrscht breite Zustimmung und ein auffällig starker Bewegungsdrang vieler Elemente. Es scheint, als müsse sich tatsächlich etwas bewegen.

Als Folge dieser Ohnmacht fühlt sich der *Bürger* sehr stark zur *Ich-Orientierung* hingezogen und möchte gleichzeitig die *Soziale Marktwirtschaft* im Blick behalten (S. XXIX, 43:22 - 43:39). Der Verbundenheit mit diesen Elementen schließt sich zudem eine Verbundenheit mit den *ökonomischen Werten* an (S. XXX, 43:54 - 44:00), die aber – wie oben beschrieben – wiederum ambivalent ist, weil der *Bürger* „das Gefühl [hat], dass die *ökonomischen Werte* mich nicht im System haben wollen und mich rausschieb[en]. [...] Die *Ich-Orientierung* [ist] das Einzige [...], an dem ich mich festhalten kann, um im System zu bleiben.“ (S. XXXVII f., 58:38 - 58:58). In der Analyse dieser Sequenz über die Aufstellungspartitur (S. LX) zeigt sich, dass die *Führungschaft* diese Aussage durch ihr zustimmendes Nicken noch unterstützt. Es scheint, als klammere sich der *Bürger* verzweifelt an die prägenden Elemente des orangen "Mems, um so den eigenen Untergang noch zu verhindern.

Diese Argumentation wird noch dadurch gestützt, dass der *Sinn*, dessen Füße [...] [wie] festgeklebt [sind]" (S. XXX, 44:27 - 45:23), und der sich daher nicht von der *Sozialen Marktwirtschaft* wegbewegen kann, sich „so'n bisschen Sorgen um den *Bürger* mach[t], weil [...] [der] so verloren und klein [wirkt].“ (ebd.). In der Analyse dieser Aussage über die Aufstellungspartitur (S. LIV) zeigt sich, dass der *Bürger* dankbar lächelt, was darauf hindeutet, dass er sich gesehen fühlt. Auch die *Ich-Orientierung* beschreibt: „Der *Bürger* [...] passt [...] nicht für mich.“ (S. XXXIV, 51:28 - 52:11). Darüber hinaus deutet sich in der vorangegangenen Aussage des *Sinns* an, dass der Sinn des Systems, wie für das orange "Mem nicht anders zu erwarten, mit der *Sozialen Marktwirtschaft* verknüpft ist.

Dazu kommt, dass auch die *Führungskraft* sich mit der *Sozialen Marktwirtschaft* verbunden fühlt. „Und es steht aber trotzdem der [Sinn und der] *Mitarbeiter* auch im Fokus.“ (S. XXXI, 46:57 - 47:26). In eine ähnliche Richtung argumentierend merkt die *Ich-Orientierung* an, dass die „Front“ der *Sozialen Marktwirtschaft*, *Sinn*, *Führungskraft* und *ökonomische Werte* sehr „stimmig“ ist. Genau wie der Platz des *Mitarbeiters*, den sie als „wunderbar“ (S. XXXIV, 51:28 - 52:11) bezeichnet. Gleichzeitig fühlt sie „[s]ich schon sehr mit dem *Unternehmen* verbunden [...] und [hätte es] [...] auch gerne irgendwo an meiner Seite.“ (ebd.). Das Geschehen findet also ganz eindeutig um die Pole der *Sozialen Marktwirtschaft* und der *Ich-Orientierung* statt, was sowohl einer äußerst genauen Wiedergabe der theoretischen Inhalte des orangen „Mems“ als auch dem Ergebnis der Bewusstseinsstufenanalyse (Kap. 5.3), die die *Soziale Marktwirtschaft* genau hier verortet, entspricht.

Eine weitere, eindeutige Übereinstimmung von Aufstellungsbild und orangem „Mem“ zeigt sich im Aktivitätslevel sowie im Konkurrenz- und Wettbewerbsdenken der Elemente. So nimmt bspw. die *Ich-Orientierung*, „die Atmosphäre, ähh enorm energiegeladen wahr.“ (S. XXXIV, 51:28 - 52:11). Und auch die *Führungskraft* hat „so das Bedürfnis nach etwas zu tun“ (S. XXXI, 46:57 - 47:26), während die *Soziale Marktwirtschaft* sich „vorstellen [kann] jetzt zu stehen als Linie und dann auch loszulaufen.“ (S. XXXVI f., 57:05 - 57:22). Der Wettbewerbsgedanke zeigt sich, wenn sowohl die *Gemeinwohl-Ökonomie* (S. XXXVII, 57:24 - 57:31) als auch der *Sinn* (S. XXX, 44:27 - 45:23) die *Bürger*, *Ich-Orientierung* und *Mitarbeiter* als ein Team und die *Soziale Marktwirtschaft*, *Sinn*, *Führungskraft* und *ökonomische Werte* als ein weiteres, die miteinander im sportlichen Wettbewerb stehen, beschreiben. Auch der *Mitarbeiter* sieht zwei Teams, die sich gegenüberstehen (S. XXXI f., 47:29 - 48:26). Und selbst der *Sinn* hat „gerade kurz an so'n Western gedacht, [...] aber das passt für mich nicht so richtig, weil es ist jetzt nicht so konfrontativ.“ (S. XXXV, 54:26 - 54:51). Ein „fairer“ Wettbewerb ohne Waffengewalt also? Die *ökonomischen Werte* hingegen beschreiben es als Entscheidung zwischen „[k]ämpfen wir [*Mitarbeiter*, *Ich-Orientierung* und *Bürger*], [„hoffnungslos in der Unterzahl“ (S. XXXVI, 56:41 - 57:02)] gegen die andere Gang [*Soziale Marktwirtschaft*, *Sinn*, *Führungskraft*, *ökonomische Werte*, *Wir-Orientierung*, *Unternehmen*] oder ergeben wir uns und werden dann assimiliert.“ (ebd.). Und auch die *Ich-Orientierung* sieht in den zwei Teams „verschiedene Häfen, verschiedene Wirtschaftsmächte“ (S. XXXVII, 57:35 - 57:49), von denen das *Unternehmen* nur einen ansteuern kann (ebd.). Schwarz und Weiß, siegen oder verlieren, sind die einzigen Optionen zwischen denen sich entschieden werden kann. Hier scheint sich zu bestätigen, was bereits in Kap. 5.1 (S. 44) erwähnt wurde: Dass „das Kapital, durch den systeminhärenten Wachstumszwang, sich größtenteils bei

den am besten wirtschaftenden Unternehmen akkumuliert, [...] und damit zu einer Reduktion von Kleinstunternehmen führt bzw. zu deren Nicht-Entstehung beiträgt.“ Auch die oben beschriebene Angst der *Ich-Orientierung* und des *Sinns*, das *Unternehmen* zu verlieren, wird vor diesem Hintergrund verständlicher. Gleichzeitig zeigt sich in diesen Beschreibungen auch die Maxime des orangen „Mems „es im Leben zu etwas zu bringen, Veränderung in die Welt zu tragen, [...] Chancen zu nutzen, sich ständig zu verbessern. [...] Es geht um Siege, Erfolge und Status.“ (Kap. 3.2, S. 29).

**Festzuhalten ist**, dass sich die Elemente im orangen „Mem stark an der *Ich-Orientierung* und / oder der *Sozialen Marktwirtschaft* ausrichten und eine starke Wettbewerbsorientierung sowie das Bedürfnis nach Ordnung, Kontrolle und Struktur vorliegt. Das *Unternehmen* hat wenig Bindung an *Bürger*, *Führungskraft* und *Mitarbeiter*, auch wenn seitens dieser ein Wunsch nach mehr Verbundenheit mit dem *Unternehmen* und den Polen *Gemeinwohl-Ökonomie* und *Wir-Orientierung* existiert, dessen Umsetzung aber noch nicht möglich scheint. Insbesondere der *Bürger* und der *Mitarbeiter* wirken dabei sehr ich-orientiert. Der *Bürger* scheint dies aus einer Notsituation heraus zu tun, da die *ökonomischen Werte* das System aus einer Machtposition heraus dominieren und den *Bürger* einzig das Festhalten an den eigenen Interessen davor bewahrt, durch die *ökonomischen Werte* aus dem System gestoßen zu werden. Die *Führungskraft* wiederum strebt danach, sich am *Sinn* zu orientieren und ins gesamte Geschehen umfassend einzubringen. Und der *Sinn* – so viel scheint klar – liegt in der orangen Bewusstseinsstufe in der *Sozialen Marktwirtschaft*.

### 6.3.3 Die grüne Bewusstseinsstufe

Unmittelbar nachdem der Aufstellungsleiter den Übergang zur grünen Bewusstseinsstufe, dem „dritten Kontext“, verkündet hat, bewegen sich *Sinn*, *Führungskraft* und *Unternehmen* sowie die *ökonomischen Werte*. Der *Sinn* stellt sich direkt vor den *Bürger*. Im Anschluss daran testet der *Bürger*, ob er die Möglichkeit hat, sich vor den *Sinn* zu stellen, geht aber direkt wieder hinter ihn und steigt, an seinem Platz angekommen, immer wieder vom linken auf den rechten Fuß. *Führungskraft* und *Unternehmen* positionieren sich vor der *Wir-Orientierung* nebeneinander in der Mitte des Feldes. Der *Mitarbeiter* hingegen bewegt sich lediglich ein kleines Stück und steht nun mittig zwischen *Gemeinwohl-Ökonomie* und *Ich-Orientierung*. Die *ökonomischen Werte* steigen unterdessen vom Stuhl und betreten ihn erst wieder – deutlich weiter hinter der *Sozialen Marktwirtschaft* als bisher – als auch das letzte Element, die *relationalen Werte*, sich wieder an ihren Platz aus der gegenwärtigen Bewusstseinsstufe, hinter die *Gemeinwohl-Ökonomie*, gestellt haben.

Das Aufstellungsbild der grünen Bewusstseinsstufe stellt sich daher wie folgt dar:

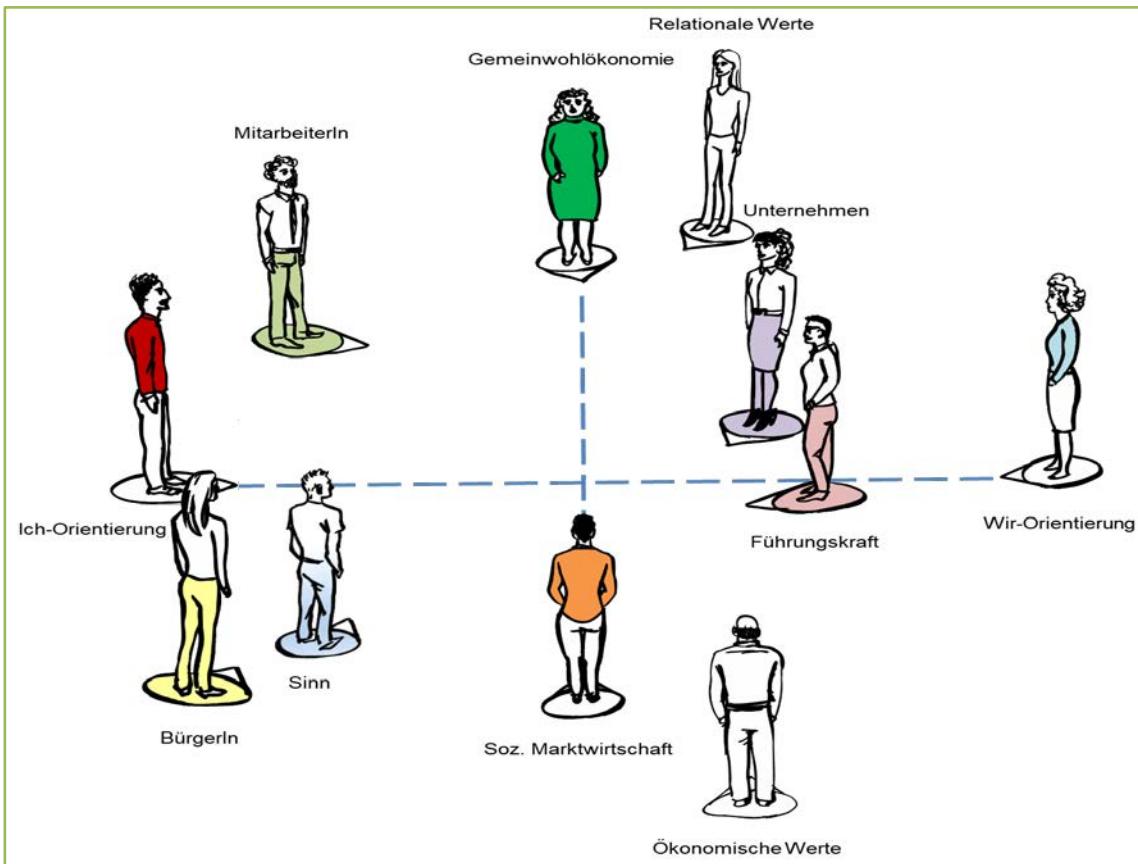


Abbildung 10 – Die grüne Bewusstseinsstufe von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit (Eigene Darstellung)

Wird zunächst allein das Aufstellungsbild betrachtet, fällt auf, dass sich das System für *Führungskraft*, *Unternehmen* und *Wir-Orientierung* zu öffnen scheint. „Das [Bild hat sich] [...] einmal gedreht.“ (S. XXXVIII, 60:02 - 60:31). Die „Fronten [haben] [...] sich gedreht“ (ebd., 60:35 - 60:48) und die „Konfrontation [findet] plötzlich hier (deutet auf *Wir-Orientierung*, *Führungskraft*, *Unternehmen*, *relationale Werte* und *Gemeinwohl-Ökonomie* die dem *Sinn*, dem *Bürger*, der *Ich-Orientierung* und dem *Mitarbeiter* gegenüberstehen) statt.“ (ebd., 60:02 - 60:31). Dass „die Hand [...] auch weg [ist]“ (ebd.) und außerdem der Fokus auf anderen Elementen des Systems zu liegen scheint, gibt der *Sozialen Marktwirtschaft* die Chance, sich weiterzuentwickeln, sich möglicherweise den Bedürfnissen des grünen „Mems anzupassen und so wieder Aufmerksamkeit zurückzuerlangen. Zu dieser Überlegung passt, dass die *Wir-Orientierung* sagt, dass sie zur „*Sozialen Marktwirtschaft* und *Gemeinwohl-Ökonomie*, [...] irgendwie ne‘ Verbindung [hat].“ (S. XXXIX, 61:19 - 61:54). Die Verbundenheit der *Wir-Orientierung* mit den anderen beiden *Polen* deutet evtl. an, dass diese im grünen „Mem stärker durch sie beeinflusst werden.“

Verständlicherweise fühlt sich die *Ich-Orientierung* hier „jetzt relativ klein, ähm, fast schon ängstlich, bedroht“ (S. XXXIX, 60:52 - 61:16) und empfindet die Situation als „sehr

sehr gruselig, chaotisch“ (ebd.). Selbst die Bindung des *Bürgers* „zu den Polen Soziale Marktwirtschaft und Ich-Orientierung“ (ebd., 61:57 - 62:30) existiert nicht mehr. Diese Beobachtungen spiegeln den Geist des grünen „Mems wider. Dort ist die „Auflösung von Hierarchien [...] allgegenwärtig [...] [und] es stellt sich ein Relativismus ein, der nicht mehr nur eine Möglichkeit, sondern mehrere als gut ansieht“ (Kap. 3.2, S. 30). In so einer Situation fällt es schwer, die Kontrolle zu behalten, da nun eine Multidimensionalität und Diversität vorliegt, die es in den vorangegangenen Bewusstseinsstufen nicht gab.

Auch verändert sich der Sinn in Gesellschaften im Kontext von Erwerbsarbeit im grünen „Mem, da sich das Bewusstsein um die Auswirkungen der eigenen Tätigkeit auf die Umwelt erweitert. Dies spürt das Element des *Sinns* deutlich, wenn es sagt, dass ihm in diesem „Mem eine besondere Verantwortung zukommt. Selbiges zeigt sich auch, wenn bei der Frage nach der größten Bedeutung für das System der *Sinn* knapp 40 Prozent der Stimmen auf sich vereinen kann (S. XLII f., 68:11 - 69:26). Er soll das System beleben, was sich in einer Erwartungshaltung äußert „die an mich von allen herangetragen wird.“ (S. XL, 63:05 - 64:30). In erster Linie orientiert sich der *Sinn* aber am *Bürger*, da dieser „so'n bisschen [...] vor der Welt [geschützt werden muss] [und der *Sinn*] da irgendwie ein ganz großes, ähh, ja Fürsorglichkeitsgefühl [hat].“ (ebd.). Dass dem *Sinn* das in den vorangegangenen Bewusstseinsstufen nicht möglich war, er sich „irgendwie nicht bewegen [konnte]“ (S. XLV, 71:49 - 72:43) – und auch keiner sonst Verantwortung übernehmen wollte – hat dafür gesorgt, dass der *Bürger* seinen Platz im System nicht finden konnte. Vor allem „hier [(in der Mitte) ist es] quasi nen' bisschen zu gefährlich auch für den *Bürger*.“ (S. XL, 63:05 - 64:30). Vielleicht bemerkt der *Sinn* an dieser Stelle, dass der *Bürger* für eine Konfrontation mit dem Innen, dem wahren Sein und den, dem System innewohnenden Spannungen, noch nicht bereit ist, dem *Bürger* deswegen kaum eine andere Wahl bleibt, als sich durch seine Positionierung „aus dem System [zu nehmen]“ (S. XLII, 67:50 - 68:10). Auch das *Unternehmen* hätte „den *Bürger* [...] gerne neben mir, weil [er] [...] mir so leid tut, [...] kopflos von links nach rechts gelaufen ist.“ (S. XXXIX f., 62:33 - 63:02). In der Analyse dieser Sequenz über die Aufstellungspartitur (S. LXII) scheint sich der *Bürger* sehr über dieses Angebot zu freuen, seufzt fast schon ein wenig erleichtert. Dieses Fürsorglichkeitsempfinden, das *Unternehmen* und *Sinn* hier offenbaren, ist typisch für das grüne „Mem, da eine Gemeinschaft nur existieren kann, wenn es ein weitergehendes Interesse an der Befindlichkeit aller Teilnehmenden gibt. Vielleicht braucht es aber auch genau dieses Übernehmen eines höheren Maßes an gesellschaftlicher Verantwortung durch *Unternehmen*, um der Ohnmacht, dem Gefühl der eigenen Nicht-Wirksamkeit des *Bürgers* aus dem orangen „Mem, entgegenzuwirken.

Neben diesen beiden Elementen hat auch die *Gemeinwohl-Ökonomie* das „Gefühl, dass der *Bürger* sich überhaupt nicht wohl fühlt, also dass [er] [...] gar nicht weiß, wo [er] stehen soll.“ (S. XXXVIII, 60:35 - 60:48). Die *Gemeinwohl-Ökonomie* möchte sich „gerne bewegen [und hat das Bedürfnis,] [...] den Rahmen [...] [zu] erweitern, damit der *Bürger* wieder drin ist.“ (S. XLV f., 72:44 - 73:01). Damit drückt das Element den Kerngedanken der Gemeinwohl-Ökonomie aus, die den Rahmen der bestehenden Wirtschaftsordnung ausbauen und neue Räume schaffen möchte, in denen soziale und ökologische Ideen erwachen und wachsen können. Und selbst die *ökonomischen Werte* machen sich Sorgen, weil sie befürchten, dass der *Bürger* „ganz woanders hingehet, wo [er] [...] eigentlich gar nicht hinmöchte, aber nur auf der Flucht vor mir ist.“ (S. XLII, 66:39 - 67:49).

Trotz all dieser Fürsorglichkeitsbekundungen scheint die Ansprache der Elemente nicht bei dem *Bürger* anzukommen. Sie schaffen es nicht, ihn zu erreichen. Ein Grund dafür könnte sein, dass dies nach Spiral Dynamics erst im gelben „Mem, wenn die Elemente in der Lage sind mit jedem, seiner Bewusstseinsstufe entsprechend, zu kommunizieren, möglich ist (Kap. 3.2, S. 31). Der *Bürger* jedenfalls fühlt sich „richtig schlecht [...] [und hat] das Gefühl, ich könnte jeden Moment losweinen, und ich bin total unsicher und schüchtern und trau mich überhaupt nicht, irgendwas zu machen.“ (S. XLIV, 70:42 - 71:03). Er scheint jeglichen Halt verloren zu haben, droht im Kollektiv unterzugehen, von Chaos und Anspannung überwältigt zu werden und nicht in der Lage zu sein, der „grünen Gegenwart“ positiv entgegenzutreten. Dieser Eindruck verstärkt sich nur noch, wenn diese Sequenz über die Aufstellungspartitur (S. LXVI) analysiert wird. Der Gesichtsausdruck des *Bürgers* ist verzweifelt, und auch die *Führungskraft* scheint nicht stillstehen zu können, das Bedürfnis zu verspüren, dringend eingreifen zu wollen.

Insgesamt scheint es ein großes Systembewusstsein dafür zu geben, wie wichtig der *Bürger* ist. An seinem Wohlbefinden richtet sich das ganze System aus. Ihn gilt es nicht zu verlieren, sondern trotz aller Spannungen im System zu halten. Denn schließlich sind *Bürger* die wichtigsten Teilnehmer, da sie sowohl als Kunden als auch als Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmer der Teil des Systems sind, der Wertschöpfung schafft und die entstandenen Produkte konsumiert.

Möglicherweise sind es aber auch genau diese Rollenübernahmen, die ambivalente Gefühle gegenüber dem Wunsch, eine sinnstiftende Tätigkeit aufzunehmen und sich mit dem System zu verbinden auf der einen Seite und dem, das eigene Sein unabhängig von der jeweiligen Rolle bzw. Tätigkeit zu machen auf der anderen Seite, auslösen und so riesige Unsicherheit hervorrufen. Das grüne „Mem erleichtert es jedenfalls, eine solche Identifikation durch die starken Verbundenheitsgefühle mit anderen *Mitarbeitern* und

der sinnstiftenden Arbeit bzw. dem sinnstiftenden *Unternehmen* zu erleben. Zu dieser Interpretation passt, dass der *Bürger* sich im Rucksack des *Sinns* wähnt und das Gefühl hat, „als würde er mich tragen.“ (S. XXXIX, 61:57 - 62:30). Gelingt es dem *Bürger*, diese Ambivalenz auszuhalten, kann er evtl. zu alter Stärke zurückfinden und beginnen sich wieder als Teil des Systems “Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit“ zu fühlen.

Eine weitere Deutung dieses Sachverhaltes ist, dass Arbeit im grünen *Mem* an Bedeutung verliert und daher „der *Sinn* den *Bürger* [nicht] beschützt, sondern, dass der *Bürger* sich einfach versteckt“ (S. XLII, 67:50 - 68:10), er nicht mehr Teil des Systems sein möchte. Vielleicht sind nur noch diejenigen *Bürger* Teil des Systems, die tatsächlich mitarbeiten möchten, während alle anderen sich anderweitig verwirklichen. In der Analyse dieser Sequenz über die Aufstellungspartitur (S. LXIV) fällt insbesondere die Intonation dieser Aussage auf. Es wirkt, als sei das *Unternehmen* über diesen Umstand sehr betroffen. Und auch die *Führungskraft* bewegt sich währenddessen unruhig von einem Fuß auf den anderen und deutet so evtl. an, dass ihr diese Entwicklung Sorgen bereitet.

In jedem Fall werden in dieser Aufstellung die *Bürger*, die noch als *Mitarbeiter* agieren, immer wichtiger. Denn im Laufe der Aufstellung steigt die Präsenz des *Mitarbeiters* (S. XLVII, 74:27) und er „ha[t] die meiste Kraft der [fünf] [...] Buchstaben hier.“ (S. XLI, 65:35 - 66:10). Als einziges Element hat er in dieser Bewusstseinsstufe die *Soziale Marktwirtschaft* und die *ökonomischen Werte* im Blick, wenngleich auch der *Mitarbeiter* nicht mehr auf einer Linie mit der *Ich-Orientierung* stehen mag (ebd.). Dies deutet darauf hin, dass er in dieser Stufe, genau wie in der vorangegangenen, nach Wohlstand und Bedarfsbefriedigung strebt, mit dem Unterschied, dass die Identifikation mit der *Ich-Orientierung* – der grünen Bewusstseinsstufe entsprechend – abnimmt. Auch der *Sinn* glaubt, dass der *Mitarbeiter* „noch Kraft hätte und auch noch Ansprüche stellt.“ (S. XL, 63:05 - 64:30). Dazu passt, was die Analyse der Sequenz des *Mitarbeiters* über die Aufstellungspartitur (S. LXIII) zeigt: Das Auftreten des *Mitarbeiters* ist von Selbstüberzeugung geprägt, fast so, als wisse er um die begrenzten Personalressourcen. Und auch die *Führungskraft* verliert im Laufe der Aussage des *Mitarbeiters* seine entspannte Haltung, verschränkt die Arme und steht nicht mehr so sicher wie zuvor. Möglicherweise deutet sich hier an, dass *Mitarbeiter* immer eigenverantwortlicher agieren und übergeordnete Führung an Bedeutung verliert.

Viel präsenter als in den vorangegangenen Bewusstseinsstufen präsentiert sich das *Unternehmen*, dass sich „jetzt [...] mehr integriert in das Ganze [fühlt].“ (S. XXXIX f., 62:33 - 63:02). Es scheint sich zu revitalisieren, nicht mehr nur aus einer Ansammlung von Individuen zu bestehen, die versuchen zusammenzuarbeiten. Das betont auch die *Ich-*

*Orientierung*, die es „gut finde[t] [...], dass das *Unternehmen* jetzt so'n bisschen Interaktion zeigt.“ (S. XXXIX, 60:52 - 61:16). Möglicherweise sind die *Unternehmen* im grünen „Mem stärker gefordert als bislang. Auch die *Führungskraft* möchte gemeinsam als Team mit dem *Unternehmen* etwas anpacken, an einem Strang ziehen und den gemeinsamen Auftrag erfüllen. Allerdings wünscht sich die *Führungskraft* auch, dem befreundeten aber fordernden *Sinn* gerecht zu werden. Gleichzeitig ist sie sich nicht sicher, „in welcher Verbindung wir (der *Sinn* und die *Führungskraft*) eigentlich miteinander stehen, wenn ich diesem Impuls (zeigt auf das *Unternehmen*) dann folge.“ (S. XL f., 64:34 - 65:31). Es wirkt fast so, als „schlügen zwei Herzen in ihrer Brust“. Auf der einen Seite möchte die *Führungskraft* *Sinn* und auf der anderen Seite Geld erwirtschaften, um das *Unternehmen* auf diese Weise wettbewerbsfähig zu halten. Hier gilt es – und das äußert sich auch in ihrer Sprache – abzuwagen und sich der teilweise vorhandenen Ambivalenz von ökologischer und sozialer Sinnsuche und wirtschaftlichem Erfolg zu stellen, eben trotz Nachhaltigkeit und *Sinn*, noch konkurrenzfähig zu sein. Dies ist möglicherweise die zentrale Herausforderung für *Unternehmen* im grünen „Mem. Vielleicht hat das *Unternehmen* genau deshalb das Gefühl, dass „die *Führungskräfte* [...] mir nen' bisschen zu nahe [...] kommen“ (S. XXXIX f., 62:33 - 63:02), während der *Sinn* es angenehm findet, der *Führungskraft* gegenüber zu stehen (S. XL, 63:05 - 64:30). Der *Sinn* weiß vermutlich, dass die *Führungskraft* diejenige ist, die den *Sinn* vermitteln und in Auseinandersetzung mit dem *Unternehmen* auch einfordern muss. Im Gegensatz zum *Mitarbeiter* wird die Präsenz der *Führungskraft* aber nicht stärker, sondern schwächer (S. XLVII, 74:24 - 74:25). An die Schlussfolgerung aus dem vorherigen Absatz anschließend könnte das damit zusammenhängen, dass die Enthierarchisierung auch Konzepte wie „Kollektive Führung“ (Leadership<sup>3</sup>, o.J., o.S.) mit sich bringt, die dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen und so Relevanzverluste einzelner Führungskräfte hervorruft.

Trotzdem scheint der Zusammenarbeit von *Führungskraft* und *Unternehmen* die entscheidende Rolle in dieser Bewusstseinsstufe zuzukommen. An ihren Handlungen entscheidet sich, wie die anderen Pole und Elemente dem System gegenüberstehen. Und diese sind, entsprechend ihrer grünen Bewusstseinsstufe, nicht unkritisch: So haben die *relationalen Werte* zwar das Gefühl, dass alle Systemelemente auf die *Führungskraft* und das *Unternehmen* achten, aber ihnen „eher negativ gegenüber eingestellt [sind].“ (S. XLI, 66:15 - 66:35). „Das *Unternehmen* und die *Führungskraft* stören.“ (ebd.). Die *Wir-Orientierung* bestätigt dies, wenn sie sagt: „Die *Führungskraft* mag ich gar nicht.“ (S. XXXIX, 61:19 - 61:54). In der Analyse dieser Sequenz über die Aufstellungspartitur (S. LXI) zeigt sich, dass die *Führungskraft* grinsen muss, als sie die Aussage der *Wir-*

*Orientierung* hört. Es wirkt so, als könne ihr das nichts anhaben. Möglicherweise befürchten *Wir-Orientierung* und *relationalen Werte*, dass *Unternehmen* und *Führungskräfte* dem grünen „Nachhaltigkeitsideal“ nicht entsprechen. Oder aber sie besetzen durch ihre Anwesenheit den Innenraum des Systems und sorgen so dafür, dass *Wir-Orientierung* und *relationalen Werten* nicht die Aufmerksamkeit zukommt, die sie sich wünschen.

Denn interessanterweise scheinen die „drei [Elemente] (*Wir-Orientierung*, *relationalen Werte*, *Gemeinwohl-Ökonomie*) [...] nen‘ bisschen aus’m Blick verloren“ (S. XLI, 65:35 - 66:10) – eigentlich untypisch für eine Bewusstseinsstufe, in der genau die Eigenschaften dieser Elemente die prägenden sind. Dass dem so ist, bestätigt sich auch in den Aussagen dieser Elemente. So sieht die *Wir-Orientierung* „den ganzen Part nicht, fühl[t] [s]ich absolut äh nicht zugehörig [...] [und hat nicht das Gefühl], dass [...] sie gerade irgendwie wirklich relevant [...] [ist].“ (S. XXXIX, 61:19 - 61:54). Auch in der Analyse dieser Sequenz über die Aufstellungspartitur (S. LXI) deutet sich ihre Irrelevanz an, wenn das *Unternehmen* nicht auf die *Wir-Orientierung* reagiert, wenn diese sagt, dass sie sich auch deswegen nicht relevant fühlt, „weil, das *Unternehmen* sich weggedreht hat.“ (S. XXXIX, 61:19 - 61:54). Und auch die *relationalen Werte* empfinden sich die „ganze Zeit so [als] unbedeutendes Element eher.“ (S. XLVII, 74:31 - 74:35). Das bestätigt auch das *Unternehmen*, wenn es sagt, dass „die *relationalen Werte* [...] für mich ganz raus“ sind (S. XXXIX f., 62:33 - 63:02). Sind *relationalen Werte* und *Wir-Orientierung* im Kontext von Erwerbsarbeit evtl. überbewertet und liegt der Fokus von *Unternehmen* und *Führungskräften* auf Erfolg, nicht auf zwischenmenschlichen Beziehungen? Oder ist es ein Schutz von *Mitarbeitern*, um nicht zu viel Verbundenheit aufzubauen? Auch Home-Office und damit verbundene digitale Kommunikation könnten dazu beitragen, die Relevanz *relationaler Werte* und *Wir-Orientierung* zu mindern. Nicht weniger unbedeutend für diese Entwicklung könnten auch soziale Medien sein, die dafür sorgen, dass Menschen sich öfter virtuell und seltener persönlich begegnen. Schon vor vielen Jahren sagte Konrad Zuse (2005, o.S.) voraus, dass „die Gefahr, dass der Computer so wird wie der Mensch [...] nicht so groß [ist] wie die Gefahr, dass der Mensch so wird wie der Computer.“

Die Abfrage nach dem Element mit der wenigsten Kraft im System deutet jedenfalls mit einer Zustimmung von fast 60 Prozent für die *relationalen Werte* und fast 20 Prozent für die *Wir-Orientierung* auf eben diese Schlüsse hin (S. XLIII, 69:49 - 69:51). In der Analyse dieser Sequenz über die Aufstellungspartitur (S. LXV) wird zudem sichtbar, dass die *relationalen Werte* mit jeder Stimme, die ihnen die wenigste Kraft zuspricht, einen unsichereren Stand aufweisen. Immerhin fühlen sie sich „auf jeden Fall wohler als [vorher]“ (S. XLI, 66:15 - 66:35) und deuten so ihre Verbundenheit mit dem grünen „Mem“ an.

Aber auch die *Gemeinwohl-Ökonomie* wird mit fast 20 Prozent als schwach erlebt (S. XLIII f., 69:27 - 70:20). Der Grund könnte darin liegen, dass sie eben noch nicht jahrzehntelangen Prägungen unterliegt und daher nicht so stark energetisch aufgeladen ist, wie das bei einem gelebten System, wie dem der *Sozialen Marktwirtschaft*, der Fall ist. Ihre „Strahlkraft“ ist nicht groß genug, um als Pol tatsächlich Relevanz zu finden.

Als letztes fühlen sich auch die *ökonomischen Werte* sichtlich unwohl in dieser Bewusstseinsstufe. Durch ihre erhöhte Position haben sie zwar das Gefühl, dass „der Fokus, von den *relationalen* und den *ökonomischen Werten* [...] jetzt sowieso bei den *ökonomischen Werten* [liegt] und [sich] damit [...] die *relationalen Werte* vielleicht bisschen freier bewegen [können]“ (S. XLI f., 66:39 - 67:49), aber ihre Präsenz nimmt trotzdem ab (S. XLVII, 74:37 - 74:39). Möglicherweise deutet sich hier ein weiteres Merkmal des grünen „Mems“ an: Der „Antimaterialismus kann Einzug erhalten, da die Lebensumstände so luxuriös geworden sind“ (Kap. 3.2, S. 30); ein Bedeutungsverlust, wie die *ökonomischen Werte* ihn anscheinend auch selber in dieser Aufstellung spüren.

Dass die *relationalen Werte* aus Sicht der *ökonomischen Werte* die Chance haben, im Stillen zu wirken, wenn die *ökonomischen Werte* im Vordergrund stehen, signalisiert möglicherweise, dass die *relationalen Werte* zwar unauffällig und damit auf den ersten Blick unbedeutend, aber dennoch wirksam sind. Jedenfalls, so drücken sie es selber aus, „spüre [ich] die ganze Zeit so'n Bewegungsdrang, ich find's total furchtbar zu stehen.“ (S. XLV, 71:18 - 71:23).

**Es lässt sich festhalten**, dass die Elemente im grünen „Mem“ den Großteil ihrer Aufmerksamkeit und Fürsorglichkeitsbedürfnisses dem Wohl des *Bürgers* widmen. Fast alles dreht sich um seine Integration in das bestehende System. Daneben scheint auch die Interaktion von *Führungskraft* und *Unternehmen* mit ihren Aushandlungsprozessen in Bezug auf den *Sinn* von entscheidender Bedeutung für die Entwicklung des Systems „Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit“ zu sein. Irritierend ist, dass *Wir-Orientierung*, *relationale Werte* und *Gemeinwohl-Ökonomie*, deren Eigenschaften das originäre Ansinnen des grünen „Mems“ augenscheinlich bestmöglich verkörpern müssten, als ausgesprochen schwach und irrelevant erlebt werden, und sich selber auch so fühlen. In Anbetracht der Digitalisierung mag es aber durchaus zukünftiger Realität entsprechen.

#### 6.3.4 Die gelbe Bewusstseinsstufe

In der gelben Bewusstseinsstufe, dem „vierten Kontext“, dürfen sich die Elemente lediglich zwei Schritte fortbewegen, um auf diese Weise einen kleinen Ausblick auf den weiteren Weg des Systems „Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit“ zu ermöglichen.

Der erste Schritt bringt das *Unternehmen* ganz in die Mitte des Feldes, wohingegen die *Führungskraft* einen Schritt zurück macht und nun neben der *Wir-Orientierung* steht. Auch der *Sinn* bewegt sich einen kleinen Schritt weiter zur Mitte, während der *Bürger* sich zunächst noch näher an die *Ich-Orientierung* stellt und dabei einen kleinen Schritt nach vorne macht. Die *relationalen Werte* stellen sich nun noch weiter außerhalb des Spannungsfeldes, als sie es ohnehin schon waren, stehen jetzt aber näher an der *Wir-Orientierung* als an der *Gemeinwohl-Ökonomie*. *Mitarbeiter* und *ökonomische Werte* hingegen, machen keine Anstalten sich zu bewegen. Der zweite Schritt lässt das *Unternehmen* mit einem großen Schritt mittig zwischen *Wir-Orientierung* und *Soziale Marktwirtschaft* treten. Die *Führungskraft* steht nun ebenfalls mittig, allerdings zwischen der *Gemeinwohl-Ökonomie* und *Wir-Orientierung*. Die *relationalen Werte* bewegen sich zunächst, um ihren Schritt dann aber wieder rückgängig zu machen. Unterdessen geht der *Sinn* noch einen kleinen Schritt weiter in die Mitte. Der *Bürger* folgt ihm, sodass er nun an den Rand des Spannungsfeldes zurückgekehrt ist. Weiterhin bewegungslos zeigen sich der *Mitarbeiter* und die *ökonomischen Werte*.

Das Aufstellungsbild der gelben Bewusstseinsstufe stellt sich daher wie folgt dar:

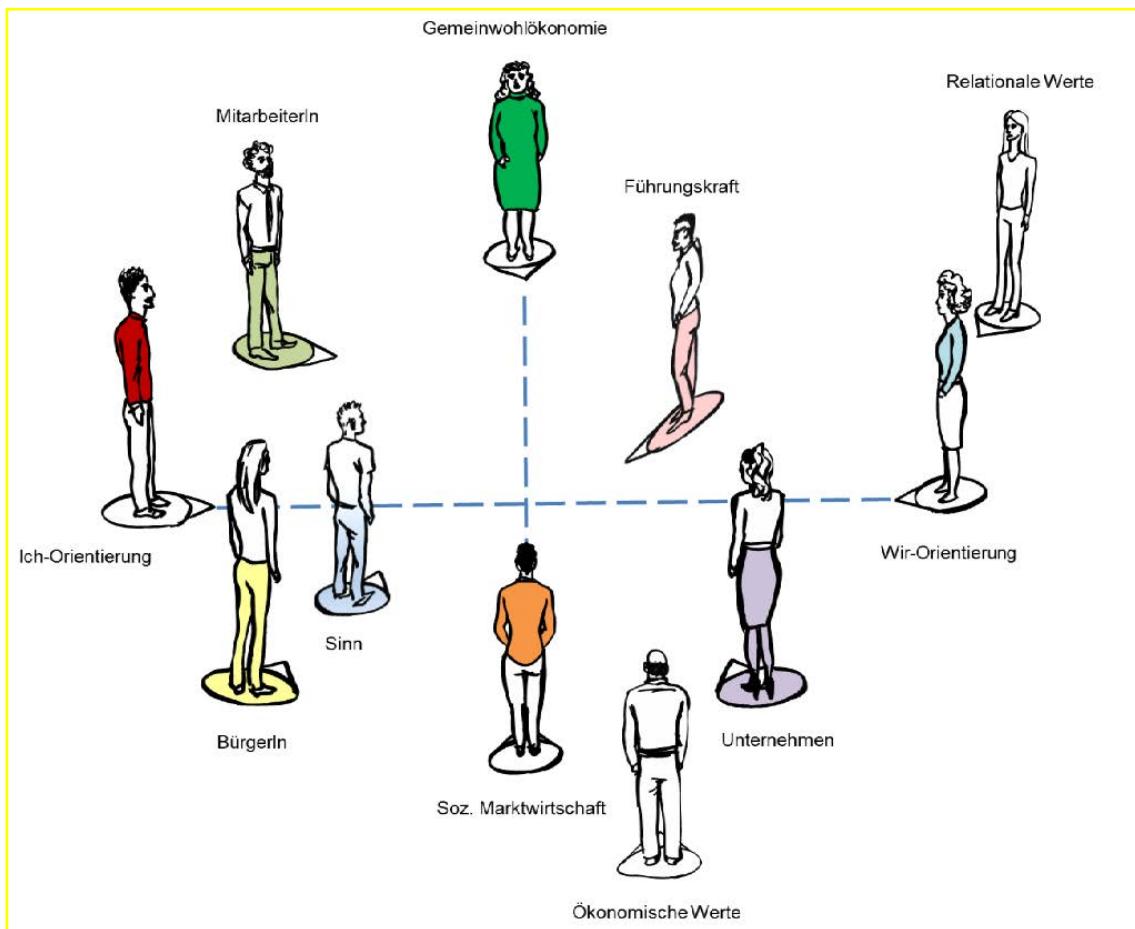


Abbildung 11 – Die gelbe Bewusstseinsstufe von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit (Eigene Darstellung)

Wird zunächst das Aufstellungsbild an sich betrachtet, fällt auf, dass nur die *Führungs-kraft* und der *Sinn* sich ansatzweise trauen, das Innere des Spannungsfeldes zu betreten und sich so den Spannungen des Systems auszusetzen. Dabei deutet die Blickrichtung der meisten Elemente darauf hin, dass die *Führungs-kraft* der Fokuspunkt dieser Aufstel-lung und somit von besonderer Relevanz ist.

Die *Gemeinwohl-Ökonomie* empfindet das Bild so, als dass „alle so einfach wieder im Raum verstreut [sind]. Also als würde das gar nicht unbedingt irgendeinen Sinn ergeben oder einen den ich nicht erfassen kann. [...] Jetzt ist das irgendwie so jeder steht irgend-wie für sich [...]. Also es gibt keine, wie soll man sagen, keine Koalitionen mehr oder keine Teams oder irgendwas.“ (S. XLVIII, 77:06 - 77:42). Dass dem so ist, stimmt mit der Beschreibung des gelben „Mems“ überein. Denn das systemische Denken im gelben „Mem“ ist zunächst einmal ich-bezogen, da „die Angehörigen dieser Stufe durch das Schaffen der Möglichkeitsräume für alle in erster Linie die eigenen Bedürfnisse nach Freiheit in vernünftigen Grenzen erfüllen und dem entgegenwirken, was das Sein be-droht.“ (Kap. 3.2, S. 31). In diesem Satz kommt aber auch zum Ausdruck, dass Ich-Orientierung hier eben nicht Egoismus heißt, sondern das Wohl aller Menschen und Umwelten zu achten. Den *Sinn* kann die *Gemeinwohl-Ökonomie* allerdings noch nicht greifen, was daran liegen könnte, dass sie noch nicht in der Lage ist, die für das gelbe „Mem“ typische „Parallelität von Chaos und Ordnung“ (ebd.) anzuerkennen.

Dass es im gelben „Mem“ zu einer deutlichen Steigerung des Wohlbefindens kommt, äußert sich in dieser Aufstellung dadurch, dass alle Elemente bis auf die *ökonomischen Werte* sich besser oder gleich gut im Vergleich zum vorangegangenen „Mem“ fühlen. Hier deutet sich an, was in Kap. 3.2 (S. 30) als die Auflösung von „Angst, Mangel und Ego, welche in den vorangegangenen Stufen wichtige Treiber der Aufrechterhaltung des Seins waren“ (ebd.), beschrieben wird. Wenn diese drei nicht mehr die Motive einer Handlung sind, dann sind die Systemelemente in der Lage, sich „die eigenen Bedürf-nisse nach Freiheit in vernünftigen Grenzen [zu] erfüllen.“ (ebd., S. 31).

Schlüssig ist auch, dass sich die *relationalen Werte* wohler fühlen (S. XLVII, 76:05 - 76:06). Denn erst in diesem „Mem“ können sich seine „Angehörigen in die Realitäten der jeweiligen Stufen hineinversetzen und in der jeweiligen “psychologischen Sprache“ mit ihnen kommunizieren“ (Kap. 3.2, S. 31) – ein ganzheitliches Ein- und Mitfühlen also, das erst im gelben „Mem“ möglich wird.

Und auch das negativeren Gefühl (S. XLVIII, 76:19) der *ökonomischen Werte* lässt sich im Kontext dieser Bewusstseinsstufe hervorragend deuten, wenn sie von sich sagen,

dass sie unzufrieden sind, weil die Bewegung im System sich durch Gleichzeitigkeiten auszeichnet. Diese Gleichzeitigkeiten sorgen dafür, dass die *ökonomischen Werte* sich im Gleichschritt mit den anderen Elementen bewegen müssen (S. XLVIII f., 78:01 - 78:53). Ihre Intention, sich erst im Nachgang bewegen zu wollen, ist typisch für die gelbe Bewusstseinsstufe. Sie möchten sich auf ihre Umgebung einstellen, um die Bedürfnisse aller Systemteilnehmer befriedigen zu können. Wenn aber die Bedürfnisse einer Gesellschaft nicht mehr überwiegend monetärer Natur sind und materieller Wohlstand kein Ziel mehr ist, weil dies die Entwicklung anderer Länder oder der hier abgebildeten Gesellschaft zu stark behindern würde, dann setzt das System alles daran, „dem entgegen[zu]wirken, was das Sein bedroht.“ (Kap. 3.2, S. 31). Und das hieße evtl. auch, die *ökonomischen Werte* an sich zu hinterfragen bzw. einer Redefinition zu unterziehen.

**Zusammenfassend lässt sich festhalten**, dass sich die Elemente im gelben „Mem“ tendenziell wohler fühlen, als in der vorangegangenen Bewusstseinsstufe. Auch positionieren sie sich wieder stärker in Richtung *Ich-Orientierung* und *Sozialer Marktwirtschaft*, während die *Führungs kraft* noch stärker ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt und auch der *Sinn* nach wie vor Präsenz zeigt. Einzig die *ökonomischen Werte* fühlen sich unwohl, da sie die Bedürfnisse der Gesellschaft nicht antizipieren können und so in der Bedeutungslosigkeit zu versinken drohen.

Wird nun eine **übergreifende Betrachtung der verschiedenen Bewusstseinsstufen**, die sich in der gesamten Aufstellung gezeigt haben, versucht, kann resumiert werden, dass in dem System „Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit“ eine generelle Ausrichtung auf die *Führungs kraft* und den *Sinn* vorliegt. Dies manifestiert sich zum einen durch die große Beachtung, sei sie nun positiv oder negativ, die ihnen geschenkt wird und zum anderen durch die Verantwortung, die diese beiden gegenüber allen Systemteilnehmern, und im Besonderen gegenüber dem *Bürger*, empfinden. An seiner Integration in das bestehende System, und der damit verbundenen Bewusstseinsentwicklung sowie dem Aushalten von Ambivalenzen, scheint sich die Zukunft von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit zu entscheiden.

Hier schließt die Forschungsfrage der Arbeit „Wie können marktwirtschaftlich orientierte Gesellschaften des globalen Nordens unterstützt werden, ihr Bewusstsein (*Ich*) im Kontext von Erwerbsarbeit so zu transformieren, dass es einen positiven (im Sinne eines fortschreitenden Bewusstseins nach Spiral Dynamics) Einfluss auf das System (*Sie*), die kollektiven Werte (*Wir*) und das Verhalten (*Es*) nimmt und so soziales und ökologisches Handeln ermöglicht?“, an, da sie es ermöglichen soll, eben diese „Integrationswege“ über die Unterstützung von Bewusstseinsentwicklung ausfindig zu machen.

Wie können die erarbeiteten Ergebnisse nun also zu diesem Zweck genutzt werden?

## 6.4 Hypothesen zur Förderung gesellschaftlicher Bewusstseinsentwicklung im Kontext von Erwerbsarbeit

Aus den in Kapitel 6.3 erarbeiteten Interpretationen der Geschehnisse in der Dilemma<sup>2</sup>-Aufstellung werden in diesem Kapitel – der Forschungsfrage entsprechend – Hypothesen zur Förderung gesellschaftlicher Bewusstseinsentwicklung vom orangen zum grünen „Mem im Kontext von Erwerbsarbeit abgeleitet. Die Auswahl der Hypothesen beschränkt sich lediglich auf die kleine Anzahl derjenigen Erkenntnisse, die in dieser Form weder im Forschungsstand, noch im Literaturstudium gefunden worden sind. Unter Zuhilfenahme der Erkenntnisse aus den Kapiteln 2, 3 und 5 werden anschließend in Kapitel 6.5 konkrete Maßnahmen zur Übersetzung der Hypothesen in die Praxis vorgeschlagen.

Die erste Hypothese zur Förderung gesellschaftlicher Bewusstseinsentwicklung im Kontext von Erwerbsarbeit lautet:

**Das System gerät in Bewegung, wenn der Bürger Gefahr läuft, aus diesem herauszufallen, die Harmonie durch Abspaltungsprozesse in Gefahr zu sein scheint.**

---

Im Verlaufe der Aufstellung hat sich immer wieder gezeigt, dass viele Elemente und Pole über die Entwicklung des *Bürgers* im Kontext von Erwerbsarbeit besorgt sind und ein großes Interesse daran haben, ihn nicht zu verlieren (bspw. S. XXX, 44:27 - 45:23, S. XXXIX f., 62:33 - 63:02, S. XL, 63:05 - 64:30, S. XLI f., 66:39 - 67:49, S. XLV f., 72:44 - 73:01). Es wirkt fast so, als wolle diese Aufstellung mitteilen, dass es nicht möglich ist, weiterhin auf die Art und Weise zu wirtschaften, wie das bisher der Fall ist, ohne, dass der *Bürger* aus dem System fällt. Und dass dieses Szenario droht, sorgt dafür, dass viele Elemente zu einer gemeinschaftlichen Bewegung innerhalb des Systems aufrufen (bspw. S. XXIX, 41:14 - 41:34, S. XXXI, 46:57 - 47:27, S. XXXVI f., 57:05 - 57:22 ). Die gesellschaftlichen Spaltungsprozesse, wie sie zurzeit in vielen Gesellschaften des globalen Nordens ablaufen, können also insofern ein Teil der Lösung sein, als dass ihre Existenz dazu führt, dass das System in Bewegung gerät. Denn wie es aussieht, benötigt es diesen Leidensdruck, den Widerstand des „Pöbels“, der sich in immer breiter werdender Zustimmung zu Rechtspopulismus, wie ihn bspw. die AfD oder Donald Trump verkörpern, äußert, um Veränderungsbereitschaft bei allen Systemteilnehmern hervorzurufen und so bestenfalls dafür zu sorgen, dass Bewusstseinsentwicklung stattfinden kann.

Die zweite Hypothese schließt direkt daran an, indem sie formuliert:

**Ist der Leidensdruck des Bürgers durch die Last ökonomischer Werte groß genug, möchte er “an die Hand genommen werden“, um diesen zu entkommen.**

---

Dass der *Bürger* unter dem Druck der *ökonomischen Werte* leidet, zeigt sich sowohl in der von ihm gewählten Metapher der Wippe, bei der er als erster “runterrollt”, während die *ökonomischen Werte* sich ganz oben befinden (S. XXV, 53:55 - 54:17), als auch daran, dass der *Bürger* das Gefühl hat, dass er durch die *ökonomischen Werte* aus dem System “geschoben” wird (S. XXXVII f., 58:38 - 58:58). In Zukunft wird es wohl darauf ankommen, wie die teilnehmenden Systemelemente auf eben diese Existenzängste des *Bürgers* reagieren. Nehmen sie sich dieser Ängste an, unterstützen ihn nicht nur zu verstehen, dass er mit dem kleinen protektionistischen Wir des blauen “Mems in einer globalisierten Welt kaum lebensfähig sein wird, sondern sorgen dafür, dass Handlungen, die das Entstehen eines größeren Wir-Begriffes, wie dem des grünen “Mems, begünstigen, attraktiver werden, dann ist er in der Lage sich auf diese Bewusstseinsentwicklung vom orangen zum grünen “Mem einzulassen. Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, auf vorangegangene Bewusstseinsstufen, wie die des blauen “Mems, zu regredieren. Bei positivem Verlauf ist der *Bürger* nicht mehr darauf angewiesen, sich, wie in dieser Aufstellung geschehen, von anderen abzugrenzen und ausschließlich an sich, den eigenen Bedarf und den eigenen Wohlstand zu denken. Dann hat er die Chance das größere Ganze zu erfassen. Auch Konflikte, wie der Handelskrieg mit Amerika, bieten die Chance auf ein umfassenderes Wir, da alle Länder aufgefordert sind, dieser globalen Herausforderung mit einer gemeinsamen Strategie entgegenzutreten. Die Erkenntnisse dieser Aufstellung deuten zudem, genau wie der Forschungsstand (Kap. 2.1, S. 7 f.), darauf hin, dass der *Sinn* des Systems das entscheidende Element im Bewusstseinsentwicklungsprozess des Bürgers ist. Erst im Rucksack des *Sinns* verspürt der Bürger genügend Sicherheit, um sich dem System wieder anzunähern (S. XXXIX, 61:57 - 62:30). Möglicherweise ist dieser *Sinn* erst erfüllt, wenn das System seinem originären Ansinnen: „Alle wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl“ (Kap. 5.2, S. 46) gerecht wird.

Die dritte Hypothese greift das Thema Sinn ebenfalls auf:

**Führungskräfte, Mitarbeiter und Bürger müssen in Auseinandersetzung mit dem Unternehmen ihre Erwartungshaltungen in Bezug auf**

den Unternehmenssinn klar artikulieren und so einen gemeinsamen Weg finden, der auf der einen Seite Sinnhaftigkeit und auf der anderen Seite wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht.

---

In der Aufstellung wird deutlich, dass es an der *Führungschaft* ist, die Erwartungshaltungen von *Mitarbeitern* und *Bürgern* (S. XXXIX f., 63:05 - 64:30) bezüglich des *Unternehmensinns* zu bündeln und in Aushandlungsprozessen mit dem *Unternehmen* einen gemeinsamen Weg zu finden, der auf der einen Seite *Sinnhaftigkeit* im Sinne einer Mehrung von Gemeinwohl und auf der anderen Seite wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht (S. XL f., 64:34 - 65:31). Werden nicht nur diese beiden Sequenzen, sondern die gesamte Aufstellung betrachtet, zeigt sich außerdem, dass das System sehr stark auf *Führung* ausgerichtet ist (bspw. S. XXVIII, 39:26 - 39:58). Dies bestätigen sowohl die Ausführungen in Spiral Dynamics (Kap. 3.3, S. 35 f.), als auch das Modell der Unternehmenskultur (Kap. 2.3, S. 14), da *Führung* dort als ein zentrales Element für Bewusstseinsentwicklung im Kontext von Erwerbsarbeit gesehen wird. Gelingt es *Bürgern*, *Mitarbeitern* und *Führungskräften*, *Unternehmen* die Relevanz von *Sinnhaftigkeit* im Sinne einer Mehrung von Gemeinwohl überzeugend darzustellen, kann auch hier Bewusstsein voranschreiten.

Zu diesen Ausführungen passt die vierte Hypothese:

**Es ist entscheidend, wie beweglich sich Unternehmen präsentieren, wenn sie ihre Mitarbeiter zu einem Mehr an Wir anregen wollen.**

---

Die gesamte Aufstellung über gibt es immer wieder Äußerungen von verschiedensten Elementen, die starke gemeinschaftliche Bewegungsimpulse von einem gemeinsamen Startpunkt aus verspüren (bspw. S. XXIX, 41:14 - 41:34 und S. XXXVI f., 57:05 - 57:22). Gleichzeitig gibt es ein großes Interesse daran, dass *Unternehmen*, *Wir-Orientierung* und *Gemeinwohl-Ökonomie* Teil dieser Bewegung werden, um *Bürger*, *Mitarbeiter* und *Ich-Orientierung* zu "assimilieren" (S. XXXI, 45:53 - 46:45, S. XXXV, 54:56 - 55:23 und S. XXXVI, 56:41 - 57:02). Es scheint, als müssten sich die *Unternehmen* in Zukunft beweglicher zeigen. Sie müssen über sich hinauswachsen und noch stärker auf die verschiedenen Stakeholder zugehen, um ihren Bedürfnissen gerecht zu werden und sie dabei zu unterstützen *Sinnhaftigkeit* zu erfahren, nicht nur sich selber, sondern auch die anderen Mitglieder des Systems im Blick zu haben. Es gilt, die Getrenntheit aus dem orangen "Mem zu überwinden, eben nicht nur eine Ansammlung von einzelnen Individuen zu sein, die Mitarbeiterrolle und Bürger-Ich strikt voneinander trennen, sondern als

Gemeinschaft Verantwortung zu übernehmen. Darüber hinaus ist es wichtig Transparenz zu zeigen, um die Zivilgesellschaft von ihrem Ohnmachtsgefühl zu erlösen.

Helfen würden an dieser Stelle Maßnahmen zur Umsetzung der fünften Hypothese:

Die Förderung von Ambiguitätstoleranz ermöglicht es, Ambivalenzen zu ertragen und als förderlich für die eigene Bewusstseinsentwicklung zu betrachten.

---

Immer wieder gibt es im Laufe der Aufstellung ambivalente Äußerungen einzelner Elemente. So fühlt sich die *Soziale Marktwirtschaft* zwar von den *ökonomischen Werten* unterdrückt, empfindet es aber nicht als störend, wenn deren Hand auch weiterhin auf ihrer Schulter ruht (S. XXXIII, 51:06 - 51:07). Auch wenn die *ökonomischen Werte* sich als Team mit den *relationalen Werten* begreifen (S. XXVIII f., 40:43 - 41:04), deuten sich Ambivalenzen an, wenn davon ausgegangen wird, das *ökonomische Werte* in Materialismus und Objektbezogenheit münden. So wird das Ego derart verstärkt, dass das Subjekt und die damit verbundenen *relationalen Werte* nur eine untergeordnete Rolle einnehmen können (Tolle, 2005, S. 48 f.). Diese beiden Beispiele deuten bereits an, dass Ambiguitätstoleranz bei einzelnen Elementen des Systems vorhanden ist. Nicht vorhanden scheint sie hingegen bei dem *Bürger*, da dieser zwar vom *Mitarbeiter* verdeckt ist (S. XXIX, 41:14 - 41:34), aber er in einer möglichen Identifikation des Selbst mit der Rolle des *Mitarbeiters* die eigene Auflösung befürchtet (S. XXXV, 53:55 - 54:17). Er scheint nicht in der Lage, mögliche Ambivalenzen von Selbst und Rolle als Chance zu betrachten an eben diesen zu wachsen. Interessanterweise ist es nämlich der *Mitarbeiter*, der sich in diesem System als das Element mit der „meisten Kraft“ wahnimmt (S. XLI, 65:35 - 66:10). Dies steht im Gegensatz zu dem *Bürger*, der sich „richtig schlecht“ fühlt (S. XLIV, 70:42 - 71:03). Zudem ist es für den *Mitarbeiter* wichtig, „die *ökonomischen Werte* an[zu]gucken“ (S. XLI, 65:35 - 66:10), während der *Bürger* das Gefühl hat, dass es eben diese sind, die ihn nicht im System haben wollen (S. XXXVII f., 58:38 - 58:58). Es gilt also den *Bürger* zu befähigen, Ambivalenzen produktiv für die eigene Bewusstseinsentwicklung zu nutzen und zu diesem Zweck möglicherweise die starke Differenzierung zwischen Mitarbeiterrolle und Bürger-Selbst zu reduzieren, um so eine Identifikation mit dem *Unternehmen* zu erleichtern (S. XXXIX f., 62:33 - 63:02). Eine solche Verbundenheit und die Übernahme der Rolle des *Mitarbeiters* ins Selbst des *Bürgers* würde durch *Sinnstiftung* sicher noch begünstigt (S. XXIX, 41:14 - 41:34) und es ihm möglicherweise erleichtern, wieder Teil des Systems zu werden, das eigene Bewusstsein zu erweitern.

Was es dazu braucht, dass Identifikation mit dem Unternehmen erleichtert wird, greift die sechste Hypothese auf:

Wenn die Kapital- und Wachstumsorientierung der ökonomischen Werte die Soziale Marktwirtschaft nicht mehr kleinhält, kann diese ihren Teilnehmern Räume zur Verwirklichung von Ideen bereitstellen, die nicht in erster Linie profitabel sind, sondern Gemeinwohl und Nachhaltigkeit fördern und es dem Bürger so gleichzeitig ermöglichen, das Tempo der Bewusstseinsentwicklung der anderen Teilnehmer der Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit mitzugehen.

---

Insbesondere in der gegenwärtigen Bewusstseinsstufe von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit deutet sich eine weitere Hypothese zur Förderung gesellschaftlicher Bewusstseinsentwicklung an. So bemüht sich das *Unternehmen*, die offenen Räume zwischen *Gemeinwohl-Ökonomie* und *Wir-Orientierung* zu schließen (S. XXVI, 35:41 - 35:55), während die *Führungskraft* in die Räume zwischen *Ich-Orientierung* und *Gemeinwohl-Ökonomie* treten möchte, die bislang unbesetzt blieben und die es nun zu entdecken gilt (S. XXV, 32:47 - 32:52). Da aber die *ökonomischen Werte* im weiteren Verlauf der Aufstellung ihre Macht derartig demonstrieren, dass sich die *Soziale Marktwirtschaft* kleingehalten fühlt (S. XXXIII, 50:18 - 51:01), schließt sich den oberen Versuchen aus der gegenwärtigen Bewusstseinsstufe, erst in der letzten, in dieser Aufstellung untersuchten gelben Bewusstseinsstufe, ein weiterer Versuch durch die *Gemeinwohl-Ökonomie* an (S. XLV f., 72:44 - 73:01). Dies mag daran liegen, dass die *ökonomischen Werte* sich im gelben "Mem unzufrieden fühlen, weil sie die Handlungen der anderen Elemente nicht antizipieren können (S. XLVIII f., 78:01 - 78:53). Die *Gemeinwohl-Ökonomie* jedenfalls, möchte den bestehenden Rahmen erweitern, neue Räume kreieren, die es dem *Bürger* ermöglichen, seinen Platz im System zu finden und auf diesem Weg auch neue Mittel zur Entwicklung des eigenen Bewusstseins zu entdecken (S. XLV f., 72:44 - 73:01). Wichtig an diesen neuen Räumen wird sein, dass der *Bürger* versteht, wo es hingehen soll, wie das geschieht und was das für ihn konkret bedeutet. Wenn der *Bürger* das weiß, ist es auch leichter, sich in die richtige Richtung zu bewegen (S. XLVIII f., 78:01 - 78:53). Gelingen kann dies jedoch nur, wenn die Politik, die in der Aufstellung mehrfach erwähnt wird (S. XXXV f., 55:25 - 55:53 und S. XXXVI, 56:01 - 56:28), Mittel und Wege offeriert, die die *ökonomischen Werte* mäßigen, damit die *Soziale Marktwirtschaft* ihrem originären Ansinnen, dem Dienst am Gemeinwohl, gerecht werden kann.

Einen Vorschlag, wie eine solche Mäßigung aussehen kann, offeriert die siebte Hypothese:

Es braucht Anreize, um ökonomische und relationale Werte gemeinsam zu leben, sie als Team und nicht als Gegensätze zu begreifen und es dem System auf diese Weise zu erleichtern, sich wieder stärker am Wir auszurichten.

---

Die *ökonomischen Werte* wünschen sich, dass sie und die *relationalen Werte* zusammen einen 360 Grad Blick auf das System haben (S. XXIX, 40:43 - 41:04) und es auf diese Art und Weise kontrollieren können (S. XXV, 33:37 - 33:46 und S. XXXII f., 48:54 - 50:15). Trotz oder gerade wegen der in der fünften Hypothese dargelegten Ambivalenz dieses Teamgedankens könnte darin möglicherweise ein Schlüssel zur Stärkung der *Wir-Orientierung* und damit zu gesellschaftlicher Bewusstseinsentwicklung vom orangen zum grünen "Mem liegen. Denn die *Wir-Orientierung* ist auch im grünen "Mem außen vor, fühlt sich nicht zugehörig, spürt lediglich eine Verbindung zwischen *sich*, *Sozialer Marktwirtschaft* und *Gemeinwohl-Ökonomie* (S. XXXIX, 61:19 - 61:54). Und genau in dieser Verbindung liegt das Potenzial. Wenn sich *ökonomische* und *relationale Werte* nicht ausschließen, sondern als Team agieren, dann können sie dabei unterstützen, dass die bestehende Wirtschaftsordnung an einem Mehr an "Wir" Interesse gewinnt und Verhaltensweisen belohnt, die sowohl *relationale* als auch *ökonomische Werte* fördern und so dafür sorgen, dass Bewusstseinsentwicklung stattfinden kann.

Die achte Hypothese erweitert diesen Gedanken noch, wenn sie formuliert:

**Wir-Orientierung und relationale Werte müssen an ihrer Sichtbarkeit arbeiten, wenn sie sich als wirksam erweisen sollen.**

---

Um ein Miteinander *relationaler* und *ökonomischer Werte* herzustellen, das in einem Mehr an Wir mündet, bedarf es möglicherweise der Einsicht, dass *relationale Werte* sehr viel beweglicher sind (S. XLV, 71:18 - 71:23), als dies bei den *ökonomischen Werten* (S. XXXII f., 48:54 - 50:15) der Fall zu sein scheint. Die *relationalen Werte* unterliegen einem ständigen Wandel, da sich zwischenmenschliche Beziehungen bspw. durch die Entwicklung sozialer Medien viel stärker verändern, als dies bei den *ökonomischen Werten* in den letzten Jahrzehnten der Fall war. Die *relationalen Werte* müssen also in der Lage

sein, sich permanent anzupassen. Dass dem so ist, bedeutet auch, dass sie ihre Existenzberechtigung jedes Mal aufs Neue unter Beweis stellen müssen. Sie sind gezwungen, genau wie die *Wir-Orientierung*, ständig an ihrer Sichtbarkeit zu arbeiten, da die anderen Elemente sie sonst „aus'm Blick“ (S. XLI, 65:35 - 66:10) und sie auf diese Weise möglicherweise an Bedeutung verlieren (S. XLVII, 74:31 - 74:35). Denn die Frage ist, ob es ausreicht, dass die *ökonomischen Werte* maximale Aufmerksamkeit bekommen und die *relationalen Werte* so im Stillen wirken können (S. XLI f., 66:39 - 67:49). Bedarf es nicht vielmehr einer deutlich stärkeren Artikulation und Einforderung *relationaler Werte* seitens der Systemteilnehmer, damit Bewusstseinsentwicklung stattfinden kann?

*Wie können diese Hypothesen nun in die Praxis und damit in konkrete Maßnahmen zur Bewusstseinsentwicklung übersetzt werden?*

## **6.5 Übersetzung der Hypothesen in die Praxis – Die nächste Bewusstseinsstufe erreichen**

Je nachdem auf welcher Bewusstseinsstufe sich Gesellschaft befindet, braucht es andere „Steuerungsprinzipien, Motivationsanreize, Ausbildungsschemata, Gesetze und ethische [...] Richtlinien“ (Beck & Cowan, 2010, Kap. 1.1), um Bewusstseinsentwicklung effektiv fördern zu können. Da diese Forschungsarbeit ergeben hat, dass sich marktwirtschaftlich orientierte Gesellschaften des globalen Nordens im Kontext von Erwerbsarbeit auf dem Weg vom orangen zum grünen *wMem* befinden, sollte bei der Entwicklung von Maßnahmen, als Übersetzung der Hypothesen aus Kapitel 6.4 in die Praxis, darauf geachtet werden, dass sie die Vielfalt der Spirale berücksichtigen. So wird verhindert, dass die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Ohnmachts- und Getrenntheitsgefühle noch verstärkt werden. Auf diese Weise kann Gesellschaft – und mit ihr jedes seiner Mitglieder auf seiner individuellen Bewusstseinsstufe – als heterogene Einheit existieren. Für Menschen im orangen *wMem* bedeutet dies, bei der Umsetzung von Maßnahmen bspw. auf „trial and error“-Experimente, Wettbewerbsspiele, Fallstudien und Simulationen“ (Beck & Cowan, 2010, Kap. 2.7), die mit monetären Belohnungen einhergehen, zu setzen. Im grünen *wMem* hingegen ist es von entscheidender Bedeutung zu Reflexion, Austausch, Involvierung und dem Wahrnehmen von Emotionen anzuregen (ebd.).

Jede Maßnahme wird zudem durch die vier sich wechselwirkend verstärkenden Perspektiven jeder Begebenheit, die in Kapitel 2.4 (S. 20) als Teil der Integralen Theorie beschrieben werden, beeinflusst: „Individuelle Bewertung und Verarbeitung einer Erfahrung (individuell innen [- Ich]), konditioniertes Bewältigungsverhalten (individuell außen

[‐ Es]), äußere institutionelle Bedingungen (kollektiv-aussen [‐ Sie]) und kultureller Hintergrund (kollektiv-innen [‐ Wir]).“ (Weinreich, 2006, S. 6). Bei der Erarbeitung von Maßnahmen sollten – wenn möglich – sowohl die Innen- als auch die Außenperspektiven einbezogen werden, damit eine persistierende Veränderung des Handelns erreicht werden kann. Auf diese Weise kann der Einzelne beim „Laufen lernen“ (Gauck, 2014, o.S.) unterstützt und entsprechende Maßnahmen zur Bewusstseinsentwicklung so gestaltet werden, dass sie das Potenzial haben, sich als lebensfähige Alternativen zum derzeitigen Lebensstil zu etablieren (Harré, 2011, S. 6) – eben nicht nur, nach dem Prinzip des „Reperaturdienstverhaltens“, (Dörner, 2000, S. 88), kurzfristig nach Lösungen für die drängendsten Probleme zu suchen, sondern tatsächlich „eine bessere Welt für Natur, Tiere und Menschen zu schaffen.“ (Hamann et al., 2016, S. 95).

Zu diesem Zweck werden die passenden Erkenntnisse der Kapitel 2, 3 und 5 zur Förderung von Bewusstseinsentwicklung gemeinsam mit weiteren Ideen aus der Literatur und eigenen Ansätzen als Maßnahmen formuliert, die dabei unterstützen sollen, die erarbeiteten Hypothesen, also das „Was getan werden muss“ „mit Leben zu füllen“, dem „Wie es getan werden muss“. Auf diese Weise soll die Forschungsfrage „*Wie können marktwirtschaftlich orientierte Gesellschaften des globalen Nordens unterstützt werden, ihr Bewusstsein (Ich) im Kontext von Erwerbsarbeit so zu transformieren, dass es einen positiven (im Sinne eines fortschreitenden Bewusstseins nach Spiral Dynamics) Einfluss auf das System (Sie), die kollektiven Werte (Wir) und das Verhalten (Es) nimmt und so soziales und ökologisches Handeln ermöglicht?*“ abschließend beantwortet werden.

Zur **Übersetzung der Hypothesen in die Praxis** werden nun, Hypothese für Hypothese, verschiedene Maßnahmen vorgeschlagen, deren Anforderungen sich aus den vorangegangenen Absätzen dieses Kapitels ergeben. Die meisten vorgeschlagenen Maßnahmen passen allerdings nicht nur zur Übersetzung einer Hypothese in die Praxis, sondern zählen auch auf die Übersetzung weiterer Hypothesen in die Praxis ein. Wichtig zu erwähnen ist, dass diese Maßnahmen vielfach lediglich Ideen darstellen, die in Zukunft über experimentelle Versuchsanordnungen in den Anwendungsraum hineingegeben werden könnten, um so eine wissenschaftliche Evaluierung ihrer Intention, der Förderung von Bewusstseinsentwicklung, zu erreichen.

#### **H<sub>1</sub>: Das System gerät in Bewegung, wenn der Bürger Gefahr läuft, aus diesem herauszufallen, die Harmonie durch Abspaltungsprozesse in Gefahr zu sein scheint.**

Die Art und Weise, wie das System „Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit“ agiert, löst große Dissonanzen beim Bürger aus und bietet somit beste Voraussetzungen für

die Entwicklung von Bewusstsein, da Leidensdruck einer der Haupttreiber von Bewusstseinsentwicklung ist (Kap. 3.4, S. 37). Gleichzeitig sorgt die Reaktion des Bürgers auf die Geschehnisse im System dafür, dass auch hier große Dissonanzen entstehen, die ebenfalls Bewusstseinsentwicklung begünstigen.

Diese Dissonanzen sind allerdings nur der erste Schritt. In weiterer Folge braucht es Maßnahmen, die das Auflösen dieser Dissonanzen unterstützen, indem sie dafür sorgen, dass „die Ursachen erkannt und aus dem Weg geräumt, die Konsequenzen transparent dargestellt und abschließend Lösungen [zunächst] als vorstellbar, d.h. passend zum „Mem-Profil erachtet [und dann auch umgesetzt] werden.“ (ebd.). Je größer dabei die eigene Offenheit, Neugier und Überzeugung, innere und äußere Prozesse beeinflussen zu können und ihnen nicht hilflos ausgeliefert zu sein, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass Bewusstseinsentwicklung stattfinden kann (ebd.).

Diese Offenheit, Neugier und Kontrollüberzeugung wiederum wird sowohl „durch Bedingungen [...], in denen Menschen sich in ihrem wirklichen, nicht dem gesellschaftlich erwünschten, Sein anerkannt, gesehen und wohl fühlen, als auch durch Bedingungen, unter denen Eigenständigkeit und Autonomie sowie Handlungsfreiheit und Bedürfnisbefriedigung möglich sind“ (Kap. 2.5, S. 23), gefördert. Einen solchen Rahmen im Kontext von Erwerbsarbeit zu eröffnen, ist Aufgabe von Geschäftsleitung und Führungskräften, da sie einen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben.

Mögliche Maßnahmen sind hier die Eruierung der Motive der handelnden Personen mit Hilfe quantitativer oder qualitativer Verfahren. Mit diesem Wissen können „sich „Spiralentwicklungsexperten“, wie bspw. Führungskräfte, durch „situationsangepasstes Verhalten, [bewusstseinsstufen]entsprechende Sprache, Entgegenbringen von Anerkennung [...] sowie Höflichkeit, Offenheit und Autokratie [...] mit ihnen verbinden“ (Kap. 3.4, S. 37) und so die Auflösung von Dissonanzen ermöglichen. Auch in Seminaren könnte – auf einer Metaebene – über den produktiven Umgang mit Dissonanzen gesprochen und dieser anhand von Übungen, wie dem probeweisen Einsatz problem- und emotional-orientierter Bewältigungsstrategien, erlebbar gemacht werden (Hamann et al., 2016, S. 86). Im besten Fall führt eine solche Herangehensweise zu einem kontrollierten Übergang zur nächsten Bewusstseinsstufe, bewahrt vor Chaos- und Kontrollverlustgefühlen.

## **H<sub>2</sub>: Ist der Leidensdruck des Bürgers durch die Last ökonomischer Werte groß genug, möchte er „an die Hand genommen werden“, um diesen zu entkommen.**

Die Aufstellung zeigt, dass es Maßnahmen aus dem Außen bedarf, die den Bürger bei der Bewusstseinsentwicklung unterstützen. Die Möglichkeiten ihn in gewisser Art und

Weise anzuleiten, ihn in die „richtige“ Richtung zu „stupsen“, sind dabei vielfältig. Und doch sagt der Vorsitzende der Sparda-Bank München zurecht, dass der „Impuls [...] nicht zu invasiv“ (Ristig-Bresser, 2017, o.S.) ausfallen darf, da der Bürger sich sonst seiner Mündigkeit beraubt fühlen könnte.

Die einfachste aller Möglichkeiten, das hat die Aufstellung gezeigt, ist das Erzeugen von Sinn. Und zwar Sinn im Sinne des ursprünglichen Gedankens von Ökonomie: „Alle wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl.“ (Kap. 5.2, S. 46). Ein so gearteter Sinn erleichtert es dem Bürger – jedenfalls deutet die Interpretation der Aufstellung darauf hin – Bewusstseinsentwicklung im Gleichschritt mit den restlichen Mitgliedern des Systems zu vollziehen. Einen solchen Sinn im System „Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit“ zu erzeugen ist Aufgabe der Unternehmen. Diesen Prozess zu unterstützen und Rahmenbedingungen entsprechend zu gestalten, hingegen, ist Aufgabe der Politik. Eine besondere Rolle in einem Unternehmen nehmen in diesem Zusammenhang die „positiven Interaktionen auf den [Kultur- und System-]Ebenen und untereinander [ein, da dies] tendenziell die Offenheit und die Bereitschaft für Wandel erhöht.“ (Kap. 2.5, S. 23). Je besser dieses Zusammenspiel funktioniert, umso leichter fällt es Stakeholdern, den „roten Faden“ zu erkennen und diesem dann auch zu folgen.

Als Maßnahmen zur Generierung von Sinn braucht es eine „Veränderung gesetzlicher Rahmenbedingungen insofern, als dass bspw. jedweder ökologischer [und sozialer] Schaden zu einer Schlechterstellung des verursachenden Unternehmens gegenüber [sozial-]ökologisch wirtschaftenden Unternehmen führen würde.“ (Kap. 5.4, S. 54). Dies zu erfassen, wäre Aufgabe der Gemeinwohlabilanz, einem Äquivalent der Finanzbilanz zur Ermittlung des Gemeinwohls (Kap. 5.2, S. 47 f.). So könnte eine positive Gemeinwohlabilanz bspw. niedrigere Steuern, niedrige Importzölle günstigere Kreditzinsen und Vorteile beim Zuschlag für öffentliche Auftragsvergaben nach sich ziehen und so zu einer „stärkere[n] Konzentration von Unternehmenszielen auf die Förderung von Gemeinwohl“ führen (Kap. 5.4, S. 54). Unternehmen würden „neben dem monetären, auch einen ökologischen und sozialen Gewinn ab[werfen] – ein dreifacher Gewinn, von dem alle profitieren.“ (Assmann, o.J, o.S.). Auch das Auflösen von Gewohnheiten würde durch eine solche Veränderung der Umweltbedingungen erleichtert, Offenheit gefördert und damit die Chance auf Bewusstseinsentwicklung erhöht (Kap. 2.5, S. 22).

„An die Hand genommen werden“ können Bürger auch durch Vorbilder: Entweder im kleinen Rahmen durch Freunde, Familie, Kollegen oder Führungskräfte, die durch ihre Art dem Leben zu begegnen unterstützend auf Bewusstseinsentwicklung wirken oder aber, wie Stephen Hawkings es beschreibt, durch „eine Einstein-ähnliche Figur, die sie

anrufen können, fasziniert von dem Gegensatz zwischen meinen extrem eingeschränkten körperlichen Fähigkeiten und den gewaltigen Ausmaßen des Universums, mit dem ich mich beschäftige.“ (Jacobs, 2018, o.S.).

**H<sub>3</sub>: Führungskräfte, Mitarbeiter und Bürger müssen in Auseinandersetzung mit dem Unternehmen ihre Erwartungshaltungen in Bezug auf den Unternehmenssinn klar artikulieren und so einen gemeinsamen Weg finden, der auf der einen Seite Sinnhaftigkeit und auf der anderen Seite wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht.**

Bewusstseinsentwicklung findet nicht nur beim Menschen, sondern auch bei nicht-menschlichen Elementen des Systems, wie in diesem Fall, den Unternehmen, statt. Die Ergebnisse der Aufstellung deuten darauf hin, dass Mitarbeiter, Bürger und Führungskräfte ihre Macht nutzen müssen, um in Aushandlungsprozesse mit dem Unternehmen bezüglich des Unternehmenssinns zu treten.

Der Bürger kann diese Macht jeden Tag nutzen, indem er bestimmte Produkte (nicht) konsumiert. Dass bei der Bevölkerung aber Bewusstsein für den Konsum nachhaltiger Produkte entsteht, dafür sorgen viele Unternehmen selber, indem sie sich mittels “Green-Washing“ einen nachhaltigen Anstrich verpassen. Dies führt dazu, dass sich die Aufmerksamkeit der Bevölkerung verstärkt auf eben diese Produkte richtet, was den gesellschaftlichen Sinn- bzw. Nachhaltigkeitsdiskurs erst ermöglicht oder noch verstärkt.

Für Mitarbeiter ist die Einforderung von Sinn, je nach Branche, mal schwieriger und mal leichter. Die Aufstellung zeigt, dass der beste Weg in jedem Fall über die Kommunikation mit Führungskräften ist, da ihr Einfluss auf das Unternehmen in der Regel größer ist, als der einzelner Mitarbeiter. Hier könnte die Argumentation mithilfe statistischer Daten überzeugend wirken: So korreliert bspw. der Arbeitswille stark mit dem erlebten Sinn (Brohm-Badry, 2017, o.S.) und Unternehmen, in denen die Arbeit tendenziell als sinnstiftend erlebt wird, erwirtschaften 21 Prozent mehr Gewinn (Kap. 2.1, S. 7). Dass dem so ist, mag daran liegen, dass „Menschen den starken Wunsch zu haben scheinen, ein Vermächtnis zu schaffen, das über das eigene Leben hinausgeht.“ (Ü.d.V., Cameron, 2012, S. 97). Trotzdem bleibt es eine „persönliche Entscheidung, Arbeit nur als Broterwerb zu sehen oder sich den Arbeitsplatz als mögliche Glücksquelle zu gestalten.“ (Berenbrinker & Karpawitz, 2011, o.S.).

Führungskräfte hingegen sind die entscheidende Schnittstelle zwischen Sinndiskurs und Unternehmen. Als Maßnahme könnten sie bspw. Stakeholderdialoge in Bezug auf die Generierung von Sinn etablieren und so dem Unternehmen bedeuten, dass es diesbezüglich eine immer stärker werdende Erwartungshaltung seitens der Stakeholder gibt.

Je nachdem wie konstruktiv dieser Diskurs verläuft, werden bestehende Strukturen entweder perpetuiert oder ihre Auflösung unterstützt (Brohm-Badry et al., 2017, S. 42). Auch so genannte „Idiosyncratic Deals“, also nichtstandardisierte Vertragsbedingungen, von denen sowohl Unternehmen als auch Führungskräfte profitieren (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006, S. 977), könnten Unternehmen dazu bewegen, sinnstiftender zu agieren. Denn insbesondere Führungskräfte befinden sich durch ihre Stellung und schwierige Ersetzbarkeit in einer Machtposition gegenüber dem Unternehmen. Doch auch ohne das Unternehmen direkt anzusprechen, können „Führungskräfte [...] [unternehmerische] Bewusstseinsentwicklung] einleiten [...], [indem sie] über Verhaltensweisen, die zu anhaltenden Erfolgen führen, dafür sorgen, dass ihre individuellen Prämissen Teil der kollektiven Prämissen einer Unternehmung werden.“ (Kap. 2.5, S. 23).

**H4: Es ist entscheidend, wie beweglich sich Unternehmen präsentieren, wenn sie ihre Mitarbeiter zu einem Mehr an Wir anregen wollen.**

Die unter der vorangegangenen Hypothese beschriebenen Mechanismen wirken auch andersherum. Nicht nur Bürger, Mitarbeiter und Führungskraft wirken auf die Bewusstseinsentwicklung von Unternehmen, sondern dieses auch auf sie. Die Nähe des Unternehmens zur Wir-Orientierung in der Aufstellung macht deutlich, in welche Richtung sich Bewusstsein entwickeln soll. Damit das passiert, braucht es Maßnahmen, die das „Wir-Gefühl“ aller Beteiligten stärken. Allerdings – und auch das hat die Aufstellung gezeigt – braucht es dafür deutlich mehr Bewegung seitens der Unternehmen. Sie müssen viel stärker auf alle Beteiligten zugehen und endlich das tun, „was schon immer in den Leitbildern gestanden hat: [...] Den Menschen ins Zentrum rücken. In jeder Arbeit den Sinn suchen, sehen und verstehen. Jedem Mitarbeiter erklären, wie das Unternehmen arbeitet, [für welche Werte und Tugenden es einsteht] und warum man das Produkt oder die Dienstleistung anbietet.“ (Dudas, 2016, o.S.). Nur so kann Gemeinschaft, kann Identifikation entstehen. Nur so kann das Unternehmen alle Beteiligten dabei unterstützen, „das zu werden, was in [ihrer] Entwicklung als nächstes ansteht, damit [sie] einen weiteren Schritt in Richtung auf eine noch komplexere Version [...] [ihrer Selbst] unternehmen [können].“ (Beck & Cowan, 2010, Kap. 4.17).

Eine solche Bewegung entsteht entweder durch Dissonanz, im Fall von Unternehmen also bspw. durch sinkende Gewinne (Kap. 3.3, S. 34), oder aber – bei entsprechender Offenheit – durch positiv-besetzte Vorbilder (Kap. 2.5, S. 22) Denn erst, wenn ökologische, gemeinwohlorientierte Unternehmen erfolgreich sind, also bspw. „die Energiewende auch ein ökonomischer Erfolg wird, wird sie die ökologischen Folgen haben, die erwünscht sind: [D]ass andere diesem Modell folgen.“ (Kretschmann, 2014, o.S.). Dafür

braucht es Möglichkeiten des interdisziplinären Austausches zwischen diesen Unternehmen. Eine Maßnahme an dieser Stelle wäre bspw. Führungskräfte aus nicht nachhaltig-orientierten in nachhaltig-orientierte Unternehmen zu entsenden, um Verständnis für einander zu entwickeln und sich in weiterer Folge gegenseitig zu unterstützen bzw. „gegebenenfalls neu entstandene soziale und ökologische Werte in ihr Herkunftsunternehmen [zu] tragen.“ (Kap. 2.5, S. 22). Auf diese Weise würde auch die Entstehung von „Top-Down-Inspiration“ begünstigt (Prange, 2018, o.S.).

Ist das Unternehmen erst einmal in Bewegung, fällt es leichter, Mitarbeiter zu einem Wir anzuregen. So könnten Unternehmen ganz konkret auf eine Unternehmenskultur hinarbeiten, in der das Verantwortungsbewusstsein und das Wir-Gefühl gestärkt wird, indem bspw. „das Unternehmen Verantwortung für das Wohlergehen anderer übernimmt.“ (Roth, 2013, o.S.). Auch über Produktlabels, wie das der Gemeinwohl-Ökonomie, können sie ein Zeichen, nicht nur für Mitarbeiter und Kunden, sondern auch für andere Unternehmen setzen (Deckstein, 2016, o.S.). Zuletzt ist auch der Einsatz von Mitarbeitern nach ihrem „charakterstärkenbezogenen Personen-Job-Fit“ hilfreich, da sie so ihre Stärken besser einbringen können, sich wohler fühlen, ihren Outcome und intrinsisches Motivationserleben steigern und schlussendlich auch eine verstärkte Identifikation mit dem Unternehmen erfahren (Brohm-Badry et al., 2017, S.152 f.). Wenn die Unternehmen ihr Engagement dazu auch noch nach außen kommunizieren, sorgen sie dafür, dass Kunden „eher zu begeisterten Fans und [...] Stammkunden“ werden (Dudas, 2016, o.S.).

**H<sub>5</sub>: Die Förderung von Ambiguitätstoleranz ermöglicht es, Ambivalenzen zu ertragen und als förderlich für die eigene Bewusstseinsentwicklung zu betrachten.**

Um Ambivalenzen aushalten bzw. ihre Wirkung auf das Selbst und andere steuern zu können, braucht es zunächst einmal die Fähigkeit, sich dieser überhaupt bewusst zu sein. Ambivalenzen gibt es dabei sowohl im Innen als auch im Außen. Ein Bewusstsein dafür kann „durch Training von Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen bspw. über die Stärkung der [eigenen] Reflexionsfähigkeit“, entwickelt werden (Kap. 2.5, S. 23). So können nicht nur das eigene Verhalten, sondern auch die ihm zugrunde liegenden Ursachen, die Werte und Denkmuster reflektiert werden. Je stärker sich die eigene „Aufmerksamkeit [dabei] zu den inneren Komponenten des AQAL-Modells [...] [bewegt, desto weniger beeinflussen [...] die eigenen und kollektiven Werte [(die äußeren Komponenten, also] das eigene Verhalten und die Systeme, [...] unbewusst.“ (ebd.).

In der Aufstellung wird deutlich, dass insbesondere die starke Differenzierung zwischen Mitarbeiterrolle und Bürger-Selbst reduziert werden sollte, um die Ambivalenzen, die

zwischen ihnen bestehen, aushalten zu können und so Bewusstseinsentwicklung erst möglich zu machen. Der einfachste Weg zu dieser Reduktion ist der über die Identifikation des Bürgers in seiner Rolle als Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Wie das funktionieren kann, wurde in den Maßnahmen der vorangegangenen Hypothesen H<sub>2</sub> (S. 88 ff.), H<sub>3</sub> (S. 90 f.) und H<sub>4</sub> (S. 91 f.) schon hinreichend thematisiert.

Was es Bürgern darüber hinaus erleichtern könnte, diese Rollenambivalenzen auszuhalten, sind bspw. "Sei du selber Tage", an denen sie ermutigt werden, ihr "wahres" Selbst auch bei der Arbeit zu zeigen und so nicht gezwungen sind, sich ausschließlich über ihre dortige Rolle zu definieren und dafür immer "nur" narzisstische Ersatzbefriedigung zu erhalten (Parin, 1978, S. 416 ff.). Dazu braucht es Vorbilder, bestenfalls in Führungspositionen, „die [mutig und] kompromisslos zu sich [und ihren Bedürfnissen] stehen“ (Kranz, 2010, o.S.) und so authentisch und charismatisch ihre Mitarbeiter begeistern und zur Nachahmung anregen (ebd.). Auf diese Weise kann Ambiguitätstoleranz entstehen, die dazu befähigt „abweichende Urteile nicht als Bedrohung der eigenen Deutungshoheit, sondern als potenziell nützliche Information [...] [wahrzunehmen, um] die eigene Position selbstkritisch auf ihre Entwicklungsförderlichkeit zu hinterfragen.“ (Brohm-Badry et al., 2017, S. 48).

Auch Veränderungen im Ausbildungssystem könnten sinnvoll sein. So könnte bspw. Schulabgängern die Möglichkeit gegeben werden, über einen bestimmten Zeitraum, verschiedene Arbeitsbereiche kennenzulernen (Franck, 2016, o.S.). Oder aber, es werden, wie von Andrea Nahles (Haunhorst & Karig, 2017, o.S.) vorgeschlagen, Mechaniker und Krankenschwestern mit Erasmus nach ganz Europa entsendet, um ihnen so Ambivalenzen auch im Außen aufzuzeigen und Bewusstseinsentwicklung anzuregen. Gleches gilt für „Entwicklungsinstrumente [in Unternehmen] wie bspw. den Abenteuerspielplatz, [...] um auf diese Weise Erfahrungen zu ermöglichen, die [...] [den Umgang mit Ambivalenzen erleichtern und so] Bewusstseinsentwicklung [...] fördern.“ (Kap. 3.4, S. 37).

**H<sub>6</sub>: Wenn die Kapital- und Wachstumsorientierung der ökonomischen Werte die Soziale Marktwirtschaft nicht mehr kleinhält, kann diese ihren Teilnehmern Räume zur Verwirklichung von Ideen bereitstellen, die nicht in erster Linie profitabel sind, sondern das Gemeinwohl und Nachhaltigkeit fördern und es dem Bürger so gleichzeitig ermöglichen, das Tempo der Bewusstseinsentwicklung der anderen Teilnehmer der Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit mitzugehen.**

Die Aufstellung macht deutlich, dass die Soziale Marktwirtschaft auch deshalb unter ihren Möglichkeiten bleibt, weil sie durch die ökonomischen Werte dominiert wird. Sie kann

ihr Bewusstsein nicht entwickeln, solange sie sich nicht von den ökonomischen Werten lösen kann. Soll die Vormachtstellung der ökonomischen Werte reduziert werden, braucht es die Politik, da sie in der Lage ist, diese über Gesetze zu regulieren. Wie das geschehen kann, dazu wurde bei der Erläuterung von Maßnahmen zur Übersetzung der Hypothese H<sub>2</sub> (S. 88 ff.) in die Praxis, bereits Stellung bezogen.

An einigen Stellen aber, gibt es solche „Nachhaltigkeits- und Gemeinwohlräume“ bereits. Häufig dort, wo die Politik als Investor auftritt, da diese Räume im freien Wettbewerb, durch den Fokus auf ökonomische Werte, kaum konkurrenzfähig sind. Dazu zählen „gut ausgebauter, bezahlbarer Nahverkehr, öffentliche Bücherschränke oder die Förderung von Repair-Cafés. [...] Auch [...] die Stadt Kopenhagen [...] erleichtert umweltfreundliches Verhalten, indem sie vermehrt Radwege baut und [...] die Bedingungen für Autofahrer durch Umweltzonen und teure Parkplätze verschlechtert.“ (Kap. 2.2, S. 11). Die „Golden Carrot Initiative“ fördert die Entstehung solcher Räume ebenfalls, wenn sie einen „Wettbewerb für den energieeffizientesten Serienkülschrank“ veranstaltet (ebd.).

Aber auch verschiedenste Alternativen zur bestehenden Wirtschaftsordnung eröffnen solche Räume und ermöglichen es ihren Teilnehmern sich über die bisherigen Denk- und Handlungsweisen hinaus zu entwickeln. Häufig fehlt es ihnen allerdings an medialer Aufmerksamkeit, sodass eine solche Entwicklung aus der „Mitte der Gesellschaft“ nur ausgesprochen langsam voranschreiten kann. Die große Frage ist, ob die Zeit ausreicht, dass sich Bewusstsein auf diese Art und Weise ausbreiten kann und so im Laufe der Zeit auch die Soziale Marktwirtschaft stärker erfasst. Oder, ob der drohende Protektionismus und Klimawandel politische Instanzen dazu zwingt, hier stärker unterstützend einzugreifen und nach und nach, genau wie in Themen der Plastikbelastung und Bienenersterben, verstärkt an die breite Öffentlichkeit heranzutreten. Denn das „Trends wie die „freiwillige Einfachheit“ (ein Lebensstil, durch den Menschen versuchen, ein einfacheres und damit schließlich ein besseres Leben zu führen) und „Downshifting“ (die freiwillige Entscheidung zur Reduktion von Arbeit, Einkommen und dem Konsum) positive Effekte auf das Wohlbefinden haben“, gilt als gesichert (Brohm-Badry, 2017, S. 99).

Darüber hinaus könnten auch Unternehmen Themenabende für Mitarbeiter oder andere Unternehmen anbieten, bei denen Vortragende die Teilnehmer über eben solche „Nachhaltigkeits- und Gemeinwohlräume“ informieren und im Anschluss diese Ideen bestens wiederum in ihr eigenes Umfeld tragen. „Bei Veranstaltungen wie diesen können positive Emotionen bspw. durch eine stimmige, angenehme Atmosphäre, Witz und das Gefühl willkommen zu sein, erzeugt werden“ (Kap. 2.2, S. 12), was zu einer Erhöhung der Umsetzungswahrscheinlichkeit der angesprochenen Themen führt (ebd.).

Sollen nun auch Bürger in der Lage sein die Bewusstseinsentwicklung der anderen Teilnehmer der Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit mitzugehen, müssen sie ermutigt werden „mehr Verantwortung [zu] übernehmen, indem sie in Unternehmen und durch direkte Demokratie auch politisch mitbestimmen dürfen.“ (Kap. 5.4, S. 54). Dies würde „zu einer Reduzierung der Ohnmachtsgefühle und einer Stärkung der Mündigkeit und Reflexionsbereitschaft führen.“ (ebd.). Auch Konzepte wie “Globales Lernen“, bei dem die Wirkung eigener Handlungen in den Kontext einer globalisierten Welt gestellt werden (Stiftung Bildung und Entwicklung, 2010, S. 5) und „eine Bildung, die [...] zur Politik führt, mich also [...] zur Wahrnehmung meiner Rolle – oder Verantwortung – im Gemeinwesen an[...]leitet und befähigt“ (Schrüfer & Schwarz, 2010, S. 146), unterstützen diese Entwicklung.

**H<sub>7</sub>: Es braucht Anreize, um ökonomische und relationale Werte gemeinsam zu leben, sie als Team und nicht als Gegensätze zu begreifen und es dem System auf diese Weise zu erleichtern, sich wieder stärker am Wir auszurichten.**

Für den “Sprung“ zur nächsten Bewusstseinsstufe braucht es eine stärkere Wir-Orientierung von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit. Die Aufstellung hat gezeigt, dass es dafür essentiell ist, dass ökonomische und relationale Werte sich nicht bekämpfen, sondern ergänzen.

Auf der Ebene von Unternehmen könnten hier Kriterien erarbeitet werden, die es braucht, damit Projekte nicht nur einen ökonomischen, sondern immer auch einen relationalen Wert schaffen. Mögliche, nachhaltige Handlungen werden dabei insbesondere durch „(kollektive) Selbstwirksamkeit über Erfolgserlebnisse und Feedback zur Relevanz des eigenen Verhaltens durch die Umwelt sowie durch Defaults, die mit sozialen und Ist-Normen (Nachbarschaftsmittelwert, Anstieg Kundenanzahl, Mehrheitsmeinung) arbeiten“, verstärkt (Kap. 2.5, S. 22). Wird das eigene Verhalten im Anschluss noch reflektiert und die Mitarbeitenden in gleicher Weise wertgeschätzt, sind beste Voraussetzungen für Bewusstseinsentwicklung gegeben (Kohn, 1986/1992, S. 49). „Unterstützt werden kann dies[es Verhalten] außerdem mit Prompts, kurzen Nachrichten, die an das gewünschte Verhalten erinnern.“ (Kap. 2.2, S. 13). Eine weitere Möglichkeit zur Unterstützung der Etablierung relationaler Werte ist außerdem das Entfallen positiver Konsequenzen bei Schädigung dieser Werte. So könnten bspw. Mitarbeiter, die diese Werte in ihrer Arbeit nicht berücksichtigen, niedrigere oder keine zusätzlichen Bonitäten zu ihrem Gehalt erhalten, während die (Über-)Erfüllung dieser Werte zu einem Mehr an Bonitäten führt (Hamann et al., 2016, S. 59). Auf diese Weise würden relationale Werte gefördert und ihre dauerhafte Etablierung im Unternehmensalltag angeregt.

Auch im Alltag des Bürgers kann das gemeinsame Leben ökonomischer und relationaler Werte gefördert werden. So könnten bspw. Gemeinschaftsgärten oder Wohngemeinschaften stärker gefördert werden. Auch könnte dazu angeregt werden, Dinge gemeinschaftlich zu erwerben und je nach Bedarf abwechselnd zu nutzen oder eine "Second-Hand-Shopping-Tour" mit Freunden zu unternehmen (Hamann et al., 2016, S. 73).

Nur so ist es möglich „in der Zukunft systematisch Empathie, Kooperation, Solidarität und Großzügigkeit [zu] lernen“ (Felber, 2014, Kap. 9) und „Herzensfreuden“ zu kultivieren. Denn diese Werte führen zu geringerer Anfälligkeit „für die Orientierung an Geld, Macht und Erfolg um seiner selbst willen“ (Felber, 2017, o.S.) und unterstützen so auch eine Bewusstseinsentwicklung vom orangen zum grünen <sup>w</sup>Mem.

**H<sub>8</sub>: Wir-Orientierung und relationale Werte müssen an ihrer Sichtbarkeit arbeiten, wenn sie sich als wirksam erweisen sollen.**

Die Bedeutung, die der Wir-Orientierung und den relationalen Werten in der Aufstellung zugesprochen wird, ist gering. Es scheint, als müssten sie an ihrer Sichtbarkeit arbeiten, um mehr Beachtung und Verwirklichung zu finden.

Um eine solche Sichtbarkeit zu gewährleisten, sollte verstärkt dazu angeregt werden, über Gemeinschaft und relationale Werte ins Gespräch zu kommen, anderen Menschen mitzuteilen, was einem wichtig ist und wie sich das im Alltag äußert. Eine Maßnahme zur Umsetzung könnte bspw. das Etablieren tiefgründiger Gespräche im Freundes- bzw. Kollegenkreis sein. Getreu dem Titel des Buches von Georg-Volkmar Graf Zedtwitz-Arnim (1961) „Tu Gutes und rede darüber!“ Auch eine Fokussierung auf Kooperation statt Konkurrenz im Bildungssystem würde das Kollektivbewusstsein stärken und dafür sorgen, dass Verantwortung für das größere Ganze entstünde (Kap. 5.4, S. 55).

Zuletzt trägt auch fast jedes Unternehmen etwas zu einer besseren Welt bei. Sich darauf, auch als Mitarbeiter, zu konzentrieren, das im Gespräch zu halten, führt zu einer Verstärkung der relationalen Werte und der Wir-Orientierung. Am leichtesten haben es Mitarbeiter von „Social Businesses [...] [,die] neben dem monetären, auch einen ökologischen und sozialen Gewinn ab[werfen] – ein [...] Gewinn, von dem alle profitieren.“ (Assmann, o.J., o.S.). Wichtig in der Kommunikation solcher sinnstiftender Verhaltensweisen des Unternehmens ist, „dass sie verschiedene Wertorientierungen (egoistisch, altruistisch, biosphärisch) ansprechen“ (Kap. 2.5, S. 22), um möglichst viele Menschen zu erreichen und so Bewusstseinsentwicklung vom orangen zum grünen <sup>w</sup>Mem zu fördern.

## 7 Überblick und Schlussfolgerungen – Wer heute nichts tut, lebt morgen, wie gestern

---

Dieses Kapitel soll – in einem ersten Schritt – die Resultate dieser Forschungsarbeit nochmals aufgreifen und auf diese Weise darlegen, dass es gelungen ist, sowohl die Forschungshypothese als auch die Forschungsfrage zu beantworten. In einem zweiten Schritt werden abschließend die Methodik der Arbeit kritisch reflektiert und Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen dieser Arbeit für Unternehmen, Gesellschaft, Politik, Forschung und den Autoren selber erörtert.

### 7.1 Überblick über die Ergebnisse

„Denn nur im Wandel ist Stabilität zu finden. Veränderung ist das einzige Sichere.“

Rüdiger Dahlke (2016, o.S.)

Diese Arbeit hat gezeigt, dass der Hypothese „*Es besteht eine Bereitschaft der marktwirtschaftlich orientierten Gesellschaften des globalen Nordens, den Sprung zur nächst höheren Bewusstseinsstufe im Kontext von Erwerbsarbeit zu wagen und so sozialeres und ökologischeres Handeln zu ermöglichen*“ zugestimmt werden kann. Es gibt in der gegenwärtigen Bewusstseinsstufe der systemischen Aufstellung eine klare Bereitschaft fast aller Elemente, sich stärker auf die Wir-Orientierung und damit auf das Kollektiv auszurichten und so das größere Ganze, das Gemeinwohl, verstärkt in den Mittelpunkt zu rücken. Die große Schwierigkeit, die es zu überwinden gilt, ist, dass der prototypische Bürger in der gegenwärtigen Bewusstseinsstufe noch nicht dazu in der Lage ist, diesen „Sprung“ vom orangen zum grünen „Mem parallel mit den anderen Elementen des Systems“ „Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit“ zu vollziehen. Die Anziehungskraft der Ich-Orientierung, also die Fokussierung auf die eigenen Bedürfnisse, scheint gegenwärtig noch zu stark zu sein. Auch die Soziale Marktwirtschaft, das hat die Bewusstseinsstufenanalyse gezeigt, sollte ihre Fähigkeiten ausbauen und sich weiterentwickeln, wenn sie auf dem Weg zum grünen „Mem nicht“ „verloren“ gehen möchte.

Die zu Beginn dieser Arbeit aufgeworfene Forschungsfrage „*Wie können marktwirtschaftlich orientierte Gesellschaften des globalen Nordens unterstützt werden, „ihr Bewusstsein (Ich) im Kontext von Erwerbsarbeit so zu transformieren, dass es einen positiven (im Sinne eines fortschreitenden Bewusstseins nach Spiral Dynamics) Einfluss auf das System (Sie), die kollektiven Werte (Wir) und das Verhalten (Es) nimmt und so sozialeres und ökologischeres Handeln ermöglicht?*“, schließt an die Forschungshypothese an und wurde mithilfe der Aufstellung des Systems „Gesellschaft im Kontext von

Erwerbsarbeit“ im orangen, grünen und gelben „Mem“ beantwortet. In der Aufstellung wurde deutlich, dass die Systemteilnehmer sehr viel Energie aufwenden, um den Bürger davon zu überzeugen, sich gemeinschaftlich fortzubewegen und das System eben nicht zu verlassen. Er möchte “an die Hand genommen werden“, um die ökonomischen Werte hinter sich lassen zu können, in der Lage zu sein, sich stärker am Wir auszurichten. Besonders wichtig für eine positive Entwicklung, im Sinne eines fortschreitenden Bewusstseins nach Spiral Dynamics, scheint das Aushalten von Ambivalenzen, die Entstehung von Räumen, die Gemeinwohl und Nachhaltigkeit fördern, genau wie ein stärkeres Zugehen der Unternehmen auf ihre Mitarbeiter zu sein. Auch das Einfordern und Ermöglichen von Sinn bei gleichzeitigem ökonomischem Erfolg durch Mitarbeiter, Bürger und Führungskräfte spielt eine wichtige Rolle. Zuletzt ist die Verlagerung von Anreizen auf die gemeinschaftliche Umsetzung ökonomischer und relationaler Werte, unter Zuhilfenahme deutlich verstärkter “Öffentlichkeitsarbeit“ der relationalen Werte und Wir-Orientierung, ein entscheidender Faktor für Bewusstseinsentwicklung. Nur – jedenfalls ist das das Ergebnis dieser Arbeit – wenn Gesellschaft sich auf diesen Weg begibt, kann Bewusstseinsentwicklung vom orangen zum grünen „Mem“ stattfinden.

Die Vielzahl an Hypothesen, die sich aus dieser Aufstellung ergeben haben, verdeutlichen, dass es für dieses “sich auf diesen Weg begeben“, und somit für eine Bewusstseinsentwicklung vom orangen zum grünen „Mem“, der Beachtung und Umsetzung vieler Maßnahmen bedarf, die sich nach dem jeweiligen „Mem-Profil von Gesellschaft richten.

## 7.2 Kritische Reflexion der verwendeten Methoden

Der begrenzte Umfang einer Forschungsarbeit zieht die Notwendigkeit nach sich, sich auf wenige Methoden zu beschränken. Und auch innerhalb der jeweiligen Methodik kann immer nur ein kleiner Ausschnitt eines großen Möglichkeitsraumes aufgezeigt werden. Einen Anspruch auf Vollständigkeit kann es hier also nicht geben. Mit den gewählten Methoden sollte aber versucht werden, ein möglichst umfassendes Bild, innerhalb eines kleinen Ausschnitts der Wirklichkeit der untersuchten Thematik, zu zeichnen.

Die **theoretische Untersuchung** des Forschungsgegenstandes ist im Wesentlichen durch ein Modell menschlicher Bewusstseinsentwicklung gekennzeichnet. Dies ist dahingehend als kritisch zu betrachten, da eine Vielzahl weiterer Bewusstseinsstufenmodelle im wissenschaftlichen Raum existieren, die keinen Eingang in diese Untersuchung gefunden haben (Wilber, 2009, S. 110 - 122).

Die **Bewusstseinsstufenanalyse** ist in erster Linie als subjektives Hilfsmittel zur Unterstützung der Interpretation der systemischen Aufstellung zu betrachten. Die gewählten

Kriterien und ihre Bewertung für alle Bewusstseinsstufen und beide Wirtschaftsordnungen beruhen lediglich auf meiner persönlichen Einschätzung, die durch intensive thematische Auseinandersetzung entstanden ist. Eine wissenschaftliche Evaluierung dieser Kriterien steht noch aus und sollte in zukünftiger Forschung, genau wie weitere, ergänzende Kriterien, erarbeitet werden. Aus diesem Grund sind die Ergebnisse dieser Analyse lediglich Anhaltspunkte, die durch die systemische Aufstellung in dieser Forschungsarbeit einer Überprüfung unterzogen worden sind.

Genau diese **systemische Aufstellung** hat es ermöglicht, der Fragestellung aus einer systemischen Perspektive heraus zu begegnen und so Zugang zu den unterschweligen Mustern, Ideen und Problemen des Forschungsgegenstandes zu erlangen. Ihrer Interpretation ist allerdings, durch meinen subjektiven Wirklichkeitsrahmen, eine natürliche Grenze gesetzt. Wenngleich diese Einschränkung durch die Auswertung des Materials von mehreren Personen nur begrenzt gilt, liegt auch in diesen Fällen jeweils eine Bewertung auf Basis der eigenen Wirklichkeit vor und eine objektive, kausal gemessene Bewertung (Müller-Christ, 2018, S. 78), wie sie bei quantitativen Verfahren erfolgen kann, ist nicht möglich. Allerdings erscheint, ob der vielen unterschweligen „multidimensionale[n] [...] Ursache-Wirkungsbeziehungen“ (ebd., S. 83) der Fragestellung, eine quantitative Herangehensweise wenig sinnvoll, sodass die Entscheidung für eine systemische Herangehensweise aus meiner Sicht sowohl zwangsläufig als auch sinnvoll war. Die größte Herausforderung für den Autor war es dabei, die eigenen Bewertungen hinteranzustellen und dem Forschungsgegenstand neutral zu begegnen.

### 7.3 Schlussfolgerungen für Unternehmen

*„Wir sollten keine Angst vor dem Morgen haben. Denn wir leben in der aufregendsten Zeit, die es je gab.“*

Ranga Yogeshwar (Scheck, 2017, o.S.)

Der Vorstandsvorsitzende der Sparkasse Bremen Tim Nesemann (2018, mdl. Mitt.) sagte in einem persönlichen Gespräch, dass die Niedrigzinsphase für sein Unternehmen eine große Herausforderung darstellt. Doch statt zu klagen, wähle er lieber den Weg, der ganzen Thematik proaktiv und positiv zu begegnen, um auf diese Weise auch ein Vorbild für die gesamte Belegschaft zu sein. Denn eigentlich sei die Niedrigzinsphase sogar eine große Chance. Eine große Chance für umfassenden Wandel. Genau wie auch Donald Trump die größte Chance für die Stärkung des Zusammenhaltes der Europäischen Union in den letzten Jahrzehnten sei. Turbulenzen dieser Art sind es, die durch Spiral Dynamics erklär- und nachvollziehbar werden, auf die sich jedes Unternehmen

durch eine intensive Beschäftigung mit dieser Thematik einstellen und zukünftige Ereignisse besser antizipieren kann. „Es ist, als würde das Raumschiff Erde täglich von Sturmböen, Ab- und Scherwinden erfasst, während es in bisher nicht erfasste Bereiche der Erfahrung rast, die sich ständig verändern.“ (Rosenau, 1990, S. 7). Auf eben diese „nicht erfassten Bereiche der Erfahrung“ (ebd.) muss sich das Unternehmen und mit ihm alle seine Stakeholder vorbereiten, permanent an der eigenen Offenheit arbeiten und das System immer wieder hinterfragen, damit Veränderungsbereitschaft ein entscheidender Teil der Unternehmenskultur und -leitbilder wird.

Führungskräften, das hat die Aufstellung deutlich gemacht, kommt an dieser Stelle die wesentliche Aufgabe zu, Sinn einzufordern und ihn auch selber immer wieder aktiv zu suchen. Gleichzeitig sollten sie versuchen – wie in einer Bilanz die Aktiva und Passiva – die unterschiedlichen Ebenen des Systems ins Gleichgewicht zu bringen, um auf diese Weise seine Offenheit zu fördern und Bewusstseinsentwicklung zu ermöglichen (Reschke, 2017, o.S.). Denn „das oberste Ziel der Führungskräfte in jeder Gesellschaft [...] sollte [darin bestehen], den weiteren Aufstieg der Menschen durch die Ebenen ihrer Existenz zu fördern.“ (Beck & Cowan, 2010, Kap. 3.16). Gelingt das, werden Unternehmen und ihre Stakeholder gemeinsam die Spirale „erklimmen“, eine immer komplexere Version ihrer selbst werden und dabei die Welt, genau wie das eigene Leben und das Unternehmen, verbessern.

## 7.4 Schlussfolgerungen für die Gesellschaft

*„Wo kämen wir hin, wenn alle sagten, wo kämen wir hin, und niemand ginge, um einmal zu schauen, wohin man käme, wenn man ginge.“*

Kurt Marti (1967, o.S.)

Marktwirtschaftlich orientierte Gesellschaften des globalen Nordens befinden sich gegenwärtig am „Scheideweg“. Am „Scheideweg“ einer Regression auf das kleine protektionistische „Wir“ des blauen „Mems oder aber eines Aufschwungs zum großen relativistischen „Wir“ des grünen „Mems. AfD und CSU oder Grüne und Linke. Oder bleibt mit SPD, CDU und FDP doch alles so, wie es die letzten Jahrzehnte war: Das orange „Mem als „Mutter der Moderne [...] [,die] dem Einzelnen [...] Befreiung, Technologien und die Bereitschaft, Ideen zu erforschen, gebracht hat“ (Beck & Cowan, 2010, Kap. 3.13), aber eben auch Kapital vor Mensch und Mensch vor Natur stellt. Protektionistisches Deutschland, geeintes Europa oder „individualinteressenbasiertes“ Europa. Hier entscheidet sich die zukünftige Entwicklungsrichtung von Gesellschaft. Sowohl die Aufstellung als auch die tatsächliche, gegenwärtige Entwicklung sprechen dafür, dass die Zeit des orangen „Mems zu Ende geht, da die „Fähigkeiten der in der Gesellschaft aktiven „Meme [...]“

[nicht dazu geeignet sind], mit den sich wandelnden Lebensumständen, angemessen umzugehen.“ (ebd.). Ervin Laszlo sagt (Steininger, 2013, o.S.), dass Menschen jetzt entweder lernen, kooperativ und solidarisch miteinander umzugehen, bestehende Machtstrukturen zu hinterfragen und gemeinschaftlich zu verändern oder aber weiterhin versuchen, sich „mit Ellbogentechnik in den Bereich der Macht und in die gesellschaftlichen Eliten vorzukämpfen.“ (ebd.). Wenn diese Form der Konkurrenz auch weiterhin die Regel ist, begünstigt sie die fortschreitende Spaltung von Gesellschaft, wird Vertrauen zerstört und der Selbstwert der „Abgehängten“ noch zusätzlich geschwächt. „Wie eine Krebszelle, die nur an der eigenen Vermehrung interessiert ist und damit auch den Organismus zerstört, in den sie eingebunden ist.“ (ebd.). Mit dieser Form der Konkurrenz steige die Wahrscheinlichkeit einer Regression auf vorangegangene Bewusstseinsstufen, mit dem Erlernen von Kooperation und Solidarität sänke sie, würde der Aufschwung zur nächsthöheren Bewusstseinsstufe begünstigt. Doch nicht nur Gesellschaft ist Teil dieses Organismus, sondern auch die Natur. Sie wurde durch die unzählige Anzahl an Eigeninteressen stark in Mitleidenschaft gezogen und äußert ihren Unmut darüber durch den immer offensichtlicher ansteigenden Grad des Klimawandels, sorgt auf diese Weise dafür, dass der Sprung zum grünen „Mem fast schon unumgänglich wird.

Um diese Entwicklung auf der Spirale zu beschleunigen, braucht es Initiativen aus der „Mitte der Gesellschaft“. Es braucht Vorbilder, die vorangehen, die als „Influencer“, wie Stephen Hawking es sagt, Menschen inspirieren „zu den Sternen aufzuschauen und nicht auf ihre Füße herab“ (Jacobs, 2018, o.S.), die gesellschaftliche Veränderungsnotwendigkeiten schon erkennen, bevor sie langsam aus dem kollektiven Unbewussten ins Bewusstsein von Gesellschaft treten können. Der mit 900 Hektar größte, lebende Organismus der Welt „Hallimasch“, ein weitestgehend unterirdischer Pilz, steht beispielhaft für diese Art von Wachstum (Marquardt, 2017, o.S.). Er zeigt sich nur an wenigen Stellen der Erdoberfläche, aber tief unter der Erde spannt er nach und nach ein zusammenhängendes Wurzelgeflecht. All diese sichtbaren Ausschüsse sind vergleichbar mit den Vorbildern, die Gesellschaft eine Fülle entwicklungsförderlicher Alternativen offerieren, an denen „sich jede und jeder nach Interesse, Fähigkeiten, Bildung und Vorlieben [...] beteiligen [kann].“ (Felber, 2014, Kap. 8). „Wenn sich diese ähnlichen Ansätze [darüber hinaus noch] gegenseitig bewerben und verstärken, besteht die Chance, gemeinsam das herrschende Paradigma zu kippen.“ (ebd.). Jeder Mensch hat das Potenzial, ein solches Vorbild zu sein, nicht besser sein zu wollen als andere, sondern anders (Felber, 2014, Kap. 5). Denn dieses anders sein ist es, was Menschen neue Perspektiven und Sichtweisen eröffnet und im besten Fall sogar zum Nachdenken anregt, ihnen ermöglicht, sich vom orangen zum grünen „Mem zu entwickeln.

## 7.5 Schlussfolgerungen für die Politik

*„Der kapitalistische Charakter formt den Gesellschaftscharakter.“*

Erich Fromm (1992, S. 129)

Gesellschaften, deren Bewusstsein sich entwickeln soll, brauchen Rahmenbedingungen, die diese Entwicklung begünstigen. Die gegenwärtigen Rahmenbedingungen lassen es jedoch zu, dass „[h]eute [...] ein Unternehmen »erfolgreich« sein [kann], während es Arbeitsplätze vernichtet, die Umwelt zerstört, die Demokratie untergräbt und Sinnlosigkeit produziert, indem es zur Verschärfung [...] sozialer und ökologischer Probleme beiträgt.“ (Felber, 2014, Kap. 2). Das Erwerbsarbeit diesen Bedingungen unterliegt und die Unternehmen, die auf diese Weise arbeiten, die größten Gewinne erwirtschaften, erschwert Bewusstseinsentwicklung erheblich. So gibt es nach wie vor kaum Anreize für Unternehmen, sich nachhaltig zu verhalten, nicht nur das eigene Wohl, sondern das Wohl aller, das Gemeinwohl, als oberste Prämisse zu erheben. Doch genau diese extrinsischen Anreize braucht es. Als Ursache vermute ich, dass vielen Menschen ihre intrinsische Motivation, genauso wie eine tiefe Verbindung zu sich selber und der Natur abhandengekommen ist. Aufgrund dessen sind sie nicht in der Lage, aus sich selbst heraus zu erkennen, dass eine solche Lebensweise, zumindest langfristig, nicht funktionieren kann. Und auch wenn der Rahmen sich zum “Positiven“ verändert, sollten wir, so sagt es Joachim Gauck (2014, o.S.), „nicht hoffen, ein für alle Mal den richtigen Rahmen setzen zu können. Es gibt doch keinen Idealzustand, der staatlich planbar oder herbeizureformieren wäre.“

Wesentlich ist weiterhin, dass Politik anfängt zu verstehen, dass Bewusstsein sich immer nur Stufe für Stufe entwickeln kann (Beck & Cowan, Kap. 3.15). Dass dies verstanden wird, ist entscheidend für eine der großen Herausforderungen dieser Zeit: Die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund. Es kann nur dann gelingen Gesellschaften zusammenzuführen, aus heterogenen Einzelkämpfern und kleinen homogenen Gruppen eine große heterogene Gemeinschaft zu formen, wenn die Erwartungshaltung eben nicht die ist, dass die Lösungen der Menschen aus Gesellschaften des globalen Nordens auch die Lösungen der Menschen aus Gesellschaften des globalen Südens sind. Es braucht Geduld, Akzeptanz, Unterstützung und vor allem Verständnis für Migranten aus den Ländern des globalen Südens, um ihnen die Chance zu geben, sich zu öffnen und damit Bewusstseinsentwicklung erst möglich zu machen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sie mit Abwehrmechanismen reagieren, fast schon zwangsläufig in einen blockierten oder geschlossenen Zustand verfallen und somit eine Integration in den Ländern des globalen Nordens kaum gelingen kann.

## 7.6 Schlussfolgerungen für die Forschung

*„Chaos ist keine Unordnung. Es ist eine Ordnung höherer Form,  
die wir im Augenblick noch nicht verstehen.“*

Autor unbekannt

Die Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit haben den immensen Stellenwert des Themas Bewusstseinsentwicklung im Kontext von Erwerbsarbeit für die zukünftige Entwicklung der Gesellschaften des globalen Nordens aufgezeigt und machen eine weitere Beschäftigung mit diesem Thema unumgänglich. Insbesondere die weitergehende Entwicklung von Maßnahmen, die Gesellschaft aktiv in ihrem Bewusstseinsentwicklungsprozess unterstützen, wäre wünschenswert. Eine Möglichkeit dazu wäre bspw. die gesammelten Maßnahmen in ein Training zur Bewusstseinsentwicklung umzusetzen, dass nicht nur einen Bezug zur sozialen, sondern auch zur ökologischen Umwelt beinhaltet. Ein effektives und umfassendes Training würde darüber hinaus alle Perspektiven und alle Bewusstseinsstufen einbeziehen, weil jede Perspektive – „Ich, Wir, [Sie] und Es – physische, emotionale, mentale und spirituelle Wellen hat und eine wirklich integrale [...] [Herangehensweise] all diese Realitäten berücksichtigt.“ (Wilber, 2009, S. 94 ff.).

Außerdem wäre es interessant, Instrumente, wie das der Bewusstseinsstufenanalyse, weitergehend zu beforschen, um auf diese Art möglicherweise ganze Unternehmen bzw. Abteilungen zu verorten und so dafür zu sorgen, dass Maßnahmen zur Bewusstseinsentwicklung zielgruppenspezifisch, das heißt bewusstseinsstufenentsprechend, eingesetzt werden können.

Zudem könnte eine Überprüfung der Hypothesen mittels weiterer qualitativer oder quantitativer Verfahren die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse noch verstärken, da diese aufgrund subjektiver Bewertungen der Beobachtungen der systemischen Aufstellung zu stande gekommen sind.

Eine andere Unbekannte ist das "Mem, aus dem heraus die Forschungsfrage formuliert worden ist. Allein dieser Umstand könnte die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit entscheidend mitbeeinflusst haben. Es wäre daher aufschlussreich, andere Formulierungen für diese Fragestellung zu finden und zu eruieren, inwiefern sie ähnliche Ergebnisse wie die vorliegenden produzieren.

## 7.7 Schlussfolgerungen für den Autor

*„Das einzige Geschenk, das wir hinterlassen, ist, dass wir die Welt zu einem besseren Ort machen, dass wir unseren Kindern das Geschenk machen, dass sie frei sind.“*

Bill Clinton (Ü.d.V., 2017, o.S.)

Am Donnerstag, den 11.01.2018 habe ich mich auf eine Forschungsreise gemacht. Eine Forschungsreise, in der ich jeden Tag mit meinem eigenen Sein, meinem eigenen Bewusstsein konfrontiert gewesen bin. Auf dieser Forschungsreise durfte ich einen Bewusstseinsverdungsprozess erleben, durfte ich lernen Komplexität zu erfassen, die mich jeden Tag aufs Neue herausforderte und abends, ob der kognitiven Anstrengung und teilweise Überforderung, oft müde und angespannt zurückließ.

In den drei Jahren zuvor habe ich mich sehr intensiv mit Fragen gesellschaftlicher Herausforderungen beschäftigt, da mich die gesellschaftliche Entwicklung in vielen Ländern des globalen Nordens beunruhigte. Im Laufe dieser Zeit hat sich bei mir so etwas wie Ohnmacht eingestellt, da ich nichts weiter tun konnte, als dieser Entwicklung durch mein eigenes Sein zu begegnen und darauf zu vertrauen, dass immer mehr Menschen sich dieser Entwicklung durch ihre Andersartigkeit widersetzen und auf diese Weise Gesellschaft inspirieren, sich dieser Entwicklung eben nicht anzuschließen und stattdessen mit positivem Beispiel voranzugehen: Voranzugehen auf die nächste Bewusstseinsstufe.

Und auch in der Gegenwart beunruhigt mich diese Entwicklung. Der Unterschied zu den Jahren vorher ist, dass ich heute weiß, dass die mediale Darstellung der Ereignisse eine der Hauptursachen ist, das beunruhigende Gefühle in diesem Maße in mir entstehen konnten. Aufgrund der nie endenden Suche nach Schreckensmeldungen, die eine hohe Leserquote versprechen, werden Negativereignisse viel ausführlicher besprochen als Positivereignisse und auf diese Weise Gesellschaft suggeriert, dass die Welt mit jedem Tag gefährlicher und unberechenbarer wird, der Kontrollverlust drohe (bspw. Köster, 2015, o.S.). Und je stärker ich mich damit beschäftigte, desto mehr Negativentwicklungen konnte ich ausmachen – eine Rückkopplungsschleife, die im schlimmsten Fall in sich selbst erfüllenden Prophezeiungen endet. Übertragen auf eine ganze Gesellschaft – eine dramatische Entwicklung. In meinem Fall endete sie glücklicherweise in dieser Forschungsarbeit, die dafür sorgte, dass die Auseinandersetzung mit der Thematik so intensiv wurde, dass ich die „tatsächliche“ oder zumindest eine deutlich differenziertere Realität kennen lernen durfte, als das zuvor der Fall war. Und in dieser Realität sind fast alle Kriminalstatistiken rückläufig, gibt es seit Jahren eine sinkende Arbeitslosigkeit und

steigendes Wirtschaftswachstum (Lutz, 2018, o.S.) Natürlich gibt es auch in dieser Realität gesellschaftliche Spaltungsprozesse, Missstände im Bildungsbereich, bei der Versorgung von Armen und Schwachen. Und es gibt die AfD, mit ihren rückwärtsgewandten, protektionistischen und ausländerfeindlichen Ideen, mit denen sie die Ängste und Sorgen vieler Menschen bedienen und so dafür sorgen, dass gesellschaftliche Spaltungsprozesse nicht an Nährboden verlieren.

Die Beschäftigung mit Spiral Dynamics hat bei mir vor allen Dingen eines bewirkt: Das Bewusstsein darum, dass solche „Negativentwicklungen“ in gewisser Weise notwendig sind, um die Spirale mit genügend Dissonanz zu versorgen und auf diese Weise Bewusstseinsentwicklung vom orangen zum grünen „Mem überhaupt erst zu ermöglichen. Der Weg dorthin ist weit und steinig. Aber er ist mehr als möglich – er ist sogar sehr wahrscheinlich. Denn das Bewusstsein der Bevölkerung wächst ständig und es zeichnet sich – trotz Rückschlägen – eine positive Entwicklung ab, die mir sehr viel Mut schenkt, der ich das Gefühl hatte, dass die Welt aus den Fugen gerät.

In meinem Leben möchte ich insofern Vorbild sein, als dass nicht Leidensdruck, nicht Dissonanz der vorrangige Treiber meiner persönlichen Bewusstseinsentwicklung sein soll, sondern eine Offenheit, eine Neugier auf alles, auf jeden Menschen auf dieser Welt. Ein Verstehen und Einfühlen wollen. Ich möchte nicht, dass mich meine Kinder einmal mit den Fragen konfrontieren, mit denen meine Eltern ihre Eltern konfrontiert haben: Wie konntest du das zulassen? Hast du das nicht kommen sehen? Hast du nur an dich gedacht?

Jetzt, da ich am Ende dieser Forschungsreise angekommen bin, wartet schon die nächste spannende Reise – eine berufliche Reise, deren Ziel es sein wird, Menschen in ihrem Bewusstseinsverdungsprozess zu unterstützen und den meinen gleichzeitig durch das Sein meiner Gegenüber unterstützen zu lassen.

*Niemand weiß, wie lange das Glück hält und wann das Ende kommt... Und wenn man es wüsste, wäre das Glück damit nicht schon zu Ende?*

Ich freue mich sehr darauf.

In tiefer Dankbarkeit für Mario, Alexander, Sina, Annabel, Kevin, Viktoria, Yannick, Birgit, Nadine, Manuela, Florian, Jessica und alle anderen, die mich auf dieser Forschungsreise mit ihren Ideen unterstützt und in hunderten von Gesprächen inspiriert haben.

Daniel Simon

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1 – Psychologisches Modell der Erklärung nachhaltigen Handelns (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hamann et al., 2016, S. 20) .....	9
Abbildung 2 – Das Eisbergmodell (Müller Christ, 2018, S. 88) .....	14
Abbildung 3 – Die vier Perspektiven jeder Begebenheit (Wall, o.J., o.S.) .....	20
Abbildung 4 – Die Spirale menschlicher Entwicklung (Bender, o. J., o. S) .....	27
Abbildung 5 – Musteranalyse einer Aufstellungspartitur (Müller-Christ, 2016a, S. 90).41	
Abbildung 6 – Der Weg zum Forschungserfolg (Eigene Darstellung).....	43
Abbildung 7 – Gemeinwohlmatrix (Ecogood, o.J., o.S.).....	47
Abbildung 8 – Die gegenwärtige Bewusstseinsstufe von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit (Eigene Darstellung) .....	60
Abbildung 9 – Die orange Bewusstseinsstufe von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit (Eigene Darstellung) .....	64
Abbildung 10 – Die grüne Bewusstseinsstufe von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit (Eigene Darstellung) .....	70
Abbildung 11 – Die gelbe Bewusstseinsstufe von Gesellschaft im Kontext von Erwerbsarbeit (Eigene Darstellung) .....	77

## Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 1 – Ausschnitt Bewusstseinsstufenanalyse.....	50
Tabelle 2 – Steckbrief der Dilemma <sup>2</sup> -Aufstellung “Wege zur Bewusstseinsentwicklung“ (Eigene Darstellung) .....	57
Tabelle 3 – Bewusstseinsstufenanalyse .....	XXI
Tabelle 4 – Abweichungsanalyse Soziale Marktwirtschaft.....	XXII
Tabelle 5 – Abweichungsanalyse Gemeinwohl-Ökonomie.....	XXIII
Tabelle 6 – Das System erfüllt seinen vorgesehenen Zweck nicht.....	LII
Tabelle 7 – Ökonomische und relationale Werte als Team .....	LIII
Tabelle 8 – Gefahr des Verlustes von Bürger und Unternehmen .....	LIV
Tabelle 9 – Die Soziale Marktwirtschaft fühlt sich von den ökonomischen Werten kleingehalten .....	LV
Tabelle 10 – Die Wir-Orientierung hat das Gefühl, dass sich alle Elemente an ihr ausrichten .....	LVI
Tabelle 11 – Der Bürger als großer Verlierer des orangen Wmems .....	LVII
Tabelle 12 – Politische Parteien, die sich gegenüberstehen .....	LVIII
Tabelle 13 – Bürger, Mitarbeiter und Ich-Orientierung als AfD .....	LIX
Tabelle 14 – Die ökonomischen Werte wollen den Bürger aus dem System stoßen ..	LX
Tabelle 15 – Die Wir-Orientierung fühlt sich nicht zugehörig und irrelevant .....	LXI
Tabelle 16 – Die relationalen Werte sind nicht sichtbar .....	LXII
Tabelle 17 – Ein an ökonomischen Werten und Sozialer Marktwirtschaft orientierter Mitarbeiter fühlt sich als stärkstes Element im System.....	LXIII
Tabelle 18 – Der Bürger versteckt sich nur .....	LXIV

Tabelle 19 – Die relationalen Werte werden von der Mehrzahl der Elemente als schwächstes Element wahrgenommen.....	LXV
Tabelle 20 – Der Bürger könnte jeden Moment losweinen .....	LXVI
Tabelle 21 – Die relationalen Werte bezeichnen sich selber als unbedeutendes Element .....	LXVII

## Literaturverzeichnis

---

Abrahamse, W., Steg, L., Vlek, C. & Rothengatter, J. A. (2005). A review of intervention studies aimed at household energy conservation. *Journal of Environmental Psychology*, 25, 273-291.

Ahuvia A. C. (2008). If money doesn't make us happy, why do we act as if it does? *Journal of Economic Psychology*, 2008, 29(4), 491-507

Arens, C. (2018). *Ökologischer Fußabdruck – Alle Ressourcen für 2018 aufgebraucht*. (Fassung vom 01.05.2018). Online: <https://www.zdf.de/nachrichten/heute/leben-oekologisch-auf-kredit-global-footprint-100.html> (Zugriff: 03.05.2018; 09.04h).

Assmann, J. (o.J.). *Social Economy – Gewinn ist, wenn alle gewinnen*. Online: <https://www.polarstern-energie.de/magazin/social-economy-gewinn-ist-wenn-alle-ge-winnen/> (Zugriff: 17.04.2018; 13.23h).

Bamberg, S. & Möser, G. (2007). Twenty years after Hines, Hungerford, and Tomera: A new meta-analysis of determinants of pro-environmental behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 27, 14-25.

Barz, H., Cerci, M. & Demir, Z. (2013). *Bildung, Milieu & Migration. Kurzfassung der Zwischenergebnisse*. Düsseldorf: Heinrich-Heine-Universität.

Bator, R. J. & Cialdini, R. B. (2000). The application of persuasion theory to the development of effective pro-environmental public service announcements. *Journal of Social Issues*, 56, 527-541.

Beck, D. & Cowan, C. (2010). *Spiral Dynamics (E-Book)*. Bielefeld: Kamphausen Media.

Becker, H. & Theis K. (2017). *Nachhaltige Entwicklung in Deutschland – Indikatorenbericht 2016*. Wiesbaden, Bonn, Berlin: Statistisches Bundesamt (Destatis).

Behrens, C. (2017). *Deutschland - Land der Umweltheuchler*. (Fassung vom 14.04.2017). Online: <http://www.sueddeutsche.de/wissen/nachhaltigkeit-deutschland-land-der-umwelt-heuchler-1.3463831> (Zugriff: 14.03.2018; 17.12h).

Bender, C. (o.J.). *Spiral Dynamics - Neue Zeiten erfordern ein neues Denken!* Online: <http://www.at-connect.info/?Zu-mir:Vordenker:Spiral-Dynamics> (Zugriff: 04.04.2018; 15.55h).

- Berenbrinker U. & Karpawitz J. (2011). *Flow am Arbeitsplatz erzeugt glückliche Mitarbeiter.* (Fassung vom 24.05.2011). Online: <https://www.business-wissen.de/artikel/flow-am-arbeitsplatz-erzeugt-glueckliche-mitarbeiter/> (Zugriff: 29.06.2018; 12.50h).
- Berger, J. (2012). *Soziale Marktwirtschaft.* (Fassung vom 31.05.2012). Online: <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozial-kunde/138633/soziale-marktwirtschaft> (Zugriff: 04.04.2018; 15.55h).
- Berger, J. (2013). Wirtschaftsordnung und wirtschaftliche Entwicklung – Vergangenheit und Zukunft der sozialen Marktwirtschaft. In: Hradil, S. (Hrsg.), *Deutsche Verhältnisse – Eine Soziakunde.* (S. 246-283) Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Bishop, D. (2010). *Coachen und führen mit System.* Kiel: Ludwig Verlag.
- Bittingmaier, T. (o.J.). Online: <https://www.proboneo.de/blog/selbstverwirklichung-glueck-und-sinnstiftung-am-arbeitsplatz/> (Zugriff: 15.05.2018; 13.04h).
- Brehm, S. S. (1980). *Anwendungen der Sozialpsychologie in der klinischen Praxis.* Bern: Hans Huber.
- Brohm-Badry, M. (2014). *Das wertvolle Geheimnis wirksamer Menschen.* (Fassung vom 28.08.2014). Online: <https://scilogs.spektrum.de/positive-psychologie-und-motivation/das-wertvolle-geheimnis-wirksamer-menschen/> (Zugriff: 11.05.2018; 12.18h).
- Brohm-Badry, M. (2016). *Heiße Leistung – kalte Leistung: Warum wir Leistung neu denken sollten.* (Fassung vom 22.05.2016). Online: <https://scilogs.spektrum.de/positive-psychologie-und-motivation/heisse-leistung-kalte-leistung-warum-wir-leistung-neu-denken-sollten/> (Zugriff: 11.05.2018; 13.15h).
- Brohm-Badry, M. (2017). *Weil es wichtig ist, was du tust! Wie Sinn motiviert und Lebensfreude schafft.* (Fassung vom 06.03.2017). Online: <https://scilogs.spektrum.de/positive-psychologie-und-motivation/sinn-erleben-motiviert/> (Zugriff: 29.06.2018; 12.33h).
- Brohm-Badry, M., Peifer & C., Greve, J. (2017). *Positiv-Psychologische Forschung im deutschsprachigen Raum – State of the Art.* Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Brunnhuber, S. (2016). *Die Kunst der Transformation - Wie wir lernen, die Welt zu verändern.* Freiburg: Herder Verlag GmbH.
- BUNDjugend (2018). WELTBEWUSST ERLEBEN. Online: <https://www.bundjugend.de/projekt/weltbewusst-erleben/> (Zugriff: 15.05.2018; 12.47h).

Cameron, K. (2012). *Positive leadership. Strategies for extraordinary performance.* New York: McGraw-Hill Education Ltd.

Clinton, B. (2017) *President Clinton Speech on German chancellor Helmut Kohl.* (Fassung vom 01.07.2017). Online: [https://www.youtube.com/watch?v=NEjNfR\\_E2x0](https://www.youtube.com/watch?v=NEjNfR_E2x0) (Zugriff: 13.08.2018; 19.30h).

Coy, S. (2018). *Tchibo Share: Babykleidung einfach mieten!* (Fassung vom 11.01.2018). Online: <http://blog.tchibo.com/aktuell/unternehmen/tchibo-share-babykleidung-einfach-mieten/> (Zugriff: 04.05.2018; 13.57h).

Csikszentmihalyi, M. (2004). *Flow im Beruf – Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz.* Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

Csikszentmihalyi, M. (2005). *Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben – Eine Psychologie für das 3. Jahrtausend.* Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

Daamen, D. D. L., Staats, H., Wilke, H. A. M. & Engelen, M. (2001). Improving environmental behavior in companies. The effectiveness of tailored versus nontailored interventions. *Environment and Behavior*, 33, 229-248.

Dahlke, R. (2016). *Patient Europa.* (Fassung vom 26.06.2016). Online: <https://www.facebook.com/ruedigerdahlke/posts/patient-europa-nach-dem-ausscheiden/1185630041481310/> (Zugriff: 13.08.2018; 18.55h).

Debold, E. (2013). Auf das Neue hören – Kommunikation als gelebte Kreativität – Ein Gespräch mit Otto Scharmer. *EnlightenNext Impulse*, Herbst 2013.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 39, 223-238.

Deckstein, D. (2016). *Gemeinwohl-Ökonomie – Verantwortung übernehmen.* (Fassung vom 05.10.2016). Online: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/gemeinwohl-oekonomie-verantwortung-uebernehmen-1.3191137> (Zugriff: 29.06.2018; 15.41h).

Diederichs, A. (2017). *Warum mache ich den Job?* (Fassung vom 12.01.2017). Online: <https://news.sap.com/germany/arbeit-die-sinn-stiftet/> (Zugriff: 09.05.2018; 11.12h).

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002) *Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten.* Frankfurt: Campus Verlag.

- Dozier, R. W. (1992). *Codes of Evolution*. New York: Crown Publishers.
- Dörner, D. (2000). *Die Logik des Mißlingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbeck, Berlin: Rowohlt Verlag.
- Dudas, S. (2016). *Warum wir ein „Management by Sinn“ brauchen*. (Fassung vom 23.03.2016). Online: <https://www.business-wissen.de/artikel/fuehrung-warum-wir-ein-management-by-sinn-brauchen/> (Zugriff: 29.06.2018; 14.46h).
- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Hove: Psychology Press Ltd.
- Ecogood, (ohne Jahr a). *Gemeinwohl-Matrix*. Online: <https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/> (Zugriff: 17.04.2018; 13.55h).
- Ecogood, (ohne Jahr b). *Startseite*. Online: <https://www.ecogood.org/de/> (Zugriff: 18.04.2018; 09.09h).
- ECOSIA (2018). *ECOSIA*. Online: <https://www.ecosia.org/> (Zugriff: 15.08.2018; 15.17h).
- Egner, E. (1963). *Studien über Haushalt und Verbrauch*. Berlin-Steglitz: Duncker & Humblot Verlag.
- Egolf, T. (2013). *Broterwerb oder Sinnstiftung?* (Fassung vom 26.11.2013). Online: <https://www.impulse.de/management/broterwerb-oder-sinnstiftung/2010907.html> (Zugriff: 14.03.2018; 14.06h).
- Erhard, L. (1957). *Wohlstand für Alle*. Düsseldorf: Econ-Verlag.
- Eunson, B. (1990). *Betriebspsychologie*. New York: McGraw-Hill Education Ltd.
- Felber, C. (2014). *Die Gemeinwohl-Ökonomie (E-Book)*. Wien: Deuticke Verlag.
- Felber, C. (2016). *Praxis und Theorie der Gemeinwohl-Ökonomie – Kommentar der anderen*. (Fassung vom 20.04.2016). Online: <https://derstandard.at/2000035211674/Praxis-und-Theorie-der-Gemeinwohl-Oekonomie> (Zugriff: 17.04.2018; 11.38h).
- Felber, C. (2017). *Ein Interview mit Christian Felber zu seiner Vision einer Gemeinwohl-Ökonomie*. (Fassung vom 26.09.2017). Online: <https://www.tbd.community/de/a/christian-felber-gemeinwohl-oekonomie> (Zugriff: 17.04.2018; 13.10h).

- Fischer, C. (2014). *Der Leviathan ist erwacht – die Große Koalition und die Abkehr von der Sozialen Marktwirtschaft*. (Fassung vom 28.01.2014). Online: <http://www.think-ordo.de/2014/01/der-leviathan-ist-erwacht-die-grosse-koalition-und-die-abkehr-von-der-sozialen-marktwirtschaft/> (Zugriff: 16.04.2018; 18.26h).
- Fix, P. (2018). *Stop talking. Start planting. Weil Bäume das Klima retten*. (Fassung vom 12.03.2018). Online: <https://www.ritter-sport.de/blog/2018/03/12/stop-talking-start-planting-weil-baeume-das-klima-retten/> (Zugriff: 15.05.2018; 16.50h).
- Franck, A. (2016). *Interview mit Arbeitspsychologen - "Arbeit muss einen Sinn für uns haben"*. (Fassung vom 01.11.2016). Online: [http://www.ard.de/home/themenwoche/Der\\_Sinn\\_der\\_ArbeitARD\\_Themenwoche\\_2016/3616930/index.html](http://www.ard.de/home/themenwoche/Der_Sinn_der_ArbeitARD_Themenwoche_2016/3616930/index.html) (Zugriff: 29.06.2018; 18.58h).
- Fromm, E. (1992). *Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft*. München: dtv Verlag.
- Galow-Bergemann, L. (2011). *Zur Kritik an Christian Felbers „Gemeinwohl-Ökonomie“*. (Fassung vom 28.03.2011). Online: <http://emafric.de/zur-kritik-an-christian-felbers-gemeinwohlokonomie/> (Zugriff: 16.04.2018; 21.42h).
- Gauck, H. J. (2014). *Festveranstaltung zum 60. Jubiläum des Walter Eucken Instituts*. (Fassung vom 16.01.2014). Online: [http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Joachim-Gauck/Reden/2014/01/140116-Walter-Eucken\\_Institut.html;jsessionid=94E0A2F2B112D2BA69418AB15700AC17.2\\_cid388](http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Joachim-Gauck/Reden/2014/01/140116-Walter-Eucken_Institut.html;jsessionid=94E0A2F2B112D2BA69418AB15700AC17.2_cid388) (Zugriff: 16.04.2018; 21.01h).
- Gazzaniga, M. (1992). *Nature's Mind: The Biological Roots of Thinking, Emotions, Sexuality, Language, and Intelligence*. New York: Basic Books.
- Gifford, R. D. (2014). Environmental psychology matters. *Annual Review of Psychology*, 65, 541-579.
- Glasl, F. (1980). *Konfliktmanagement: Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen*. Bern: Haupt Verlag.
- Graf Zedtwitz-Arnim, G-V. (1961). *Tu Gutes und rede darüber. Public Relations für die Wirtschaft. Mit 62 Abbildungen*. Berlin, Frankfurt, Wien: Ullstein Verlag.
- Graves, C. W. (1974). Human Nature Prepares for a Momentous Leap. *Futurist*, 8(2), 72-87.

- Habecker, M. & Ceming, K. (2013). *Ken Wilbers integrale Theorie und Praxis - Eine Einführung*. Online: <http://integralesleben.org/if-home/il-integrales-leben/grundlagen-des-integralen/was-ist-integral/ken-wilbers-integrale-theorie-und-praxis-eine-einfuehrung/> (Zugriff: 14.03.2018; 12.17h).
- Hamann, K., Baumann, A. & Löschinger, D. (2016). *Psychologie im Umweltschutz - Handbuch zur Förderung nachhaltigen Handelns*. München: oekom Verlag.
- Harré, N. (2011). Psychology for a Better World – Strategies to Inspire Sustainability. Online: <https://www.psych.auckland.ac.nz/psychologyforabetterworld> (Zugriff: 15.05.2018; 23.53h).
- Harter, J. (2017). *Dismal Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement*. (Fassung vom 20.12.2017). Online: <http://news.gallup.com/opinion/gallup/224012/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx> (Zugriff: 09.05.2018; 10.56h).
- Harth, E. (1991) *Dawn of a Millennium: Beyond Evolution and Culture*. New York: Penguin Books.
- Harthan, A. (2016). *Vordenker Harald Welzer fordert auf Arbeitgeberempfang Abkehr vom Wachstumsglauben*. (Fassung vom 14.07.2016). Online: [http://iphoneapp.hz-online.de/crailsheim/lokales/landkreis\\_schwaebisch\\_hall/Vordenker-Harald-Welzer-fordert-auf-Arbeitgeberempfang-Abkehr-vom-Wachstumsglauben;art1223081,3925062](http://iphoneapp.hz-online.de/crailsheim/lokales/landkreis_schwaebisch_hall/Vordenker-Harald-Welzer-fordert-auf-Arbeitgeberempfang-Abkehr-vom-Wachstumsglauben;art1223081,3925062) (Zugriff: 14.03.2018; 15.56h).
- Haunhorst, C. & Karig, F. (2017). "Was ich bei jungen Leuten nicht mag, ist dieser Pessimismus". (Fassung vom 27.03.2017). Online: <https://www.jetzt.de/arbeitsleben/arbeitsministerin-andrea-nahles-im-interview> (Zugriff: 29.06.2018; 18.04h).
- Hoenig-Ohnsorg, D. & Oldenburg, F. (2013). *Karrieren für Weltveränderer – Wie Sozialunternehmer die besten Talente bekommen können*. Frankfurt: Ashoka Deutschland.
- Hofstätter, P. R. (1957). *Psychologie*. Frankfurt: S. Fischer Verlag.
- Homburg, A. & Stolberg, A. (2006). Explaining pro-environmental behavior with a cognitive theory of stress. *Journal of Environmental Psychology*, 26, 1-14.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Integrales Forum, (ohne Jahr). *AQAL: Alle Quadranten, Ebenen, Linien, Zustände und Typen*. Online: <http://integralesleben.org/il-home/il-integrales-leben/inhalte/grundlagen-des-integralen/aqal/> (Zugriff: 13.04.2018; 02.47h).

Jacobs, H-J. (2018). *Stephen Hawking – Der Mann, der zu den Sternen schaute*. (Fassung vom 11.04.2018). Online: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/handeln/stephen-hawking-der-mann-der-zu-den-sternen-schaute/21069804.html> (Zugriff: 29.06.2018; 11.47h).

James, R. (2010). *Promoting Sustainable Behavior – A Guide to Successful Communication*. Berkeley: University of California.

Jacobs, G. & Giessner, S. R. (2015). Führung in Veränderungsprozessen: Bedeutung von Identität und Umgang mit Widerstand. In: Felfe, J. (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung* (S. 491-499). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Kabell, M. (2015). *Copenhagen City of cyclists – The bicycle account 2014*. The City of Copenhagen.

Kassubek, A. (2017). „*Die Ängste der Deutschen*“ im Langzeitvergleich. Online: <https://www.ruv.de/presse/aengste-der-deutschen/aengste-der-deutschen-langzeitvergleich> (Zugriff: 09.05.2018; 12.09h).

Kazdin, A. (2009). Psychological science's contributions to a sustainable environment. Extending our reach to a grand challenge of society. *American Psychologist*, 64, 339-356.

Knieps, F. & Pfaff, H. (2016). *Gesundheit und Arbeit*. Berlin: Medizinisch wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Kohn, A. (1986/1992). *No Contest. The Case against Competition. Why we lose in our race to win*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.

Köster, B. (2015). *Islam in den Medien. Geprägt von Stereotypen und Vorurteilen*. (Fassung vom 18.06.2015). Online: [https://www.deutschlandfunk.de/islam-in-den-medien-gepraeqt-von-stereotypen-und-vorurteilen.1148.de.html?dram:article\\_id=322995](https://www.deutschlandfunk.de/islam-in-den-medien-gepraeqt-von-stereotypen-und-vorurteilen.1148.de.html?dram:article_id=322995) (Zugriff: 13.08.2018; 13.56h).

Kramer, R. T. & Helsper, W. (2010). Kulturelle Passung und Bildungsungleichheit – Potenziale einer an Bourdieu orientierten Analyse der Bildungsungleichheit. In: Krüger, H.-

H., Rabe-Kleberg, U., Kramer, R. T. & Budde, J. (Hrsg.), *Bildungsungleichheit revisited. Bildung und soziale Ungleichheit* (S. 103-125). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kranz, C. (2010). *Das Selbstbildnis von Frida Kahlo als Spiegel des Ich's.* (Fassung vom 16.11.2010). Online: <https://www.symbolon.com/blog/en/?tag=personlichkeitskompetenzen> (Zugriff: 29.06.2018; 17.51h).

Kretschmann, W. (2014). *Intelligent wachsen – Wege zur ökologisch-sozialen Marktwirtschaft, Vortrag von Ministerpräsident Winfried Kretschmann an der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften.* Stuttgart: Staatsministerium.

Laszlo, E. (2009). *Weltwende 2012 - Wie eine grüne Wirtschaft, neue Politik und ein höheres Bewusstsein zusammen wirken.* München: Scorpio Verlag.

Leadership<sup>3</sup> (o.J.). *Kollektive Führung.* Online: <https://www.leadershiphoch3.de/blog-post/kollektive-fuehrung/> (Zugriff: 30.06.2018; 13.16h).

Lessig, L. (2008). *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy.* London: Penguin Books.

Lutz, M (2018) *Kriminalität geht in Deutschland so stark zurück wie seit 1993 nicht.* (Fassung vom 21.04.2018). Online: <https://www.welt.de/politik/deutschland/article175679108/Polizei-Statistik-Kriminalitaet-geht-in-Deutschland-so-stark-zurueck-wie-seit-1993-nicht.html> (Zugriff: 15.08.2018; 20.58h).

Marquardt, M. (2017). *In den USA wächst das größte Lebewesen der Welt - kaum jemand bekommt es zu Gesicht.* (Fassung vom 15.05.2017). Online: [https://www.huffingtonpost.de/2017/05/15/usa-lebewesen-pilz-unsichtbar\\_n\\_16617162.html](https://www.huffingtonpost.de/2017/05/15/usa-lebewesen-pilz-unsichtbar_n_16617162.html) (Zugriff: 02.07.2018; 09.19h).

Marschall J., Hildebrandt, S., Sydow, H., Nolting, H-D., Burgart, E. & Woköck, T. (2017). *Gesundheitsreport 2017.* In: Storm, A. (Hrsg.), *Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung* (Band 16, S.1-178). Heidelberg: medhochzwei Verlag.

Marti, K. (1967). *rosa loui. vierzg gedicht ir bärner umgangssprach.* München: Luchterhand Literaturverlag.

- Martini, T. (2018). *Aus Biokunststoffen hergestellt – Lego startet Produktion von umweltfreundlichen Bausteinen*. (Fassung vom 02.03.2018). Online: [https://www.t-online.de/finanzen/boerse/news/id\\_83326206/lego-steine-aus-bioplastik-so-umweltfreundlich-sind-sie-wirklich.html](https://www.t-online.de/finanzen/boerse/news/id_83326206/lego-steine-aus-bioplastik-so-umweltfreundlich-sind-sie-wirklich.html) (Zugriff: 04.05.2018; 14.02h).
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. H. (1954/2014). *Motivation und Persönlichkeit*. Hamburg: rororo Verlag.
- Matthies, E. (2005). Wie können PsychologInnen ihr Wissen besser an die PraktikerInnen bringen? Vorschlag eines neuen integrativen Einflussschemas umweltbewussten Alltagshandelns. *Umweltpsychologie*, 9, 62-81.
- Mayring, P. (2012). Qualitative Inhaltsanalyse - ein Beispiel für Mixed Methods. In: Gläser-Zikuda, M., Seidel, T., Rohlfs, C., Gröschner A. & Ziegelbauer, S. (Hrsg.), *Mixed Methods in der empirischen Bildungsforschung* (S. 27-36). Münster: Waxmann.
- Mbembe, A. (2018). *Es geht um ein Modell jenseits der Ausbeutung*. (Fassung vom 10.03.2018). Online: <https://www.jungewelt.de/artikel/328786.es-geht-um-ein-modell-jenseits-der-ausbeutung.html> (Zugriff: 14.03.2018; 12.17h).
- Millman, D. (1984). *Way of the Peaceful Warrior: A Book that Changes Lives*. Tiburon: H.J. Kramer.
- Müller, M. (2014). Was ist die sozialökologische Transformation? *Movum*, 1.
- Müller-Armack, A. (1973), Die künftige Verfassung der Sozialen Marktwirtschaft. In: Dürr, E., Hoffmann, H., Tuchfeldt, E. & Watrin, C. (Hrsg.), (1981) *Ausgewählte Werke – Genealogie der Sozialen Marktwirtschaft. Ausgewählte Werke von Alfred Müller-Armack* (S. 185-197). Bern, Stuttgart: Haupt Verlag.
- Müller-Christ, G (o.J.). *Systemaufstellungen als innovatives didaktisches Format zur Vermittlung von Orientierungswissen und Systemkompetenz für Studierende und Entscheidungsträger/innen*. Online: <http://www.wiwi.uni-bremen.de/gmc/systemaufstellung.html> (Zugriff: 24.04.2018; 17.29h).
- Müller-Christ, G. (2007). Formen der Bewältigung von Widersprüchen – Die Rechtfertigung von Trade-offs als Kernproblem. In: Müller-Christ, G., Arndt, L. & Ehnert, I. (Hrsg.), *Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive* (S. 127-177). Münster: Lit Verlag.

Müller-Christ, G. & Hußmann, G. (2015). Forschendes Lehren und Lernen – Mithilfe von Systemaufstellungen und systemischen Visualisierungen im Bachelorstudiengang Betriebswirtschaftslehre. *Resonanz - Magazin für Lehre und Studium an der Universität Bremen*, 41-45.

Müller-Christ, G. (2016a). Systemaufstellungen als Instrument der qualitativen Sozialforschung. – Vier vielleicht neue Unterscheidungen aus der Anwendungssicht der Wissenschaft. In: Weber, G. & Rosselet, C. (Hrsg.), *Organisationsaufstellungen – Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder* (S. 72-93). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Müller-Christ, G. (2016b). Der vertikale Gesundheitsraum von Systemen und seine Analyse mithilfe von Aufstellungen. In: Hänsel, M. & Kaz, K. (Hrsg.), *CSR und gesunde Führung* (S. 247-264). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Müller-Christ, G. (2018). Komplexe Systeme erkunden: Antworten ohne zu fragen durch Systemaufstellungen. In: Pyhel, T. (Hrsg.), *Zwischen Ohnmacht und Zuversicht? Vom Umgang mit Komplexität in der Nachhaltigkeitskommunikation* (S. 79-100). München: oekom Verlag.

Niermeyer, R. & Postall, N. G. (2013). *Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen – Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements*. Freiburg: Haufe Verlag.

Oelrich, C. (2017). *Verlust mit schweren Folgen – Wenn diese Tiere aussterben, droht Chaos*. (Fassung vom 21.05.2017). Online: <https://www.n-tv.de/wissen/Wenn-diese-Tiere-aussterben-droht-Chaos-article19852095.html> (Zugriff: 10.05.2018; 15.00h).

Ohlhorst, D., Bruns, E., Köppel, J. & Schön, S. (2007). Konstellationsanalysen als Brückenkonzept für die Innovationsforschung. In: Hof, H. & Wengenroth U. (Hrsg.), *Innovationsforschung: Ansätze, Methoden, Grenzen und Perspektiven* (S. 143-159). Münster: Lit Verlag.

Ohne Autor, (1998). *Verfassung des Freistaates Bayern in der Fassung der Bekanntmachung vom 15. Dezember 1998 (GVBl. S. 991, 992) BayRS 100-1-I (Art. 1–188)*.

Papier, H-J. (2007). *Wirtschaftsordnung und Grundgesetz*. (Fassung vom 19.03.2007). Online: <https://www.bpb.de/apuz/30557/wirtschaftsordnung-und-grundgesetz?p=all> (Zugriff: 16.04.2018; 02.47h).

Parin, P. (1978). Der Widerspruch im Subjekt. Die Anpassungsmechanismen des Ichs und die Psychoanalyse gesellschaftlicher Prozesse. In: Drews, S., Klüwer, R. & Köhler-

Weisker, A. (Hrsg.), *Provokation und Toleranz. Festschrift für Alexander Mitscherlich zum siebzigsten Geburtstag* (S. 410-435). Berlin: Suhrkamp Verlag.

Piasecki, S. (2017). "Schubs mich nicht!" – Nudging als politisches Gestaltungsmittel. (Fassung vom 06.11.2017). Online: <https://www.bpb.de/lernen/digitale-bildung/werkstatt/258946/schubs-mich-nicht-nudging-als-politisches-gestaltungsmittel> (Zugriff: 13.08.2018; 22.19h).

Pichert, D. & Katsikopoulos, K. V. (2008). Green defaults: Information presentation and pro-environmental behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 28, 63-73.

Polzin, J. M., Kirchner, B., Pollert, A. & Pollert, M. C. (2016). *Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag*. Mannheim: Bibliographisches Institut GmbH.

Prange, S. (2018). Trivago-Chef Schrömgens "Wir haben uns ganz von finanziellen Anreizen gelöst". (Fassung vom 07.02.2018). Online: <http://www.wiwo.de/erfolg/management-der-zukunft/trivago-chef-schroemgens-wir-haben-uns-ganz-von-finanziellen-anreizen-geloest/20934054.html> (Zugriff: 29.06.2018; 15.13h).

Reichertz, J. & Englert, C. J. (2011). *Einführung in die qualitative Videoanalyse. Eine hermeneutisch-wissenssoziologische Fallanalyse*. Wiesbaden: VS.

Reschke, B. (2017). Polarstern ist der erste Energieversorger mit Gemeinwohl-Bilanz. (Fassung vom 29.05.2017). Online: <https://www.polarstern-energie.de/magazin/gemeinwohl-oekonomie-polarstern-ist-der-erste-energieversorger-mit-gemeinwohl-bilanz/> (Zugriff: 02.07.2018; 08.41h).

Ristig-Bresser, S. (2017). *Gemeinwohl-Ökonomie: Eine Wirtschaft für den Menschen und die Welt*. (Fassung vom 13.10.2017). Online: <https://compassioner.com/allgemein/gemeinwohl-oekonomie/> (Zugriff: 18.04.2018; 09.13h).

Rosenau, J. N. (1990). *Turbulence in World Politics*. Princeton: University Press.

Roth, G. (2000). Bewußtsein. Online: <https://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/bewusstsein/1446> (Zugriff: 01.07.2018; 15.38h). Spektrum. Heidelberg: Akademischer Verlag.

Roth, S. (2013). *Sinn im Beruf*. (Fassung vom 25.09.2013). Online: <http://www.sinnforschung.org/gesellschaftsrelevant/sinn-im-beruf-2> (Zugriff: 29.06.2018; 15.34h).

- Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A., Lenhardt, U., Michel, J., Thomson, B. & Formazin, M. (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T. & Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Sackmann, S. (2013). *Wie Sie Ihre Mitarbeiter vor Boreout schützen*. (Fassung vom 04.09.2013). Online: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/boreout-stress-durch-unterforderung-a-919884.html> (Zugriff: 13.08.2018; 13.44h).
- Scharmer, C. O. (2009). *Theorie U - Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Schmidbauer, W. (2017). *Über blöden Komfort und falsche Helden*. (Fassung vom 28.09.2017). Online: <https://blog.gls.de/allgemein/ueber-bloeden-komfort-und-falsche-helden/> (Zugriff: 14.03.2018; 13.15h).
- Scheck, D. (2017). *Christian Lindner, Richard David Precht, Gregor Gysi. Denis Scheck kommentiert die Bestsellerliste*. (Fassung vom 29.11.2017). Online: <https://www.tages-spiegel.de/kultur/christian-lindner-richard-david-precht-gregor-gysi-denis-scheck-kommentiert-die-bestsellerliste/20631292.html> (Zugriff: 13.08.2018; 19.07h).
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Schnell, T. (2010). Existential Indifference: Another Quality of Meaning in Life. *Journal of Humanistic Psychology*, 50, 351-373.
- Schrüfer, G. & Schwarz, I. (2010). *Globales Lernen: Ein geographischer Diskursbeitrag*. Münster, New York: Wachsmann Verlag.
- Schwartz, S. H. & Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 38, 230-255.
- Selye, H. (1976). Forty years of stress research: Principal remaining problems and misconceptions. *Canadian Medical Association Journal*, 115(1), 53.
- Spektrum (2001). *Bewusstsein*. Online: <https://www.spektrum.de/lexikon/biologie-kom-pakt/bewusstsein/1467> (Zugriff: 01.07.2018; 15.51h). Heidelberg: Akademischer Verlag.

- Spence, A., Pidgeon, N. & Uzzell, D. (2008). Climate change – psychology's contribution. *The Psychologist*, 21(2), 108-111.
- Steg, L., Van den Berg, A. E. & De Groot, J. I. M. (2012). *Environmental psychology – An introduction*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Stehling, F. (1999). *Ökonomische Instrumente der Umweltpolitik zur Reduzierung stofflicher Emissionen*. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung Baden Württemberg.
- Steindorfer, E. (2013). *Gemeinwohl: Sittenwächter für die Wirtschaft*. (Fassung vom 10.08.2013). Online: [https://diepresse.com/home/wirtschaft/international/1440407/Gemeinwohl\\_Sittenwaechter-fuer-die-Wirtschaft?\\_vl\\_backlink=/home/wirtschaft/index.do](https://diepresse.com/home/wirtschaft/international/1440407/Gemeinwohl_Sittenwaechter-fuer-die-Wirtschaft?_vl_backlink=/home/wirtschaft/index.do) (Zugriff: 17.04.2018; 13.35h).
- Steininger, T. (2013). *Die Entfaltung der Verbundenheit – Interview mit Ervin Laszlo*. (Fassung vom 15.03.2013). Online: <http://www.cybermondo.net/2013/03/15/die-entfaltung-der-verbundenheit-interview-mit-ervin-laszlo/> (Zugriff: 25.04.2018; 10.21h).
- Steinke, I. (2000). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 319-331). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Stiftung Bildung und Entwicklung (2010). *Globales Lernen. Ein Leitfaden*. Online: <https://www.globaleslernen.de/sites/default/files/files/link-elements/Stiftung%20Bildung%20und%20Entwicklung%20Leitfaden%20Globales%20Lernen.pdf> (Zugriff: 29.06.2018; 13.45h).
- Stokes, M. (1997). *Apology of Socrates*. Liverpool: Liverpool University Press.
- Theurer, M. (2017). *Kampf dem Neofeudalismus*. (Fassung vom 13.09.2017). Online: <http://www.handelsblatt.com/my/meinung/gastbeitraege/antwort-auf-blackrock-kritik-von-fdp-kampf-dem-neofeudalismus/20322676.html> (Zugriff: 16.04.2018; 21.23h).
- Tolle, E. (2005). *Eine neue Erde. Bewusstseinssprung anstelle von Selbstzerstörung*. München: Arkana Verlag.
- Umweltbundesamt (2017). *Factsheet Umweltbewusstseinsstudie 2016*. (Fassung vom 11.04.2017). Online: <https://www.umweltbundesamt.de/dokument/factsheet-umweltbewusstseinsstudie-2016>, (Zugriff: 14.03.2018; 17.23h).

Varga von Kibéd, M. (2010). Der Körper als Wahrnehmungsorgan in der systemischen Strukturaufstellungsarbeit. In: Sparrer, I. & Varga von Kibéd, M. (Hrsg.), *Klare Sicht im Blindflug – Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung* (S. 26-42). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Volmerg, B. & Leithäuser, T. (1988). *Psychoanalyse in der Sozialforschung - Eine Einführung am Beispiel einer Sozialpsychologie der Arbeit*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Wall, C. (o.J.). *Quadranten*. Online: <https://www.christianwall.de/integraler-ansatz/quadranten/> (Zugriff: 01.05.2018; 20.04h).

Weber, G. (2000). *Praxis der Organisationsaufstellungen, Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Weinreich, M. (2006). *Handout Integrale Psychotherapie*. Online: <http://www.integrale-psychotherapie.de/Resources/HandOut2006.pdf> (Zugriff: 01.07.2018; 14.23h).

Wheatley, M. J. (2007). *Finding Our Way: Leadership for an Uncertain Time*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Wilber, K. (2009). *Integrale Vision - Eine kurze Geschichte der integralen Spiritualität*. München: Kösel Verlag.

Wilkinson, R. & Pickett, K. (2009). *Gleichheit ist Glück. Warum gerechte Gesellschaften für alle besser sind*. Berlin: Tolkemitt Verlag.

Winter, M. (2015). *Gesellschaftliche Transformation und die Rolle der Unternehmen*. (Fassung vom 01.10.2015). Online: <http://www.stakeholder-reporting.com/gesellschaftliche-transformation-und-die-rolle-der-unternehmen/> (Zugriff: 15.05.2018; 23.07h).

Wood, W., Quinn, J. M. & Kashy, D. A. (2002). Habits in everyday life: Thought, emotion, and action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1281-1297.

Zimmering, R. (2018). *Idee und Realität einer gegenwärtigen Opposition*. Kongress „Paralyse der Kritik - Eine Gesellschaft ohne Opposition“. Berlin: Neue Deutsche Gesellschaft für Psychologie.

Zuse, K. (2005). Ohne Titel. (Fassung vom 12.09.2005) *Hersfelder Zeitung*, 212.

# Anhang

## Anhang I – Bewusstseinsstufenanalyse

	Bewusstseinsstufenanalyse																						
	Beige	GWO	SMW	Purpur	GWO	SMW	Rot	GWO	SMW	Blau	GWO	SMW	Orange	GWO	SMW	Gruen	GWO	SMW	Türkis	GWO	SMW	GWO	SMW
Egoismus	-	0	1	-	0	+++	0	0	-	1	0	++	0	0	+	0	0	-	1	0	-	1	0
Altruismus	n.b.	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	+	0	0	++	0	0	+	+	++
Sicherheit	++	0	0	++	0	0	0	0	+	1	0	++	0	0	+	0	0	+	1	0	+	+	+
Angst	++	0	0	+	0	0	+	0	0	0	0	+	0	0	-	1	0	-	1	0	-	1	0
Risiko	-	0	0	-	0	0	+++	0	0	0	0	+	1	0	+	1	0	+	1	0	+	+	++
Freiheit	-	0	0	+	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	+	0	0	+	1	0	+	1	0
Wandelbarkeit	n.b.	0	n.b.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abhängigkeit	n.b.	0	0	++	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Unabhängigkeit	n.b.	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Selbstbesättigung	n.b.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fremdbesättigung	n.b.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Konkurrenz	++	0	1	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kooperation	n.b.	0	0	++	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Individualismus	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gemeinschaft	+	0	1	++	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Konformität	n.b.	0	0	n.b.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Non-Konformität	n.b.	0	0	n.b.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Selbstbestimmung	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Machstreben	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Freiheitsbestimmung	++	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ohnmacht	++	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ration-/Kognition	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Emotion-/Empathie	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reflexion	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Struktur	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chaos	+	1	0	++	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Integration	n.b.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Relativismus	n.b.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Toleranz	—	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ausgrenzung	n.b.	0	0	++	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nachhaltigkeit	n.b.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Profitorientierung	n.b.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kurzfristigkeit	++	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Naturenbündhaftigkeit	++	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Identifikation / Localität	n.b.	0	0	+	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gemeintheit	-	1	0	-	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sinnesswahrnehmung	++	0	0	++	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bedeutung / Sinn	-	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gegenwärtigkeit	++	0	0	++	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materialismus	n.b.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Wertschätzung / Dankbarkeit	n.b.	0	0	0	n.b.	0	0	n.b.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Übereinstimmungen	3	3	9	5	9	5	9	5	9	12	6	7	31	25	8	10	8	26	11	Grün	Orange	Türkis	

Legende

| GWÖ = Gemeinwohl-Ökonomie | SMW = Soziale Marktirtschaft |  
| +++ = stark ausgeprägt | ++ = ausgeprägt | + = schwach ausgeprägt | - = nicht ausgeprägt | n.b = nicht beurteilbar  
| 1 = Übereinstimmung mit GWÖ / SMW | 0 = Keine Übereinstimmung mit GWÖ / SMW |

Tabelle 3 – Bewusstseinsstufenanalyse

## Anhang II – Abweichungsanalyse Soziale Marktwirtschaft

	Blau	SMW	Abweichung	Orange	SMW	Abweichung	Grün	SMW	Abweichung
Egoismus	-	++	2	++	++	0	+	++	1
Altruismus	+	-	1	-	-	0	++	-	2
Sicherheit	++	+	1	+	+	0	++	+	1
Angst	++	+	1	+	+	0	+	+	0
Risiko	-	++	2	++	++	0	+	++	1
Freiheit	-	+++	3	+++	+++	0	++	+++	1
Wandelbarkeit	-	++	2	++	++	0	+	++	1
Abhängigkeit	++	+	1	-	+	1	++	+	1
Unabhängigkeit	-	++	2	+++	++	1	++	++	0
Selbstbestätigung	-	++	2	+++	++	1	-	++	2
Fremdbestätigung	++	+	1	+	+	0	++	+	1
Konkurrenz	-	+++	3	+++	+++	0	-	+++	3
Kooperation	++	+	1	+	+	0	+++	+	2
Individualismus	-	+++	3	+++	+++	0	+	+++	2
Gemeinschaft	++	+	1	+	+	0	+++	+	2
Konformität	++	+	1	++	+	1	+	+	0
Non-Konformität	-	++	2	+	++	1	++	++	0
Selbstbestimmung	-	++	2	+++	++	1	++	++	0
Machtstreben	-	++	2	++	++	0	+	++	1
Fremdbestimmung	++	+	1	+	+	0	+	+	0
Ohnmacht	+	+	0	-	+	1	+	+	0
Ration / Kognition	++	+++	1	+++	+++	0	++	+++	1
Emotion / Empathie	+	-	1	-	-	0	+++	-	3
Reflektion	+	+	0	+	+	0	++	+	1
Struktur	+++	++	1	++	++	0	+	++	1
Chaos	-	+	1	++	+	1	++	+	1
Integration	-	-	0	-	-	0	+	-	1
Relativismus	-	+	1	+	+	0	++	+	1
Toleranz	+	++	1	+	++	1	++	++	0
Ausgrenzung	+	+	0	++	+	1	++	+	1
Nachhaltigkeit	+	+	0	+	+	0	++	+	1
Langfristigkeit	+	+	0	+	+	0	++	+	1
Profitorientierung	+	+++	2	+++	+++	0	+	+++	2
Kurzfristigkeit	+	++	1	++	++	0	-	++	2
Naturverbundenheit	++	-	2	-	-	0	++	-	2
Identifikation/ Loyalität	+++	+	2	+	+	0	+++	+	2
Getrenntheit	-	+++	3	+++	+++	0	+	+++	2
Sinneswahrnehmung	+	-	1	-	-	0	++	-	2
Bedeutung / Sinn	++	+	1	-	+	1	++	+	1
Gegenwärtigkeit	++	+	1	+	+	0	++	+	1
Materialismus	+	+++	2	+++	+++	0	-	+++	3
Wertschätzung/ Dankbarkeit	++	+	1	+	+	0	++	+	1

Abweichungen	56	11	51
--------------	----	----	----

Tabelle 4 – Abweichungsanalyse Soziale Marktwirtschaft

Legende

GWÖ = Gemeinwohl-Ökonomie	SMW = Soziale Marktwirtschaft		
+++ = stark ausgeprägt	++ = ausgeprägt	+ = schwach ausgeprägt	- = nicht ausgeprägt
1 = Übereinstimmung mit GWÖ / SMW	0 = Keine Übereinstimmung mit GWÖ / SMW		

### Anhang III – Abweichungsanalyse Gemeinwohl-Ökonomie

	Abweichungsanalyse Gemeinwohl-Ökonomie											
	Orange	GWÖ	Abweichung	Grün	GWÖ	Abweichung	Türkis	GWÖ	Abweichung	Gelb	GWÖ	Abweichung
Egoismus	++	-	2	+	-	1	-	-	0	+	-	1
Altruismus	-	++	2	++	++	0	+++	++	1	+	++	1
Sicherheit	+	++	1	++	++	0	+	++	1	-	++	2
Angst	+	-	1	+	-	1	-	-	0	-	-	0
Risiko	++	+	1	+	+	0	+	+	0	+	+	0
Freiheit	+++	++	1	++	++	0	++	++	0	+++	++	1
Wandelbarkeit	++	++	0	+	++	1	++	++	0	+++	++	1
Abhängigkeit	-	++	2	++	++	0	+	++	1	++	++	0
Unabhängigkeit	+++	++	1	++	++	0	++	++	0	+++	++	1
Selbstbestätigung	+++	+	2	-	+	1	++	+	1	+++	+	2
Fremdbestätigung	+	++	1	++	++	0	+	++	1	-	++	2
Konkurrenz	+++	-	3	-	-	0	+	-	1	+	-	1
Kooperation	+	+++	2	+++	+++	0	+++	+++	0	++	+++	1
Individualismus	+++	+	2	+	+	0	+	+	0	++	+	1
Gemeinschaft	+	+++	2	+++	+++	0	+++	+++	0	+	+++	2
Konformität	++	++	0	+	++	1	++	++	0	+++	++	1
Non-Konformität	+	++	1	++	++	0	++	++	0	+++	++	1
Selbstbestimmung	+++	+++	0	++	+++	1	++	+++	1	++	+++	1
Machtstreben	++	+	1	+	+	0	+	+	0	+	+	0
Fremdbestimmung	+	+	0	+	+	0	-	+	1	+	+	0
Ohnmacht	-	-	0	+	-	1	-	-	0	-	-	0
Ration / Kognition	+++	++	1	++	++	0	+++	++	1	+++	++	1
Emotion / Empathie	-	+++	3	+++	+++	0	+++	+++	0	++	+++	1
Reflektion	+	+++	2	++	+++	1	+++	+++	0	++	+++	1
Struktur	++	++	0	+	++	1	+	++	1	++	++	0
Chaos	++	++	0	++	++	0	++	++	0	+	++	1
Integration	-	++	2	+	++	1	+++	++	1	++	++	0
Relativismus	+	++	1	++	++	0	+++	++	1	+++	++	1
Toleranz	+	++	1	++	++	0	+++	++	1	+++	++	1
Ausgrenzung	++	+	1	++	+	1	+	+	0	-	+	1
Nachhaltigkeit	+	+++	2	++	+++	1	+++	+++	0	++	+++	1
Langfristigkeit	+	+++	2	++	+++	1	+++	+++	0	++	+++	1
Profitorientierung	+++	+	2	+	+	0	+	+	0	++	+	1
Kurzfristigkeit	++	-	2	-	-	0	-	-	0	+	-	1
Naturverbundenheit	-	+++	3	++	+++	1	+++	+++	0	+	+++	2
Identifikation / Loyalität	+	+++	2	+++	+++	0	++	+++	1	+	+++	0
Getrenntheit	+++	-	3	+	-	1	-	-	0	+	-	1
Sinneswahrnehmung	-	++	2	++	++	0	+++	++	1	++	++	0
Bedeutung / Sinn	-	+++	3	++	+++	1	+++	+++	0	++	+++	1
Gegenwärtigkeit	+	++	1	++	++	0	+	++	1	++	++	0
Materialismus	+++	-	3	-	-	0	-	-	0	+	-	1
Wertschätzung / Dankbarkeit	+	+++	2	++	+++	1	+++	+++	0	++	+++	1

Abweichungen	63	17	16	36
--------------	----	----	----	----

Tabelle 5 – Abweichungsanalyse Gemeinwohl-Ökonomie

Legende

GWÖ = Gemeinwohl-Ökonomie	SMW = Soziale Marktwirtschaft		
+++ = stark ausgeprägt	++ = ausgeprägt	+ = schwach ausgeprägt	- = nicht ausgeprägt
1 = Übereinstimmung mit GWÖ / SMW	0 = Keine Übereinstimmung mit GWÖ / SMW		

#### Anhang IV – Transkript der Dilemma<sup>2</sup>-Aufstellung

**Beginn:** Zunächst wurden die TeilnehmerInnen über die grundsätzliche Thematik der Forschungsarbeit informiert und in die Methodik der systemischen Aufstellung eingewiesen. Je nach Wunsch wurden sie dann in BeobachterInnen und StellvertreterInnen eingeteilt. Im Anschluss wurden die vier Pole ihrem jeweiligen festen Platz zugewiesen (00:00 - 30:06).

**Aufstellungsleiter:** Dann fangen wir jetzt mit dem ersten Kontext an, der erste Kontext ist hier und heute. *Relationale Werte (F)* und *ökonomische Werte (G)* als freie Elemente und *Bürger (A)* und *Unternehmen (B)*, *Sinn (C)* und *Führungskraft (D)* und *Mitarbeiter (E)* sind mal eingeladen, sich hier in diesem Raum einen Platz zu suchen. Wenn Sie (*Gemeinwohl-Ökonomie (2)*) mal einen Schritt zurücktreten, dann ist es ungefähr gleich groß (30:07 - 30:33).

*Alle Elemente bewegen sich durch den Raum, bis sie an einem Ort zum Stehen kommen (30:34 - 30:42).*

**Aufstellungsleiter:** Einfach mal schweigend durch den Raum gehen und sich einen Platz suchen. Die, die Nummern haben, bleiben bitte stehen. Und mal gucken, wer ist interessant, was sind schöne Orte (30:43 - 30:52).

*Alle Elemente bewegen sich weiter durch den Raum, bis sie an einem Ort zum Stehen kommen (30:53 - 31:51).*

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Auf einer Skala von eins bis zehn, wie klar hat der *Bürger (A)* seinen Platz gewählt (31:52 - 31:59)?

**Bürger (A):** Drei (32:00 - 32:01).

**Aufstellungsleiter:** Gibt es noch andere Orte die interessant waren (32:02 - 32:05)?

**Bürger:** Hmm, ja, neben der *Gemeinwohl-Ökonomie (2)* (*zeigt mit dem Finger auf sie*). ... Ähmm, ich warte erstmal ein bisschen ab und vielleicht stelle ich mich später nochmal um (32:06 - 32:22).

**Aufstellungsleiter:** Okay, wie klar hat das *Unternehmen (B)* seinen Platz gewählt (32:23 - 32:25)?

**Unternehmen (B):** Hmm, ich würde schon sagen sechs (32:26 - 32:27).

**Aufstellungsleiter:** Hmm, okay, einfach so intuitiv, wunderbar (32:28 - 32:30).

**Aufstellungsleiter:** Wie klar hat der *Sinn (C)* seinen Platz gewählt (32:31 - 32:32)?

**Sinn (C):** Ähh, sieben, ich kann eigentlich überall stehen. Aber hab mich dann auch eher nach der *Führungskraft (D)*

ausgerichtet. Es ist nicht so mein Platz von dem *Sinn*, sondern eher, ja, bezogen auf alle anderen (32:33 - 32:45).

**Aufstellungsleiter:** *Führungskraft (D)* (32:46)?

**Führungskraft (D):** Acht. Ich hab das Bedürfnis, hier diesen Raum einfach zu füllen (32:47 - 32:52).

**Aufstellungsleiter:** Okay. Und der *Mitarbeiter (E)* (32:53 - 32:54)?

**Mitarbeiter (E):** Ähmm, was machen jetzt die Zahlen? Du (*Sinn*) hast gerade sieben gesagt, er (*Führungskraft*) hat acht gesagt (32:55 - 32:59).

**Aufstellungsleiter:** Eins heißt: Ich könnte eigentlich überall stehen und zehn heißt, ich weiß genau, das ist mein Ort hier, ganz intuitiv, was trifft diese Zahl (33:00 - 33:07).

**Mitarbeiter (E):** Ah, okay. Drei (33:08).

**Aufstellungsleiter:** Drei. Das heißt der *Mitarbeiter* könnte auch woanders stehen (33:09 - 33:10)?

**Mitarbeiter:** Ja, auf jeden Fall (33:11).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Gut. Okay. Mhhm (33:12 - 33:17).

**Aufstellungsleiter:** Wir fangen mal andersrum an. Gibt es irgend'ne Aussage von den *relationalen Werten (F)* zu dem, was hier passiert ist (33:18 - 33:23)?

**Relationale Werte (F):** Hmm, inwiefern, also was passiert ist, sind ja eher alle erstmal irgendwo reingelaufen und haben versucht irgendwie sich auszurichten (33:24 - 33:33).

**Aufstellungsleiter:** Mhhh. Auf was haben die *relationalen Werte (F)* besonders geachtet (33:34 - 33:36)?

**Relationale Werte:** Ähmm, ja, also ich selber mags einfach nicht, wenn Leute im Rücken stehen. Immer bisschen so eher im Blick haben (33:37 - 33:46).

**Aufstellungsleiter:** Also wäre fast wichtiger von außen zu gucken, da reinzugecken (33:47 - 33:50).

**Relationale Werte:** Mhhm (33:51).

**Aufstellungsleiter:** Okay. Ist für die *relationalen Werte* ein Element besonders interessant (33:52 - 33:54)?

**Relationale Werte:** Ne, noch nicht (33:55 - 33:56).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Okay. Wie sieht das für die *ökonomischen Werte (G)* aus? Von außen. Gab's irgendeinen Impuls, eine Aussage (33:57 - 34:03)?

**Ökonomische Werte (G):** Hmm, ja war viel ... Chaos. Viel, ähm, Bewegung oder dann sich irgendwo eine andere Person bewegt oder ein anderes Element. Aber ich hab immer versucht so einen ganzheitlichen Blick auf die Gruppe zu werfen, was aber schwierig war. Also ich

bin direkt hier auf die Seite gegangen, bin auch hier geblieben. Ähmm, und hab dann eben versucht das möglichst in einem Blick zu behalten alles, was aber dann nicht möglich war, weil sich noch so viel bewegt hat und hab das aber immer feiner justiert quasi und bin am Ende hier gelandet und ähmm fühl mich damit auch ganz wohl, jetzt so wie es jetzt ist (34:04 - 34:38).

**Aufstellungsleiter:** Okay. Wie ist denn die Wahrnehmung von dem *Bürger* in diesem Feld (34:39 - 34:44)?

**Bürger:** Hmm, im Moment noch nicht so klar. Ähmm, ich hab gerade überlegt, ähmm dass es mich so'n bisschen zwischen *Marktwirtschaft* (1) und *Ich-Orientierung* (3) zieht. Ähmm, und ich glaube der Platz neben der *Gemeinwohl-Ökonomie* (2) ist nicht mehr gut, ich bin nur am Überlegen in welche Richtung ich mich ausrichten soll. Das ist noch nicht so klar (34:45 - 35:12).

**Aufstellungsleiter:** Okay, Mhhm. Wie ist denn die Selbstwahrnehmung so vom *Unternehmen* und was geht dem *Unternehmen* so durch den Kopf und nach was hat das *Unternehmen* seinen Platz gewählt (35:13 - 35:22)?

**Unternehmen:** Ähmm, ich hab gemerkt, dass hier alle Leute weggegangen sind und dann hatte ich eigentlich nur, weil ich das halt schließen, also es war jetzt nicht, keine übergeordnete Intuition oder

so. Ich dachte einfach, dann ist es ein konsistenteres Bild und jetzt hab ich natürlich alle mehr im Blick und kann alle von vorne und hinten anschauen (35:23 - 35:40).

**Aufstellungsleiter:** Also es ist auch ganz interessant zu sehen. Die Seite guckt hier hin und man guckt sich an. Es gibt irgendwie so ne' so'n Schnitt durch dieses Bild. Wie ist die Selbstwahrnehmung von dem *Sinn* (35:41 - 35:55)?

**Sinn:** Ähmm, unruhig und unzufrieden. Ähmm, irgendwie ist es irgendwie alles zu voll. Mir fehlt son bisschen der Zweck und der Sinn. Und ich finde meinen eigenen Platz nicht wirklich. Äh und da gibt es so viele Punkte, die mich gerade stören. Ähmm, ich fühle mich eher zur *Marktwirtschaft* und *Wir-Orientierung* hingezogen. So, die Seite ist irgendwie interessanter, spannender. Zur *Gemeinwohl-Ökonomie* und *Ich-Orientierung* hab ich eine neutrale Beziehung. Die sind jetzt auch nicht schlecht, aber find ich son bisschen langweilig. Ich hab so das Gefühl hier spielt die Musik eher zwischen *Marktwirtschaft* und *Wir-Orientierung*. Und ähmm, mich stört irgendwie dieser Kreis, das ist alles so rund und wie gesagt wir erfüllen auch gar keine Funktion, das fehlt mir son bisschen. Und ich hab mich auf die *Führungskraft* ausgerichtet, das fand ich dann erfrischend, weil die mal son bisschen da drin steht im System und mal

son bisschen mit dem Schema gebrochen hat, wir stehen alle im Kreis und ich würde eigentlich gerne, dass hier mal irgendwas passiert (35:56 - 37:03).

**Aufstellungsleiter:** Okay. Mhhm. Wie ist die Selbstwahrnehmung der *Führungskraft* (37:04 - 37:07)?

**Führungskraft:** Ähmm, ich fühl mich zu dem *Sinn* und der *Wir-Orientierung* hingezogen und fühl mich son bisschen unruhig. Das ist so ein Bedürfnis wie eigentlich fehlt hier was, aber so in der Mitte da ist irgendwie keine Substanz und da würde ich gerne was reingeben und das war so auch der Impuls mich hier hinzustellen. Ja (37:08 - 37:26).

**Mitarbeiter:** Ähmm, wir stehen hier alle relativ eng, also wahrscheinlich wäre ich auch eher entweder hinter der *Führungskraft*, also bei der *Ich-Orientierung* und der *Gemeinwohl-Ökonomie* besser aufgehoben oder hinter dem *Unternehmen*, aber hier ist es halt wirklich sehr eng (37:27 - 37:38).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Das heißt der *Mitarbeiter* würde sich gerne noch bewegen (37:39 - 37:41)?

**Mitarbeiter:** Joa (37:42).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm, gut, das machen wir gleich. Die *relationalen Werte* und die *ökonomischen Werte* haben wir schon gehabt. Wie sieht denn dieses Feld für die *Soziale Marktwirtschaft* (1)

aus? Was hat die *Soziale Marktwirtschaft* (1) wahrgenommen, als sich alle ihren Platz gesucht haben und... (37:43 - 37:55).

**Soziale Marktwirtschaft (1):** Mhhm, also als wir hier zu viert standen, hatte ich so das Gefühl, dass wir irgendwie so Säulen sind, son bisschen fundamentalmäßig. Und diese Linien, die es ja zwischen uns eigentlich nicht gibt, sind für mich son bisschen Begrenzungen, also dass wir halt sagen, okay, da ist der Raum und das ist außerhalb des Raumes. Ähmm, deswegen war ich auch ganz zufrieden, als alle hier erstmal so vor mir rumgelaufen sind. Ähmm, und find's eigentlich auch ganz angenehm, dass ich alle jetzt noch im Blick habe. Bei dem *Bürger* bin ich mir son bisschen unsicher, was da passiert, weil sie halt eben nicht in diesem Raum drinstehet. Und den *Sinn* nehme ich eigentlich als ganz angenehm war, weil er halt neben mir hier, auf dieser, also direkt auf dieser Linie, die ich halt als Linie fühle, hat sich auch so ausgerichtet, wie diese Linie wäre, das passt irgendwie in das Bild, das ich im Kopf hab (37:56 - 38:45).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Wie sieht das für die *Gemeinwohl-Ökonomie* (2) aus (38:46 - 38:47)?

**Gemeinwohl-Ökonomie (2):** Also, ich find so da drüben, das ist wie so son bisschen wie ne' Front, also die stehen also alle so zu mir halt quasi und äh, ja

wenig außer jetzt die *relationalen Werte*, die so'n bisschen von hinten beobachtet, wenig was so hinter mir steht oder an mir dran irgendwie, sondern ich steh halt irgendwie relativ alleine. Und das mit der Begrenzung, das hab ich auch so empfunden. Also wir sind so das außen irgendwie, mehr oder weniger und ähmm, joa (38:48 - 39:16).

**Unternehmen:** Und da hätte ich ne' kurze Frage. War das nicht auch die Regel, also dass wir inner... (39:16 - 39:20)

**Aufstellungsleiter:** (Unterbricht das *Unternehmen*) Mhmm. Okay, wie sah das für die *Ich-Orientierung* aus? (39:21 - 39:25)

**Ich-Orientierung (3):** Ähmm, für mich ähh, sind Pole *Soziale Marktwirtschaft* und *Ich-Orientierung* zusammen sehr, sehr stark. Ähmm, genauso wie die Elemente *Unternehmen* und *Mitarbeiter*. Ähmm, *Gemeinwohl-Ökonomie*, *Wir-Orientierung*, *relationalen Werte*, *Bürger* und *ökonomische Werte* sind für mich noch recht unscheinbar. Der *Führungs-kraft* kommt, das ist so mein Eindruck, eine sehr bedeutsame Aufgabe zu. Ich kann noch gar nicht sagen, was genau das ist. Ähmm, und der *Sinn*, hab ich auch den Eindruck, dass er da nicht hingehört. Ähmm (39:26 - 39:58).

**Aufstellungsleiter:** Mhmm. Okay. Wie sieht das für die *Wir-Orientierung* (4) aus (39:59 - 40:03)?

**Wir-Orientierung (4):** Hmm, ich kann auf jeden Fall auf andere schauen, was für mich persönlich angenehm ist. Ähh, keine Ahnung warum keiner hier danebensteht, außer Merle, außer das *Unternehmen*, meine ich. Ähm, ist okay (40:04 - 40:20).

**Aufstellungsleiter:** Mhmm, einfach, ist okay. Das ist so. Das ist so. Okay. Gibt es noch einen Kommentar von den *relationalen* oder den *ökonomischen Werten*? Zu dem, was hier so gesagt wurde (40:21 - 40:33)?

**Ökonomische Werte:** Zu dem, was gesagt wurde nicht (40:34 - 40:37).

**Aufstellungsleiter:** Nehmen die *relationalen Werte* eigentlich die *ökonomischen Werte* und die *ökonomischen Werte* die *relationalen Werte* wahr (40:38 - 40:42)?

**Ökonomische Werte:** Also, ich nehm', ich seh' uns beide als ein Team, die so ganzheitlich in irgendeiner Art und Weise wirken sollen. Und deswegen bin ich auch auf die andere Seite gegangen, weil ich mir dachte, die *relationalen Werte* übernehmen quasi den Part auf der Seite, dass sie hierhin blickt und ich übernehm' den Part von hier, dass ich dahin blick' und dass quasi unser Blick zusammen so 360 Grad dann irgendwann ergeben (40:43 - 41:04).

**Aufstellungsleiter:** Mhmm. Okay. Gibt es noch irgendeine Aussage von einem

der Elemente, was jetzt so entstanden ist (41:05 - 41:13)?

**Sinn:** Ja, dass ich den *Bürger* eigentlich ganz gerne sehen würde, äh, die ist jetzt total verdeckt vom *Mitarbeiter* und äh generell könnt ich mir vorstellen, mit dem *Bürger*, der *Führungskraft* und dem *Mitarbeiter* gerne irgendwie halt was zu machen, was ich vermisste hier (41:14 - 41:34).

**Aufstellungsleiter:** Gut, so, wir machen das jetzt so, wir folgen den verschiedenen Angeboten, die so kamen, nicht, denn wir wollen, ich würd gerne den Kontext jetzt nochmal wechseln. Das war ja, dass wir gesagt haben, das ist jetzt das Hier und Heute und ähh, jetzt versetze ich das in den nächsten Kontext. In in dieser, äh wir nennen den Kontext nicht und alle Buchstaben sind eingeladen sich zu bewegen, die Zahlen bleiben immer stehen. Wenn ich jetzt sage, das ist jetzt der Kontext zwei. Und einfach mal bei den Buchstaben fühlen, gibt das einen Veränderungsimpuls und dem können alle gerne folgen. Kann auch einen Moment lang dauern zu Veränderungen. Manchmal ist nur ein kleiner Schritt, manchmal sind große Bewegungen. Folgen ruhig (41:35 - 42:29).

**Ökonomische Werte:** Ich hab noch ne' Frage. Kann ich auch nen' Stuhl nehmen und mich draufstellen (42:30 - 42:32)?

**Aufstellungsleiter:** Ja, wenn das der Impuls ist (42:33 - 42:36).

*Alle Elemente bewegen sich durch den Raum bis sie an einem Ort zum Stehen kommen* (42:37 - 42:57).

**Aufstellungsleiter:** Mhhh. Und alle sind mal eingeladen, die Veränderungen zu gucken. Was ist sozusagen jetzt der Unterschied zu dem Bild vorher? Den Unterschied kann man immer relativ gut unterscheiden. Was hat sich geändert? Fragen wir der Reihenfolge nach. Der *Bürger* ist ein Stück weit da rüber gegangen zu der *Ich-Orientierung*. Was hat sich für den *Bürger* geändert (42:58 - 43:21)?

**Bürger:** Ähmm, also vorher hatte ich eigentlich den Impuls näher zu der *Sozialen Marktwirtschaft* zu gehen, ähm aber den hab ich jetzt nicht mehr. Jetzt ist es eher die *Ich-Orientierung*, die mich anzieht. Und, ja, ich behalt aber die *Soziale Marktwirtschaft* trotzdem im Blick (43:22 - 43:39).

**Aufstellungsleiter:** Und auf einer Skala von eins bis zehn hat der *Bürger* den Ort jetzt sicherer gewählt, eben waren es drei (43:40 - 43:45).

**Bürger:** Ja, ähmm sechs (43:46 – 43:50).

**Aufstellungsleiter:** Mhhh. Mit wem ist der *Bürger* verbunden in diesem Feld (43:51 - 43:53)?

**Bürger:** Ähh, mit der *Ich-Orientierung*, der *Sozialen Marktwirtschaft* und den *ökonomischen Werten* (43:54 - 44:00).

**Aufstellungsleiter:** Mhhh. Okay, hat sich was für das *Unternehmen* geändert (44:01 - 44:04)?

**Unternehmen:** Ähh, ja ich gucke jetzt ins Leere. Das war eben ganz anders, es waren viel mehr Leute. Ähmm, ja (44:05 - 44:15).

**Aufstellungsleiter:** Hat das *Unternehmen* sich bewegt (44:16 - 44:17)?

**Unternehmen:** Einen kleinen Schritt nach rechts, weil ich geguckt hab, ob ich einen ähnlichen Abstand habe (44:18 - 44:22).

**Aufstellungsleiter:** Mhhh. Okay. Was ist die Veränderung für den *Sinn* (44:23 - 44:26)?

**Sinn:** Ähmm, meine Füße sind festgeklebt. Äh, was ich sehr schade fand, weil ich hab eigentlich immer auf Veränderung gebrannt und dachte jetzt, juhu, jetzt geht's los, äh konnt' mich dann aber nicht bewegen. Von daher habe ich mich sehr gefreut, dass sich alle anderen bewegt haben und ich find's prima, dass die *Führungskraft* neben mir steht, der könnte gerne noch ein bisschen näher rankommen. Dass der *Mitarbeiter* sich da drüben (*neben der Ich-Orientierung*) positioniert hat, finde ich auch richtig

klasse. Dass der *Bürger* an die *Ich-Orientierung* rangerückt ist, finde ich auch gut, weil jetzt sind die drei wieder nen' gutes Team und wir auf unserer Seite hier auch stark (*schaut zur Führungskraft, der sozialen Marktwirtschaft und den ökonomischen Werten*) und jetzt können wir loslegen. Ich weiß noch nicht, irgendwas gefällt mir noch nicht so richtig, ich hab so das Gefühl, dass irgendwie so ne' Erwartungshaltung steht, da drüben. Und das ist so Punkt eins. Punkt zwei ist irgendwie, dass ich mir so'n bisschen Sorgen um den *Bürger* mach, weil die wirkt so verloren und klein und da bin ich irgendwie so'n bisschen fürsorglich dem *Bürger* gegenüber. Und der letzte Punkt ist, dass mir, mir bewusst wird, dass wir irgendwie die *Unternehmen* verlieren (44:27 - 45:23).

**Aufstellungsleiter:** Das *Unternehmen* (45:24)?

**Sinn:** Das *Unternehmen*, ja! Weil jetzt ist hier, geht fast so'n richtiger Schnitt durch das Bild neben dem *Mitarbeiter* und der *Führungskraft*, sodass die *Gemeinwohl-Ökonomie*, das *Unternehmen* und die *Wir-Orientierung* vollkommen abgeschnitten sind, und irgendwie, also da weiß ich noch nicht, ob das so gut ist. Da bin ich nen' bisschen skeptisch. Also es geht ohne die, aber ich weiß nicht, ob das so gut für's System wär' (45:25 - 45:46).

**Aufstellungsleiter:** Steht aus der Perspektive von dem *Sinn* das *Unternehmen* an dem richtigen Ort, oder wünscht sich der *Sinn* das *Unternehmen* woanders hin (45:47 - 45:52)?

**Sinn:** (*Hustet*). Also da wo sie (*Unternehmen*), ähm, wo und wie sie da steht, kann sie irgendwie halt nicht mitspielen und das ist das Problem und ich weiß, ich weiß auch gar nicht mehr ob sie, ich hab das Gefühl, es wär' wichtig, dass sie mitspielt. Aber, das Problem ist so'n bisschen, ich wüsste jetzt auch nicht wo hin mit dem *Unternehmen*. Das ist so'n bisschen wie: Das Spielfeld ist halt voll und jetzt haben wir noch einen und jetzt weiß man nicht, lässt man den auf der Bank sitzen oder kann der noch irgendwie eingewechselt werden oder wechselt man, also man müsste irgendwie so ne' Regelung finden, ob die irgendwie eingewechselt würde. Aber das ist mir aufgefallen, dass das *Unternehmen* total hinunterfällt. Jetzt in dem Kontext ist eigentlich alles so mit *Bürger*, *Ich-Orientierung*, *Führungsleiter*, *Sinn* und *Sozialer Marktwirtschaft* abgedeckt, abgebildet, man hat hier so seinen eigenen Kosmos, jedenfalls so aus der Sicht vom *Sinn* (45:53 - 46:45).

**Aufstellungsleiter:** Das heißt nicht, dass Sie (*fasst dem Unternehmen auf die Schulter*) was falsch gemacht haben. Aus Ihrer Perspektive sieht das anders

aus, ja. Wie sieht das aus für die *Führungsleiter* jetzt, im neuen Kontext (46:46 - 46:56)?

**Führungsleiter:** Oh, ich fühl mich erleichtert hier an der Stelle, weil ich hatte hier so ein sehr starken Impuls, von da wegzugehen und etwas zu tun, das war so das Bedürfnis nach, etwas zu tun. Ich wollte meine Handflächen schützen und das hört jetzt so langsam auf und hier fühl ich mich dann verbunden zu dem *Sinn* und bin so auch der *Sozialen Marktwirtschaft* ganz nah, wo ich so das Gefühl hab, hier passt das irgendwie sehr. Und es steht aber trotzdem der *Mitarbeiter* auch im Fokus und ich hab irgendwie das Gefühl, da könnte ein Austausch noch stattfinden zwischen mir und dem *Mitarbeiter* und ich denke, dass das ganz interessant wäre (46:57 - 47:26).

**Aufstellungsleiter:** Okay. Was ist die Veränderung für den *Mitarbeiter* (47:27 - 47:28)?

**Mitarbeiter:** Also ich bin ja von da drüber (*zeigt auf Führungsleiter, Sozialer Marktwirtschaft und Sinn*) hierher gegangen (*neben die Ich-Orientierung*) und jetzt stehen wir (*deutet auf die Ich-Orientierung und den Bürger*) eigentlich auf einer Linie. Meine Perspektive hat sich komplett verändert. Ich hab jetzt die drei im Blick, ähm, vorher stand ich da sehr nah beim *Sinn* und der *Sozialen Marktwirtschaft*.

Jetzt guck ich die an. Ahm was die *Führungskraft* eben schon gesagt hat, würd ich auch zustimmen. Wir drei (*Mitarbeiter*, *Ich-Orientierung* und *Bürger*) bilden so ne' Kohorte und dann die drei da drüben. *Wir-Orientierung* ist da zwar auch noch, aber nen bisschen abseits. Ähm, der *Bürger* ist ja auf der anderen Seite von der *Ich-Orientierung*, ich bin auf der Seite der *Ich-Orientierung*, aber die beiden Buchstaben stehen halt rechts von der *Marktwirtschaft*, das ist natürlich ein Unterschied. Das *Unternehmen* könnte hier jetzt noch links von mir, aber dann wären wir hier halt drei Buchstaben und da hinten wären nur zwei. Mal sehen, ob das passt. Die *ökonomischen Werte* sehen zwar die *relationalen Werte* ziemlich gut, hat aber halt die Hand auf der *Sozialen Marktwirtschaft*. Das wäre wahrscheinlich noch ein guter Punkt, wenn sie (die *relationalen Werte*) sich auch noch auf nen Stuhl stellt und das bei der *Gemeinwohl-Ökonomie* macht. Ähm, joa das reicht erstmal (47:29 - 48:26).

Allseitiges Gelächter (48:27 - 48:29).

**Aufstellungsleiter:** Prima. Wie geht's den *relationalen Werten* (48:30 - 48:33)?

**Relationale Werte:** Ja, ich fühle mich überhaupt nicht wohl hier. Ich weiß auch nicht. Also mich stört's irgendwie, dass ich von da den *Bürger* nicht so gut sehe und auf der anderen Seite das *Unternehmen* nicht sehe, ja (48:34 - 48:45).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Auch eine interessante Haltung. Können Sie ruhig lassen, das ist schon okay. Wie sieht das aus für die *ökonomischen Werte* (48:46 - 48:53)?

**Ökonomische Werte:** Ja, ich hatte irgendwie das Bedürfnis, am Ende einen besseren Überblick zu bekommen und hab mir schon die ganze Zeit überlegt, wie ich das bewerkstellige, ohne dass die Elemente in dem System mich als so abgehoben, als was anderes sehen. Deswegen habe ich mir gedacht, ich schau mal, wie sich die Elemente bewegen und hab dann gehofft, dass sich hoffentlich irgendein Element vor mich stellt, dass ich das eben mit dem Stuhl machen konnte und quasi die Verbundenheit mit dem System dadurch zeige, dass ich jemandem auf die Schulter fasse. Hat sich dann leider kein Element da hingestellt, was ich, was ich schon fast als persönlichen Angriff gesehen hab. Dann ist aber so'n Kampf in mir, weil ich ja denke, okay, ich kann die Elemente ja nicht dazu zwingen, sich vor mich zu stellen und das passt auch nicht zu meiner Aufgabe, den Elementen zu sagen, wo sie sich hinstellen sollen, weil ich ja quasi immer noch außerhalb bin, und ich beobachte das nur und deswegen bin ich halt so zwiegespalten. Und dann hab ich mir gedacht, ja gut, dann stell ich mich mal hinter den, hinter den Pol, und möchte damit eben zeigen: Ich

bin immer noch mit diesem System verbunden. Ähm, ich bin nicht besser gestellt, als ihr oder ihr seid nicht unter mir, sondern ich möchte einfach nur quasi die Beobachtungsposition so ausfüllen, dass ich nochmal einen besseren Überblick hab und hoffe einfach mal, dass durch die Geste jetzt die Elemente das auch verstehen, dass ich mich nicht darüber stellen möchte, sondern dass ich eigentlich nur noch, noch nen besseren Überblick gewinnen möchte über die ganze Situation (48:54 - 50:15).

**Aufstellungsleiter:** Okay. Mhhm. Wie sieht's für die *Soziale Marktwirtschaft* aus (50:16 - 50:17)?

**Soziale Marktwirtschaft:** Ähm, also ich fand's super, als die Führungskraft sich hier hingestellt hat, weil für mich hat sich das irgendwie geschlossen, das ergibt jetzt ne' Linie, also mit Sinn, Führungskraft und Wir-Orientierung. Ähh, das finde ich irgendwie sehr, sehr angenehm. Euch drei (*zeigt auf den Bürger, die Ich-Orientierung und den Mitarbeiter*) nehme ich auch als relativ präsent wahr und bei euch Dreien (*zeigt auf das Unternehmen, die Gemeinwohl-Ökonomie und die relationalen Werte*) bin ich nicht so ganz sicher, was da, was da passiert. Äh, die Hand auf der Schulter hat für mich nen ganz anderen Effekt als den von dir (*ökonomische Werte*) erhofften. Und zwar hab ich das Gefühl, dass

du mich irgendwie kleinhälst und irgendwie so'n bisschen, ja nicht unterdrückst, aber die wird mit der Zeit auch nen bisschen schwer und wenn ich dann versuch, meine Pose zu ändern irgendwie, einfach weil's angenehmer ist, denke ich, ja okay, so vorsichtig, äh das ist unangenehm auf jeden Fall (50:18 - 51:01).

**Aufstellungsleiter:** Ähh, Sie (*zeigt auf die ökonomischen Werte*) können auch ne' Zeitlang unterbrechen, wenn das unangenehm (*zeigt auf die Soziale Marktwirtschaft*) ist (51:02 - 51:05).

**Soziale Marktwirtschaft:** Du (*ökonomische Werte*) darfst auch gerne weitermachen (51:06 - 51:07).

**Aufstellungsleiter:** Ist das okay (51:08)?

**Soziale Marktwirtschaft:** Ja, ja, so schlimm ist es jetzt nicht, aber... (51:09 - 51:11)

**Aufstellungsleiter:** Ja, alles klar. Wie sieht das für die *Gemeinwohl-Ökonomie* aus (51:12 - 51:13)?

**Gemeinwohl-Ökonomie:** Also ich finde das so'n bisschen komisch, dass sich sowas wie Teams oder so bilden und so die *Wir-Orientierung* und *Ich (Gemeinwohl-Ökonomie)*, wir stehen da so'n bisschen alleine da. Und ja, es fühlt sich irgendwie nen bisschen merkwürdig an (51:14 - 51:24).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Wie sieht das für die *Ich-Orientierung* aus (51:25 - 51:27)?

**Ich-Orientierung:** Ähmm, ich nehme die Atmosphäre, ähh enorm energiege-laden wahr, jetzt mehr noch als in dem ersten Kontext (gegenwärtige Bewusst-seinsstufe) oder überhaupt. Ähmm, die, die Front hier vorne (*zeigt auf Führungskraft, Sinn, Soziale Marktwirtschaft und ökonomische Werte*) find ich sehr stim-mig von *Führungskraft* bis zu *ökonomi-schen Werten*. Ähmm, der *Sinn* hat das *Unternehmen* vorhin als ein Stück weit verloren beschrieben. Ähm, nehm' ich ähnlich wahr, wobei ich mich schon sehr mit dem *Unternehmen* verbunden fühlle und sie auch gerne irgendwo an meiner Seite hätte, weil der *Bürger* nach wie vor, also das passt irgendwo nicht für mich. Ähm, ja, der *Mitarbeiter*, wunder-bar, dass der *Mitarbeiter* jetzt hier steht neben mir. Genau (51:28 - 52:11).

**Aufstellungsleiter:** Okay. Wie sieht es, gibt's für die *Wir-Orientierung* einen Unterschied zwischen Bild eins und Bild zwei (52:12 - 52:15)?

**Wir-Orientierung:** Ja, also vorher hatte ich das Gefühl, dass alle sich zusam-mengedrängt haben, ähmm und ihnen das wohl wahrscheinlich selber unange-nehm war, deswegen alle jetzt, ja sich an die Außenränder positioniert haben, also das Maximum was geht in diesem

Feld. Für mich ist die Situation nicht un-angenehm, ich schau direkt auf meinen Gegenüber, die *Ich-Orientierung* mit sei-nen zwei Leuten *Bürger* und *Mitarbeiter*. Ähm, ich find das gar nicht schlimm, dass jemand nicht direkt neben mir steht und hab eher das Gefühl, dass ich die Spitze bin von zwei Linien, weil ich halt direkt auf die einzelnen kleinen Gruppen hier schau und alle Gruppen sind eigent-lich an mir ausgerichtet. Und die *relatio-nalen Werte* ist komischerweise gar nicht so interessant, also gar nicht in meinem Blickfeld, passt aber auch mit auf die Linie, aber ich schätz einfach, weil ich sie nicht sehe (52:16 - 53:04).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Diese Li-nienaussagen müssen auch sehr inter-ressant sein zu interpretieren, dass sie (*Wir-Orientierung*) sagte, was Positio-nierung, das ist auch, da kann man auch ne' ganze Menge raus...lesen. Okay, ähm, ich lade mal alle ein, so in sich zu gehen, zu gucken gibt's irgendwie ein Bild im Kopf oder einen Begriff, der zu diesem Kontext passt, der jeweils von diesen Elementen kommt. Das kann ir-gendwas sein. Jedes wo das Gefühl hat, das denke ich mir die ganze Zeit, ich hab dieses Wort im Kopf oder ich hab dieses Bild im Kopf. Und wenn nicht, ist auch okay. Bilder und Begriffe sind manchmal auch total interessant, wie sie so dazu gehören. Ich frag einfach einmal rum. Wer sagt, er hat ein, ist okay. Wenn nicht, ist gerade keiner da. Gibt's ein?

Aha (*zeigt mit dem Finger auf den Bürger*) (53:05 - 53:54)?

**Bürger:** Ähm, Ich hab das Bild von so ner', ähm Wippe aufm Kopf, äh im Kopf, dass äh praktisch so ne' Platte, die sich neigt und zwar die *ökonomischen Werte* nach oben und ich hab das Gefühl, dass darauf so Kugeln sind und äh, dass ich als erster runterrollen würde (53:55 - 54:17).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Das ist schön, ja. Wie ist's bei dem *Unternehmen* (54:18 - 54:22)?

**Unternehmen:** Ich bin hier. Eher nicht gerade (54:23 - 54:24).

**Aufstellungsleiter:** Okay. *Sinn* (54:25)?

**Sinn:** Also ich hatte bei dem Zustand davor ein klares Bild im Kopf. Das war wie so'n Fischschwarm, weil das irgendwie wirklich so fluidene Bewegungen waren. Das Gefühl, das hatte gar keine feste Struktur, sondern alle könnten sich da und da im Kreis drehen und jetzt eigentlich nicht wirklich. Ich hab gerade kurz an so'n Western gedacht, wo man sich so gegenübersteht, aber das passt für mich nicht so richtig, weil es ist jetzt nicht so konfrontativ (54:26 - 54:51).

**Aufstellungsleiter:** Okay. Wir nehmen trotzdem mal das Bild von dem Western. Und was bei der *Führungsleiter* (54:52 - 54:55)?

**Führungsleiter:** Ähm, insgesamt merke ich so gerade, dass ich mich sehr hierhin (*aus seiner Sicht nach links*) gezogen fühle. Und ähm, mich das so'n bisschen stört, dass ich ähm die *Wir-Orientierung*, das *Unternehmen* und die *Gemeinwohl-Ökonomie* nicht so dabei, das baut sich hier so, das fühlt sich so an, als wär hier son, ist wie ne' Hürde, wo ich nicht drüber kann, aber gerne drüber möchte. So'n Schritt drüber gehen und Verbundenheit herstellen (54:56 - 55:23).

**Aufstellungsleiter:** *Unternehmen* (55:24)?

**Unternehmen:** Mir ist jetzt doch gerade so'n Bild vor Augen gekommen. Und zwar nen bisschen wie politische Parteien, die sich gegenüber stehen. Ähm, wo, also ich sag mal das wären so mehrheitliche Parteien (*zeigt auf den Bürger, die Ich-Orientierung und den Mitarbeiter und dann auf die Führungsleiter, den Sinn, die Soziale Marktwirtschaft und ökonomischen Werte*). Ähh, wir sind vielleicht eher die, die, die nur ganz knapp in den Bundestag gekommen sind oder auch nicht ähm und das (*zeigt auf die Soziale Marktwirtschaft und ökonomischen Werte*) ist vielleicht sowas wie CDU und CSU. Ich weiß jetzt nicht, wer wem jetzt die Hand auf die Schultern hält, ähm, aber das da so'n bisschen Kontrolle auch ausgeübt wird. Das heißt, es kommt mir nicht vor, als wäre es ein

kollegiales Verhältnis, sondern eher: Ihr macht das, was ich sag (55:25 - 55:53)!

**Aufstellungsleiter:** Wunderbar! Wie ist das für den *Mitarbeiter* (55:54 - 55:55)?

**Mitarbeiter:** Ähmm, also ich hatte das gleiche (wie das *Unternehmen*). Aber gut, wurde schon gesagt (55:56 - 55:58).

**Aufstellungsleiter:** Sagen sie ruhig mal in eigenen Worten (55:59 - 56:00).

**Mitarbeiter:** Äh, ja also ich hatte das auch, dass das hier (*zeigt auf die Führungskraft, den Sinn, die Soziale Marktwirtschaft und ökonomischen Werte*) die große Koalition ist. Da steht Angela Merkel (*zeigt auf die ökonomischen Werte*) und äh, wir sind ja, dann eher so die AfD. Also jetzt nicht die SPD, sondern die AfD. Da stehen die anderen Parteien, Grüne (*zeigt auf die Wir-Orientierung*) und Linke (*zeigt auf die Gemeinwohl-Ökonomie*) und so weiter. Wir hetzen immer gegen die große Koalition, weil das ja die meisten sind und er (*ökonomische Werte*) ist ja auch ganz oben, können die eigentlich entscheiden und halt auch regieren (56:01 - 56:28).

**Aufstellungsleiter:** Okay (*schaut zu den relationalen Werten*) (56:29 - 56:31).

**Relationale Werte:** Ich hab jetzt irgendwie kein Bild vor Augen, ähh, klar mit den Parteien, das würde Sinn machen, aber, ja (56:32 - 56:38).

**Aufstellungsleiter:** Okay. Mhhm. Für die ökonomischen Werte (56:39 - 56:40)?

**Ökonomische Werte:** Für mich ist das eher wie so'n Gang aufeinandertreffen. Und zwar wir sind eben eine Gang (*zeigt auf alle Elemente außer Bürger, Ich-Orientierung und Mitarbeiter*) und dahinter ist so die Wand und hier (*zeigt auf Bürger, Ich-Orientierung und Mitarbeiter*) ist die andere Gang, hoffnungslos in der Unterzahl. Und jetzt können die sich halt überlegen, okay, kämpfen wir gegen die andere Gang oder ergeben wir uns und werden dann assimiliert in den Rest der Gang und bilden dann quasi ne' Gesamtgang (56:41 - 57:02).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Okay. Gibt's bei der *Sozialen Marktwirtschaft*nen Bild (57:03 - 57:04)?

**Soziale Marktwirtschaft:** Ähmm, bei dieser Linie (*zieht eine Linie von Führungskraft, über Sinn, über sich selbst bis hin zu den ökonomischen Werten*) musste ich irgendwie an so'n Footballspiel denken, wo ja halt auch ganz klar Personenlinien sind, die da halt stehen und loslaufen und so in dieser Viererkombination (*zeigt auf sich, Führungskraft, ökonomische Werte und den Sinn*), ähh könnte ich mir vorstellen jetzt zu stehen, als Linie und dann auch loszulaufen (57:05 - 57:22).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Die *Gemeinwohl-Ökonomie* (57:23).

**Gemeinwohl-Ökonomie:** Ja, so'n Bild von gegnerischen Mannschaften hat sich mir auch so'n bisschen aufgedrängt. Also irgendwie sportlich. Gegnerische Teams einfach so (57:24 - 57:31).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Aber sportlich (57:32)?

**Gemeinwohl-Ökonomie:** Mhhm (57:33).

**Aufstellungsleiter:** *Ich-Orientierung* (57:34)?

**Ich-Orientierung:** Ähmm, für mich sind es verschiedene Häfen, verschiedene Wirtschaftsmächte. Hier (*zeigt auf Führungskraft, Sinn, Soziale Marktwirtschaft und ökonomischen Werte*) relativ stark und das *Unternehmen* weiß vielleicht noch nicht, äh welchen Hafen es letzten Endes ansteuern kann, muss, darf, soll. Das hab ich so (57:35 - 57:49).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. *Wir-Orientierung* (57:50 - 57:51)?

**Wir-Orientierung:** Ähm, ich hab kein richtiges Bild, irgendwie nen Hafen oder ein Fußballfeld oder so, äh für mich ist es eher ein Pfeil und ich bin davon die Spitze und weil ich natürlich in die Richtung (*deutet in Richtung Ich-Orientierung*) schaue, deswegen ist es für mich ne' Linie, die aufm Boden ist. Mhhm, ja

und daher kommt das Bild, ansonsten könnte es noch nen Dreieck sein (lacht) (57:52 - 58:08).

**Aufstellungsleiter:** Ja, und wer sind die anderen beiden Pole? Also das ist einmal hier die Spitze, das ist der Pfeil und das ist die Pfeilspitze hier vorne. Okay (*deutet auf die Wir-Orientierung*) und wenn's nen Dreieck ist (58:09 - 58:16)?

**Wir-Orientierung:** Dann bin ich eine Spitze davon und die *relationalen Werte* die andere und die *ökonomischen Werte*, ja (58:17 - 58:24).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Gut. Dann beenden wir jetzt diese Phase mit dem zweiten Kontext (orangene Bewusstseinsstufe) und dann versetze ich dieses Bild jetzt in den dritten Kontext (grüne Bewusstseinsstufe) (58:25 - 58:33).

**Bürger:** (*Hebt die Hand*) Tschuldigung, kann ich vorher noch was sagen (spricht sehr leise) (58:34 - 58:36)?

**Aufstellungsleiter:** Mhhm (58:37).

**Bürger:** Und zwar, ähmm finde ich das ganz, ganz, derzeit ganz komisch, weil die *Ich-Orientierung* gesagt hat, dass ähm, das nicht stimmig findet, dass ich hier stehe und ich nehm' das ganz anders wahr. Ich hab das Gefühl, dass die *ökonomischen Werte* mich nicht im System haben wollen und mich rauschiebt

/schupsen will und das die *Ich-Orientierung* das Einzige ist, an dem ich mich festhalten kann, um im System zu bleiben (58:38 - 58:58).

**Aufstellungsleiter:** Okay, ja. Wunderbar. Dann gehen wir jetzt in den dritten Kontext (grüne Bewusstseinsstufe). (Wartet ab). Und alle Buchstaben sind eingeladen, einem Bewegungsimpuls zu folgen (*setzt sich hin*) (58:59 - 59:12).

*Alle Elemente bewegen sich durch den Raum bis sie an einem Ort zum Stehen kommen* (59:13 - 59:52).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Jetzt fangen wir mal andersrum an, mit den Polen. Was ist die Veränderung für die *Soziale Marktwirtschaft* (59:53 - 60:01)?

**Soziale Marktwirtschaft:** Ähh, mein Team ist weg. Aber, die Hand ist auch weg, was angenehm ist. Ähmm, ich hatte erst so'n bisschen das Gefühl, dass sich das gleiche wie dort (*zeigt dahin, wo vorher die Führungskraft und der Sinn standen*) jetzt hier (*zeigt zu Ich-Orientierung, Bürger, Sinn und Mitarbeiter*) so'n bisschen aufreibt. Aber der *Bürger* ist dann auch wieder nen' Stück zurückgegangen und dadurch wirkt das für mich etwas, etwas schwächer als die Verbindung die hier (*zeigt auf die Linie, die er in der orangen Bewusstseinsstufe auf seiner Seite gesehen hat*) vorher bestand. Für mich wirkt das jetzt so, als wenn die Konfrontation plötzlich hier

(deutet auf *Wir-Orientierung, Führungskraft, Unternehmen, evtl. relationale Werte und Gemeinwohl-Ökonomie die dem Sinn, dem Bürger, der Ich-Orientierung und dem Mitarbeiter gegenüberstehen*) stattfindet und nicht mehr, dass es quasi einmal gedreht wurde (deutet an, dass die Konfrontation vorher von seiner Linie mit Führungskraft, Sinn, Marktwirtschaft und ökonomischen Werten mit Bürger, Ich-Orientierung und Mitarbeiter ausging) (60:02 - 60:31).

**Aufstellungsleiter:** Okay. Wie sieht das für die *Gemeinwohl-Ökonomie* aus (60:32 - 60:34)?

**Gemeinwohl-Ökonomie:** Also ich hab den Eindruck. Ja, ein Unterschied auf jeden Fall. Also das mit den Fronten hat sich gedreht und ich hab das Gefühl, dass der *Bürger* sich überhaupt nicht wohl fühlt, also dass sie gar nicht weiß, wo sie stehen soll und auch irgendwie, wie sie sich positioniert hat, das wirkte sehr unsicher und, ja (60:35 - 60:48).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Was ist der Unterschied für die *Ich-Orientierung* (60:49 - 60:51)?

**Ich-Orientierung:** Mhhm, ich fühl mich jetzt relativ klein, ähm, fast schon ängstlich, bedroht, ähm (längere Pause) und kann, kann die Situation noch gar, gar nicht so greifen. Ähmm, es ist sehr, sehr gruselig, chaotisch, und was ich gut finde, ist, dass das *Unternehmen* jetzt

so'n bisschen Interaktion zeigt (60:52 - 61:16).

**Aufstellungsleiter:** Wie sieht das für die *Wir-Orientierung* aus? Gibt's nen Unterschied (61:17 - 61:18)?

**Wir-Orientierung:** Ja! Das ist das erste Mal, dass Menschen mir den Rücken zukehren. Die *Führungschaft* mag ich gar nicht, gerade, äh sehe den ganzen Part nicht, fühl mich absolut äh nicht zugehörig. Außer *Sozialer Marktwirtschaft* und *Gemeinwohl-Ökonomie*, äh zu denen hab ich irgendwie ne' Verbindung, wahrscheinlich wegen der Zahlen. Ähmm und weil ich jetzt freie Sicht auf die Person habe, äh war vorher nicht der Fall, in keinem der vorherigen Felder (Bewusstseinsstufen) so richtig. Ähmm, ja also ich hab nicht das Gefühl, dass ich gerade irgendwie wirklich relevant bin. Also auch, weil das *Unternehmen* sich weggedreht hat (61:19 - 61:54).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Okay. Was ist der Unterschied für den *Bürger* (61:55 - 61:56)?

**Bürger:** Ähmm, ganz anders. Ähm, ich hab gar keine Bindung mehr zu den Polen *Soziale Marktwirtschaft* und *Ich-Orientierung*. Ähm, ich hab mich jetzt an dem *Sinn* orientiert und ähm, hatte so'n bisschen das Gefühl, als könnte ich mich auf seinen Schultern abstützen. Also so, wie so'n Rucksack, als würde, als würde er mich tragen. Ich hab auch versucht,

mich vor ihn zu stellen, dass er mir praktisch den Rücken stärkt, aber das hat sich nicht richtig angefühlt, also ich musste irgendwie, ähm weiter außen stehen (61:57 - 62:30).

**Aufstellungsleiter:** Was ist der Unterschied für das *Unternehmen* (62:31-62:32)?

**Unternehmen:** Ja, ich bin ja einen Schritt nach vorne gegangen, ähm hat sich nen' bisschen komisch angefühlt, weil ich mich da (an meinem alten Platz) eigentlich ganz wohl gefühlt habe. Ähm, jetzt fühle ich mich aber mehr integriert in das Ganze. Die *Führungskräfte* sind mir nen' bisschen zu nahe gekommen, deshalb bin ich dann nochmal einen Schritt nach rechts. Mhhm und den *Bürger* hätte ich gerne neben mir, weil sie mir so leid tut, weil sie eben so kopflos von links nach rechts gelaufen ist. Ähmm, ja aber ansonsten, die *relationalen Werte* sind für mich ganz raus. Also ich musste mich gerade wirklich einmal umdrehen, weil ich sie da (*zeigt an den Ort, wo die relationalen Werte vorher standen*) gesucht hatte und nicht gefunden hab. Ähmm, ja (62:33 - 63:02).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Okay. Wie sieht das aus für den *Sinn* (63:03 - 63:04)?

**Sinn:** Ähm, Ich hab mich ganz bewusst nach dem *Bürger* orientiert, ähm, ich wollte sie beschützen und hab mich jetzt

richtig gefreut, dass es auch geklappt hat. Ich wusste jetzt auch nicht, äh versteckt sie sich jetzt da oder hat sie sich jetzt vollkommen aus dem System verabschiedet, aber Gott Sei Dank meine Aktion hat gefruchtet. Denn an sich ist es auch nicht so der ideale Platz für mich, aber ich tu's gerne, um dem *Bürger* zu helfen. Also ich hab da irgendwie ein ganz großes, ähh, ja Fürsorglichkeitsgefühl dem *Bürger* gegenüber. Ähmm, ich steh der *Führungskraft* gegenüber, das finde ich angenehm. Das *Unternehmen* (ringt mit sich) ich weiß nicht irgendwie ist da, es ist so ne', ich glaub das ist ne', keine Bedrohung, aber ne' Erwartungshaltung einfach, die an mich von allen herangetragen wird. Also ich fühl mich nicht bedroht, aber man muss hier irgendwie was machen. Und deshalb find ich auch gut, als der *Bürger* kurz hier vorne stand, dass sie wieder zurückgegangen ist, weil, es ist hier (in der Mitte) quasi nen' bisschen zu gefährlich auch für den *Bürger*. Und deshalb stehe ich hier auch gerne und beschütze sie dann, ja irgendwie so ne' ganz seltsame (ringt wieder mit sich), es ist keine, also mit der *Führungskraft*, da ist man super, also sehr freundschaftlich. Mit dem *Unternehmen* ist so'n bisschen anspruchsvoll und der *Mitarbeiter* ist so'n bisschen aus dem Blick geraten, obwohl der *Mitarbeiter*, glaub ich, auch noch Kraft hätte und auch noch Ansprüche stellt, aber jetzt

ging's mir nur darum, den *Bürger* zu unterstützen und so'n bisschen zu schützen vor der Welt (63:05 - 64:30).

**Aufstellungsleiter:** Wie sieht's aus für die *Führungskraft* (64:31 - 64:33)?

**Führungskraft:** Ähm, mir geht's gut hier. Ich hab, find das schön, dass das *Unternehmen* an meiner Seite ist, ähm aber auch, dass ich mit dem *Sinn* in Verbindung bin und ähm bin da so'n bisschen zriegespalten. Auf der einen Seite hab ich das Gefühl, okay wir haben ne' gute Verbindung miteinander auf der anderen Seite kommt auch noch wieder dieser Impuls – eigentlich möchte ich mit dem *Unternehmen* so gemeinsam an einem Strang ziehen, ähm als Team unterwegs sein und weiß aber dann nicht genau, in welcher Verbindung wir (der *Sinn* und ich) eigentlich miteinander stehen, wenn ich diesem Impuls (*zeigt auf das Unternehmen*) dann folge. Auf der einen Seite dieses freundschaftliche, auf der anderen Seite – eigentlich möchte ich was tun hier gemeinsam mit dem *Unternehmen* und äh, das wär so'n so'n so'n Gefühl, als wär (das *Unternehmen* und die *Führungskraft*) so'n Auftrag da. Und deswegen ist das so diese Verbindung zu dem *Sinn* so'n bisschen, ähm auch immer im Wechsel. Die ist also auf der einen Seite freundschaftlich auf der anderen Seite aber eher so, ähm lass uns mal was machen, irgendwie ähm,

so'n bisschen wie, so wie, hat so'n bisschen was Konfrontatives. Das wechselt sich gerade so in mir ab (64:34 - 65:31).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Okay, wie ist das für den *Mitarbeiter* (65:32 - 65:34)?

**Mitarbeiter:** Ähm, ja, also ich stimm' nicht mit dem *Sinn* überein. Ich würd' sagen, ich hab die meiste Kraft der vier Buchstaben hier. Also der fünf. Aber die vier haben weniger. Erstmal weil der *Bürger* natürlich hinter dem *Sinn* steht, ähm die *Führungskraft*, das *Unternehmen* und der *Sinn* stehen sich gegenüber. Der *Sinn* hat anscheinend aber auch mehr Kraft, als die einzelnen Bestandteile von dem *Unternehmen* und der *Führungskraft*. Ähm, ja ich bin etwas vorne, nach vorne gegangen, weil ich nicht mehr auf der gleichen Linie wie die *Ich-Orientierung* stehen wollte und kann jetzt gut die *Soziale Marktwirtschaft* und die *ökonomischen Werte* angucken. Ähm, die drei hab ich nen' bisschen aus'm Blick verloren. Also die *Gemeinwohl-Ökonomie*, die *relationalen Werte* und die *Wir-Orientierung*. Aber allgemein fühl ich mich hier ganz gut (65:35 - 66:10).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Okay. Wie sehen die *relationalen Werte* das Bild (66:11 - 66:14)?

**Relationale Werte:** Also ich fühl mich jetzt auf jeden Fall wohler als eben und

ich find nur, das *Unternehmen* und die *Führungskraft* stören mich irgendwie. Also ich find es wirkt irgendwie so, als würden die beiden was von dem *Sinn* wollen und alle drum herum achten eben so'n bisschen drauf, was die jetzt machen, aber sind den beiden aber eher negativ gegenüber eingestellt. Also, ja (66:15 - 66:35).

**Aufstellungsleiter:** Okay. Was ist der Unterschied für die *ökonomischen Werte* (66:36 - 66:38)?

**Ökonomische Werte:** Ja, da sich die erhoffte Wirkung leider nicht eingestellt hat, musste ich mich irgendwie bewegen, weil das auf keinen Fall die Wirkung hatte, die ich entfalten wollte. Ähm, hab mir dann gedacht, so'n bisschen nach dem Motto: Jetzt ist es eh zu spät, jetzt kann ich auf dem Stuhl auch stehen bleiben. Jetzt ist so der, der Fokus, von den *relationalen* und den *ökonomischen Werten* liegt jetzt sowieso bei den *ökonomischen Werten* und damit können sich die *relationalen Werte* vielleicht bisschen freier bewegen, und was auch immer unsere Aufgabe ist, wie wir das dann am Ende zusammenbringen. Ähm sind dann die *relationalen Werte* so'n bisschen verdeckter, fällt eben nicht so auf und ich bin halt ganz auffällig, was mich irgendwie beeinflusst, in dem was ich eben sehe, aber was den *relationalen Werten* vielleicht ganz andere Möglichkeiten bietet. Und ich hab eben mit

dem, mit der genauen Standortwahl auch auf den Bürger gewartet, weil ich nicht, weil ich sie nicht verstecken wollte. Ich hab auch kurz überlegt, ob ich mich quasi zu ihr stellen soll, hab dann aber gedacht: Ohhh nee, das könnte nur dazu führen, dass sie sich, dass sie ganz woanders hingehört, wo sie eigentlich gar nicht hinmöchte, aber nur auf der Flucht vor mir ist. Deshalb hab ich gedacht, okay warte ich jetzt, bis sich der *Bürger* hingestellt hat, hab das ganz genau beobachtet, hab auch gewartet, bis sie wirklich fest steht, bis ich dann dachte, okay, jetzt steht sie da, dann bleibt sie da auch stehen, auch wenn ich mich jetzt irgendwo anders positionieren würde und hab mich dann eben hierhin gestellt (66:39 - 67:49).

**Unternehmen:** (*Meldet sich und der Aufstellungsleiter nickt ihr zu*). Mir ist gerade noch eine Sache aufgefallen, ähm ich hatte nicht das Gefühl, dass der *Sinn* den *Bürger* beschützt, sondern dass der *Bürger* sich einfach versteckt, und jetzt ist mir gerade aufgefallen, dass der *Sinn* eigentlich der Letzte ist, der noch so auf der Linie steht zwischen *Sozialer Markt-wirtschaft* und *Ich-Orientierung* und der *Bürger* dadurch aus dem System ist. Also sie ist eigentlich gar nicht mehr innerhalb des Kosmos in dem wir uns, in dem die Bewegungsfreiheit hatten, sag ich mal (67:50 - 68:10).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm, okay. (Überlegt kurz) Von wem geht in diesem Kontext die meiste Bedeutung aus? Und ähh, es ist so'n intuitives Spüren, wenn ich sage jetzt, zeigen mal alle Elemente auf das Element, wo sie glauben, was in diesem Kontext die meiste Bedeutung hat und zwar die konstruktive Bedeutung hat, was diesen Kontext lenkt. Jedes Element kann auch auf sich selber zeigen und sagen: Ich bin es. Wenn ich jetzt sage, bitte mal auf das Element zeigen, ganz intuitiv. Welches Element hat die größte Bedeutung in diesem Kontext. (Wartet sehr kurz). Jetzt (68:11 - 68:50)!

*Alle Elemente zeigen auf Elemente* (68:51 - 68:54).

**Aufstellungsleiter:** Okay, fangen wir an. Der *Bürger* zeigt auf (68:55 - 68:56)?

**Bürger:** Den *Mitarbeiter* (68:57).

**Aufstellungsleiter:** Der *Bürger* zeigt auf den *Mitarbeiter*. Das *Unternehmen* zeigt auf (68:58 - 68:59)?

**Unternehmen:** Den *Sinn* (69:00).

**Aufstellungsleiter:** Auf den *Sinn*. Der *Sinn* zeigt auf (69:01 - 69:02)?

**Sinn:** Ähh, den *Bürger* und die *Führungs-kraft* (69:03 - 69:04).

**Aufstellungsleiter:** Auf den *Bürger* und die *Führungs-kraft*. Die *Führungs-kraft* zeigt auf (69:05 - 69:07)?

**Führungskraft:** Das Unternehmen (69:08).

**Aufstellungsleiter:** Auf das Unternehmen. Der Mitarbeiter zeigt auf (69:09 - 69:10)?

**Mitarbeiter:** Das Unternehmen (69:11).

**Aufstellungsleiter:** Auf das Unternehmen. Ähm, die *relationalen Werte* zeigen auf (69:12 - 69:14)?

**Relationale Werte:** Den Sinn (69:15).

**Aufstellungsleiter:** Auf den Sinn. Die ökonomischen Werte zeigen auf (69:16 - 69:17)?

**Ökonomische Werte:** Den Bürger (69:18).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Die Soziale Marktwirtschaft zeigt auf (69:19)?

**Soziale Marktwirtschaft:** Den Sinn (69:20).

**Aufstellungsleiter:** Die Gemeinwohl-Ökonomie zeigt auf (69:21)?

**Gemeinwohl-Ökonomie:** Den Sinn (69:22).

**Aufstellungsleiter:** Die Ich-Orientierung zeigt auf (69:23)?

**Ich-Orientierung:** Das Unternehmen (69:24).

**Aufstellungsleiter:** Und die Wir-Orientierung zeigt auf (69:25)?

**Wir-Orientierung:** Die Soziale Marktwirtschaft (69:26).

**Aufstellungsleiter:** Auf die Soziale Marktwirtschaft. Okay. Also ein kunterbuntes. Mhhm. Fragen wir andersrum. Danke. Wer hat für diese Situation, für diesen Kontext die geringste Bedeutung. Wenn ich "jetzt" sage, darauf zeigen, von wem geht hier die wenigste Kraft in diesem System aus? (*Wartet sehr kurz*). Jetzt (69:27 - 69:48).

Alle Elemente zeigen auf Elemente (69:49 - 69:51).

**Aufstellungsleiter:** Okay, fangen wir wieder da an. Der Bürger zeigt auf (69:52 - 69:53)?

**Bürger:** Die relationalen Werte (69:54).

**Aufstellungsleiter:** Der Bürger zeigt auf die relationalen Werte. Das Unternehmen zeigt auf (69:55 - 69:56)?

**Unternehmen:** Die relationalen Werte (69:57).

**Aufstellungsleiter:** Der Sinn zeigt auf (69:58)?

**Sinn:** Ich würd auch sagen die relationalen Werte (69:59 - 70:00).

**Aufstellungsleiter:** Die Führungskraft zeigt auf (70:01 - 70:02)?

**Führungskraft:** Den Bürger (70:03).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Der *Mitarbeiter* zeigt auf (70:04 - 70:05)?

**Mitarbeiter:** Die *Gemeinwohl-Ökonomie* (70:06).

**Aufstellungsleiter:** Der *Mitarbeiter*, die *relationalen Werte*, die *ökonomischen Werte* (70:07 - 70:08)?

**Relationale Werte:** Die *Wir-Orientierung* (70:09).

**Aufstellungsleiter:** Die *ökonomischen Werte* (70:10)?

**Ökonomische Werte:** Die *relationalen Werte* (70:11).

**Aufstellungsleiter:** Die *relationalen Werte*. Die *Soziale Marktwirtschaft* auf (70:12 - 70:13)?

**Soziale Marktwirtschaft:** Die *relationalen Werte* (70:14).

**Aufstellungsleiter:** Die *Gemeinwohl-Ökonomie* auf (70:15)?

**Gemeinwohl-Ökonomie:** *Die relationalen Werte* (70:16).

**Aufstellungsleiter:** Die *Ich-Orientierung* auf (70:17)?

**Ich-Orientierung:** *Gemeinwohl-Ökonomie* (70:18).

**Aufstellungsleiter:** Und die *Wir-Orientierung*? Auf sich selbst (70:19)?

**Wir-Orientierung:** Ja (70:20).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Okay. Schön, jetzt sind nen' paar Irritationen erzeugt worden. Das ist, das ist ein. Okay. Nachdem alle jetzt so ne' Zeitlang so standen, gibt's von einem der Elemente noch einen Impuls? Eine Aussage (70:21 - 70:39)?

*Der Bürger und die relationalen Werte melden sich* (70:40 - 70:41).

**Bürger:** Ähm, also ich fühl mich irgendwie die ganze Zeit schon so'n bisschen unwohl, weil jetzt in dem letzten Kontext ist es am schlimmsten. Also ich fühl mich richtig schlecht. Ich hab das Gefühl, ich könnte jeden Moment losweinen und ich bin total unsicher und schüchtern und traue mich überhaupt nicht, irgendwas zu machen (70:42 - 71:03).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Hängt das an der Situation oder an einem bestimmten Element (71:04 - 71:05)?

**Bürger:** Ne, eher an der Situation glaub ich (71:06 - 71:13).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Okay. Die *relationalen Werte* (71:14 - 71:17)

**Relationale Werte:** Also ich spüre die ganze Zeit so'n Bewegungsdrang, ich find's total furchtbar zu stehen auch in den vorherigen Feldern (Bewusstseinstufen) (71:18 - 71:23).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Wie gesagt die *relationalen Werte* sind ein freies Element (71:24 - 71:27).

**Relationale Werte:** Aber ich renn nicht die ganze Zeit rum. Aber irgendwie so (71:28).

**Aufstellungsleiter:** Aber wenn die *relationalen Werte* könnten, würden die *relationalen Werte* rumlaufen (71:29 - 71:31)?

**Relationale Werte:** Sich häufiger bewegen auf jeden Fall, ja (71:32 - 71:33).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Okay. Die *Ich-Orientierung* (71:34 - 71:35)?

**Ich-Orientierung:** Ähm, ich hatte ja relativ hohe Erwartungen an die *Führungs kraft* im ersten Kontext (in der gegenwärtigen Situation), die sich nicht erfüllt haben (71:36 - 71:45).

**Aufstellungsleiter:** An die *Führungs kraft*. Mhhm. Okay. Der *Sinn* (71:46 - 71:48).

**Sinn:** Ähh, mir ist klar geworden, dass wir uns irgendwie viel früher hätten um den *Bürger* kümmern müssen, und ich frag mich die ganze Zeit, woran das gelegen hat, dass keiner früher hingeschaut hat. Also ich frag mich, waren wir, also weil die *Ich-Orientierung* ja auch gesagt hat, dass irgendwie der *Bürger*, da überhaupt nicht hinpasst, aber der *Bürger* war ja der Meinung: Ne, ich, es ist

der letzte Strohhalm, den ich ergreife und irgendwie ja auch kein anderer, äh sich dafür so wirklich, also ich hab mich verantwortlich gefühlt auch in der zweiten Phase (orangen Bewusstseinsstufe), aber das war jetzt nicht so, da konnte ich mich irgendwie nicht bewegen und deshalb mach ich mir jetzt große Gedanken über den *Bürger* und wie das quasi soweit kommen könnte, ähm weil das nehm' ich auch wahr, dass es ihr überhaupt nicht gut geht da hinten und sie jetzt, auch da hinten, das ist überhaupt nicht ihr Platz, aber jetzt ist es nun mal so, wie es ist, und jetzt muss ich mir hier so'n bisschen auch in die Schusslinie werfen für den *Bürger*, aber trotzdem irgendwie sehr unzufriedenstellend, das Ergebnis (71:49 - 72:43).

**Gemeinwohl-Ökonomie:** Ich hatte auch das Gefühl, dass ich irgendwie schon die ganze Zeit, ich würde mich gerne bewegen, obwohl ich das ja nicht darf und hatte jetzt gerade in der letzten Aufstellung (in der grünen Bewusstseinsstufe) das Gefühl, ich würde den Rahmen gerne erweitern, damit der *Bürger* wieder drin ist. Also würde ich vielleicht lieber dahinten irgendwo gehen, in die Ecke und mich dahinter stellen (72:44 - 73:01).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Jetzt stell ich noch eine, vielleicht schwierige Frage. Gucken wir dann, ob Sie darauf

eine Antwort haben. Im ersten Bild waren Sie zu 100 Prozent als Qualität da. Wie viel ist von diesen 100 Prozent jetzt noch da? Es kann 60,70,80 also runtergegangen sein. Es kann aber auch sein 120, 130, ich bin sehr viel klarer, noch präsenter von dem was ich war oder ich bin weniger von dem was ich war. Oder gibt's so eine Information, ganz intuitiv, wie viel von dem, was sie im ersten Kontext (gegenwärtige Situation) dargestellt haben, das ist die Frage nochmal anders formuliert, ist jetzt noch da? Das kann man nur ganz intuitiv beantworten. Welche Zahl kommt Ihnen da? Mehr? Gleich? Oder weniger? Wie ist das bei der *Sozialen Marktwirtschaft*? Ganz spontan (73:02 - 73:50).

**Soziale Marktwirtschaft:** Mhhm. 80 (73:51-73:52).

**Aufstellungsleiter:** 80 Prozent (73:53).

**Marktwirtschaft:** Beim zweiten (73:54).

**Aufstellungsleiter:** Ne, jetzt im Vergleich zum ersten Bild (73:55).

**Marktwirtschaft:** Also, jetzt im Vergleich zum Ersten 80 Prozent (73:56 - 73:59).

**Aufstellungsleiter:** 80 Prozent. Die *Gemeinwohl-Ökonomie* (74:00).

**Gemeinwohl-Ökonomie:** Ich würde sagen, so zwischen 60 und 70, aber ich

find's irgendwie anstrengend (74:01 - 74:05).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Die *Ich-Orientierung* (74:06 - 74:07)?

**Ich-Orientierung:** 70 (74:08).

**Aufstellungsleiter:** *Wir-Orientierung* (74:09)?

**Wir-Orientierung:** 10 (74:10).

**Aufstellungsleiter:** 10. Mhhm. Der *Bürger* (74:11 - 74:13)?

**Bürger:** Auch 10 (74:14 - 74:15).

**Aufstellungsleiter:** *Unternehmen* (74:16 - 74:17)?

**Unternehmen:** 110 (74:18).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. *Sinn* (74:19)?

**Sinn:** 70, weil ich mich jetzt auch noch um den *Bürger* kümmern muss (74:20 - 74:22).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. *Führungs-kraft* (74:23)?

**Führungs-kraft:** 60 Prozent (74:24 - 74:25).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. *Mitarbeiter* (74:26)?

**Mitarbeiter:** 120 (74:27).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. *Relationale Werte* (74:28- 74:30)?

**Relationale Werte?** Ist gleich geblieben, also 100. Also es ist irgendwie die ganze Zeit so unbedeutendes Element eher (74:31 - 74:35).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. *Ökonomische Werte.* (74:36)

**Ökonomische Werte:** Weniger (wie aus der Pistole geschossen). Ich weiß aber nicht wie viel (74:37 - 74:39).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Gut. Dann machen wir jetzt nochmal, weil wir jetzt auch nicht zu viel Informationen sammeln wollen, muss er (der Anliegengerber) auch alles auswerten. Wir gehen noch einen Schritt weiter. Ich sag jetzt nochmal gleich den nächsten Kontext, aber das machen wir nur in zwei Schritten. Und dazu lad ich sie gleich mal ein, sich gleich zu bewegen, mal einen Schritt zu machen. Mal nachzufühlen, in welche Richtung würde ich gehen. Dann machen alle diesen einen Schritt, dann warten wir nen' Moment und dann machen sie noch einen weiteren Schritt. Und mehr nicht. Wir wollen nur mal gucken, in welche Richtung entwickelt sich das Ganze, wenn wir einen Kontext weitergehen. Dann. So, jetzt versetze ich das System in den, das ist da der vierte Kontext (gelbe Bewusstseinsstufe) und ein Moment mal nachspüren, in welche Richtung würden sich die Elemente jetzt

bewegen, die Buchstaben (74:40 - 75:24).

**Ökonomische Werte:** Man kann auch stehen bleiben, oder (75:25)?

**Aufstellungsleiter:** Ja, man kann auch stehen bleiben, wenn keiner da ist. Und ich würde sagen, in welche Richtung jetzt den ersten Schritt einmal machen (75:26 - 75:32).

**Sinn:** Dürfen wir jetzt (75:33)?

**Aufstellungsleiter:** Ja, einen Schritt (75:34 - 75:35)!

*Alle Elemente bewegen sich einen Schritt* (75:36 - 75:42).

**Aufstellungsleiter:** Und dann noch einen Schritt (75:43)!

*Alle Elemente bewegen sich noch einen Schritt* (75:44 - 75:56).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Wem geht es jetzt besser als vorher (75:57 - 76:04)?

*Sechs Elemente heben die Hand* (76:05 - 76:06).

**Aufstellungsleiter:** Okay, den *relationalen Werten*, der *Wir-Orientierung*, der *Führungskraft*, dem *Unternehmen*, dem *Sinn*, der *Ich-Orientierung* geht's besser. Bei wem ist es gleich (76:07 - 76:12)?

*Zwei Elemente heben die Hand* (76:13).

**Aufstellungsleiter:** Dem Mitarbeiter, der Sozialen Marktwirtschaft. Mhhm. Bei wem wird's schlechter in der Situation (76:14 - 76:18)?

*Ein Element hebt die Hand (76:19).*

**Aufstellungsleiter:** Den ökonomischen Werten. Mhhm. Haben Sie (Anliegengeber) noch eine Frage an das System? Können noch ein oder zwei Fragen stellen. Wollen Sie noch irgendwas wissen von den Akteuren (76:20 - 76:39)?

**Anliegengeber:** Wenn die Gemeinwohl-Ökonomie so auf das System schaut, was sich hier jetzt abbildet. Was ist der Eindruck, der entsteht (76:40 - 76:58)?

**Gemeinwohl-Ökonomie:** Jetzt im Gegensatz zu der Stellung davor (76:59 - 77:01)?

**Anliegengeber:** Nein, einfach jetzt, einfach jetzt in der Situation (77:02 - 77:05).

**Gemeinwohl-Ökonomie:** Ich finde jetzt wirken alle so einfach wieder im Raum verstreut. Also als würde das gar nicht unbedingt irgendeinen Sinn ergeben oder einen den ich nicht erfassen kann. Also vorher hat sich das ja mehrfach irgendwie, ähm zusammengeclustert sag ich mal, und jetzt ist das irgendwie so jeder steht irgendwie für sich mehr oder weniger. Also es gibt keine, wie soll man sagen, keine Koalitionen mehr oder

keine Teams oder irgendwas. Jeder steht irgendwie für sich (77:06 - 77:42).

**Anliegengeber:** Dann würde ich gerne die ökonomischen Werte nochmal fragen. Die ökonomischen Werte hatten ja gesagt, dass, ähm, dass sich jetzt nicht mehr so gut fühlt, ähm, wie davor und noch schlechter als in der ersten, ähm womit hängt das zusammen (77:43 - 78:00)?

**Ökonomische Werte:** Ich bin total unzufrieden damit, dass ich quasi meine Bewegung nicht danach richten kann, was ich vorher gesehen hab, also ich konnte quasi nicht gucken, wo bewegen die sich hin. Ah okay, darauf, wie sie sich jetzt bewegen, kann ich mich jetzt auch bewegen, sondern ich hätte quasi mit den Elementen meinen Schritt oder meine Schritte mitmachen müssen und hatte dann aber Angst, dass ich danach einen schlechteren Überblick über das, über das gesamte System gehabt hätte. Und hätte es besser gefunden, dass sich eben meinewegen alle, meinewegen auch die relationalen Werte, eben dann die zwei Schritte hätte bewegen dürfen, und danach darf ich dann meine zwei Schritte machen, um dann eben abzu, ähm, um dann eben zu gucken, okay kann ich von da, oder kann ich jetzt aus meiner Position das alles besser überblicken. So geht's, aber vielleicht ist es auf der Seite (*zeigt in Richtung des Bürgers*)

noch ein bisschen besser, jetzt den Überblick haben (78:01 - 78:53).

**Aufstellungsleiter:** Mhhm. Okay. Ich leg das einmal offen. Was haben wir abgebildet? Der Spannungsraum, der eine Spannungsraum war hier die *Soziale Marktwirtschaft* und da die *Gemeinwohl-Ökonomie*, die 2. Und hier der grundsätzliche Spannungsraum, in dem die Elemente unterwegs sind von Ich und Wir. Das ist einmal die *Ich-Perspektive* und die *Wir-Perspektive*. Und darin standen A prototypisch, heißt immer sozusagen kein konkretes, sondern die Rolle des *Bürgers*. B, die *Unternehmen*. C, der *Sinn*. D, die *Führungskräfte*, also die prototypische Führungskraft, E prototypische *Mitarbeiter* in einem Unternehmen, und das haben beobachtet Werte, nämlich F, die so genannten *relationalen Werte*, also wie gehen wir miteinander um versus die *ökonomischen Werte*. Es geht um Bedarfsbefriedigung, es geht um Wohlstand, es geht um Arbeitsplätze und so etwas. Das, was Ökonomie leistet, was einfach wertvoll ist an der Ökonomie, dass sie das tut. Das ist G. Mit den Schultern auf der *Sozialen Marktwirtschaft*. Also nochmal für alle, A, *Bürgerin*, B, das *Unternehmen*, C, der *Sinn*, D, die *Führungskraft*, E, die *Mitarbeiter*, F, die *relationalen Werte* und G, die *ökonomischen Werte*. Und die drei Kontexte. Das erste war das, was heute ist. Ja, der Erste war sozusagen, wie der, wie der Kontext heute ist. Das Zweite

war dann konzentriert darauf zu sagen, auf die orange Phase, also das ist die individualistische, leistungsorientierte Phase. Wenn die *ökonomischen Werte* sich sozusagen auf die *Soziale Marktwirtschaft* gestützt hat. Also wer das, wer die Systeme kennt, der weiß, das war sowas von plausibel, wie sich das abgebildet hat. Diese Phasen zeigen sich immer wieder, das ist völlig genial. Das war sozusagen eher die Front mit *Führungskräften* und äh und *Sinn*. Der Sinn liegt einfach in diesem marktwirtschaftlichen System. Und danach diese Phase, die kommt, ist eine, die grüne Phase ist sozusagen so ne' dialogorientierte, gesellschaftsorientierte Phase, wo man wieder miteinander aus der, so ner' Ich-Perspektive in so ne' Phase der abstimgenden Prozesse mit auch hineingeht, so größere Verbünde, wir müssen wieder mehr miteinander reden, so auch austauschen, die ganzen Stakeholderdialoche, die man dann so hat. Also das war die grüne Phase. Das war die zweite Phase, als hier *Führungskräfte* und *Unternehmen* da (*deutet auf den Platz, wo die beiden in der Stufe nebeneinander gestanden haben*) stand. Und die dritte Phase, ist die so genannte systemisch-integrale Phase, das ist die Phase, wo sich, ähm, ne völlig andere Denkweise entstehen, also das ist ein richtiger Sprung, Komplexitätssprung, wenn wir in der Lage sind, so Gleichzeitigkeiten auszuhalten und gestalten zu können. Und zwar in sich widersprüchliche

Gleichzeitigkeiten. Das ist so ne' ganz andere Stufe von Komplexität. Das ist das, was dann ansteht. Wie gesagt, das unterscheiden wir dann auch im Wintersemester, die sind alle total faszinierend. Letzte Frage ist, wenn Sie nun wissen, wer Sie sind, gibt's noch einen Impuls, wenn ich jetzt weiß, dass ich die *Soziale Marktwirtschaft* bin oder dass ich der *Sinn* bin, dann hab ich jetzt noch einen Gedanken, der ist plötzlich total schlüssig, der ist noch wichtig für das Bild. Gibt's da von einem der Elemente jetzt eine Äußerung (78:54 - 82:49)?

**Unternehmen:** Also als *Unternehmen* würde ich mich zur *Führungsleiter* anders positionieren, zum *Mitarbeiter* und auch zwischen dem *Ich* und *Wir* (82:50 - 82:55).

**Aufstellungsleiter:** Nee, aber das ist jetzt die Interpretation, weil Sie jetzt wissen, wer Sie sind. Gibt es noch irgendetwas aus dieser Rolle heraus, was interessant ist (82:56 - 83:07)?

**Führungsleiter:** Ich fand das gerade total faszinierend, bin so richtig, ähm, fand das richtig spannend, dass für mich der *Sinn* jetzt im Mittelpunkt steht und dahinter aber gleich die *Bürger* und *Bürgerinnen* stehen und zu meiner Seite die *Unternehmen* und die *Mitarbeitenden*, ähm, so als *Führungsleiter* find ich das einfach so ein Augenöffnen dann nochmal. Ähm, einfach spannend, wurd' ich

so positiv überrascht mit. Irritiert (83:08 - 83:31).

**Aufstellungsleiter:** Genau, und wenn man das Bild jetzt anguckt, ist alles auf Führung ausgerichtet, in diesem Kontext, auf *Führungsleiter*. Ist auch ne' interessante Perspektive, wer muss eigentlich in der Situation wirklich was leisten? Die Führung, ne (83:32 - 83:46)?

**Bürger:** Ja, und ich find's spannend, dass ich ähm, dieses äh Bild, ähm, von dieser kippenden Schale hatte und ich als *Bürgerin* ja eigentlich, ähm nicht das Problem damit haben sollte auf diese *Gemeinwohlseite* zu kommen, aber ich hatte das Gefühl, dass ich mich da nicht halten kann, also, dass ich da runterplumpse (83:47 - 84:10).

**Aufstellungsleiter:** Okay. Dann, das können wir gerne nachher noch weiter in der Interpretation machen. Ich find's aber auch total spannend, wenn man sagt, wo ist das Bild irritiert worden, nach dem Motto, den *Bürgern* geht's ums Ganze, würde ich sagen, nee, *Bürger* sind auch nur Menschen, die sagen, es geht um mein Wohl. Das ist entscheidend. Und wenn ich mir dieses Wirtschaftssystem angucke, dann habe ich das Gefühl, ich als *Bürger* fall hinten runter, mit meinen Interessen. Aber als *Bürger* bin ich nicht zwangsläufig an einer anderen Wirtschaftsform interessiert (84:11 - 84:38).

**Bürger:** Und ich wollte mich an meinen eigenen Interessen festklammern (84:39 - 84:42).

**Aufstellungsleiter:** Also wir sehen, der *Bürger* ist erstmal total egoistisch. Ist ja nun seine Entscheidung Gesellschaft, *Bürger*, es geht um mich. Punkt. Und nichts anderes. Also wenn man so ein Individuum mit Systemfragen konfrontiert und landet in verschiedenen Kontexten. Ich lade ein, einmal um sich selbst zu drehen, seinen Namen wieder zu sagen, dann bin ich auch wieder raus aus dieser Rolle. Ich bin wieder ich Selbst und wenn es für Sie okay ist, noch einmal zehn Minuten, eben noch einmal eine Stellungnahme von jedem, was ist jetzt gesehen worden. Wir gehen mal auf den Stuhl im Kreis. Und wir nehmen das weiter auf, wenn das okay ist (84:43 - 85:25).

## Anhang V – Schlüsselsequenzen der Aufstellungspartitur

An dieser Stelle werden die Schlüsselsequenzen der Aufstellungspartitur aufbereitet dargestellt, indem alle **Aussagen**, **Bewegungen**, **Körperhaltungen** und **Gesichtsausdrücke** der beteiligten Elemente und Pole beschrieben werden. Gibt es keinerlei Regung von Elementen oder Polen, sind diese hier auch nicht aufgeführt.

<b>Aufstellungsbild</b>	
<b>Zeit</b>	35:56 - 37:03
<b>Abschnitt</b>	Gegenwärtige Bewusstseinsstufe
<b>Phase</b>	Fremd / Selbstwahrnehmung
<b>Schlüsselsequenz</b>	Das System erfüllt seinen vorgesehenen Zweck nicht
<b>Anliegengeber</b>	
<b>Aufstellungsleiter</b>	Der Aufstellungsleiter bewegt sich hinter dem Sinn hin und her.
<b>Sinn [C]</b>	<p>Ähmm, unruhig und unzufrieden. Ähmm, irgendwie ist es, irgendwie ist alles zu voll. Mir fehlt sonst bisschen der Zw eck und der Sinn. Und ich finde meinen eigenen Platz nicht wirklich. Äh und da gibt es so viele Punkte, die mich gerade stören. Ähmm, ich fühle mich eher zur Sozialen Marktwirtschaft und Wir-Orientierung hingezogen. So, die Seite ist irgendwie interessanter, spannender. Zur Gemeinwohl-Ökonomie und Ich-Orientierung hab ich eine neutrale Beziehung. Die sind jetzt auch nicht schlecht, aber find ich so'n bisschen langweilig. Ich hab so das Gefühl, hier spielt die Musik eher zwischen Marktwirtschaft und Wir-Orientierung. Und ähmm, mich stört irgendwie dieser Kreis, das ist alles so rund und wie gesagt wir erfüllen auch gar keine Funktion, das fehlt mir sonst bisschen. Und ich hab mich auf die Führungskraft ausgerichtet, das fand ich dann erfrischend, weil die mal sonst bisschen da drin steht im System und mal sonst bisschen mit dem Schema gebrochen hat, wir stehen alle im Kreis und ich würde eigentlich gerne, dass hier mal irgendwas passiert.</p> <p>Er dreht sich hin und her, hat die Arme zunächst in der Hosentasche, ehe er sie bei der Hälfte seiner Äußerung herausnimmt und kurz vor Ende wieder einsteckt. Auch beginnt er das Gesagte durch seine Körpersprache stärker zu unterstreichen.</p> <p>Er lächelt viel und wirkt insgesamt positiv.</p>
<b>Führungskraft [D]</b>	<p>Die Führungskraft bewegt seinen Körper recht viel.</p> <p>Sie nickt dem Sinn sehr freundlich zu, als dieser davon spricht, dass er die Führungskraft erfrischend findet und es ihm gefällt, dass sie mit dem Kreis gebrochen hat.</p>
<b>Irritation / Überraschung</b>	Der Sinn selber stellt fest, dass das System in dieser Bewusstseinsstufe seinem Zweck nicht gerecht wird.
<b>Intuition / Deutungen</b>	<p>Dass der Sinn artikuliert, dass das System keine sinnvolle Funktion erfüllt passt zu meinem Forschungsstand zu Sinn. Die Art und Weise des Wirtschaftens ist nicht sinnvoll im Sinne der originären Intention von Ökonomie das Gemeinwohl zu mehren.</p> <p>Hat der Sinn das Potenzial die Soziale Marktwirtschaft und Wir-Orientierung zu einigen? Ist das eine Voraussetzung um den Bewusstseinssprung zu schaffen?</p> <p>Deutet der runde Kreis vorgetäuschte Harmonie an? Ist hier eine Tendenz sichtbar die gegenwärtige Bewusstseinsstufe überwinden zu wollen? Störungen sind ein wichtiger Teil bei der Steigerung von Bereitschaft Bewusstseinsstufen zu überwinden.</p> <p>Kreis als Symbol. Wir drehen uns im Kreis oder aber das eine führt wieder zum anderen.</p> <p>Führungskraft bricht mit dem bestehenden Kreisschema. Führungskraft als Schlüssel zur Veränderung?</p> <p>Das Nicht-Vorhandensein von Sinn ist der Schlüssel für die Dissonanz, die Entwicklung vorantreibt.</p>
<b>Selbstbeobachtung</b>	<p>Ist es vielleicht möglich, dass die Soziale Marktwirtschaft das Wir stärker in den Vordergrund rückt und der Sinn sich deshalb zu den beiden hingezogen fühlt? Oder ist der Sinn vielleicht das verbindende Element von Wir und Sozialer Marktwirtschaft?</p> <p>Welche Bedeutung hat der Sinn für Bewusstseinsentwicklung von orange zu grün?</p> <p>Dass wir uns im Kreis drehen, passt zu meiner mentalen Karte.</p> <p>Was ist der Zweck des Systems "Gesellschaft im Kontext von Arbeit"?</p>

Tabelle 6 – Das System erfüllt seinen vorgesehenen Zweck nicht

<b>Aufstellungsbild</b>	
<b>Zeit</b>	40:43 - 41:04
<b>Abschnitt</b>	<b>Gegenwärtige Bewusstseinsstufe</b>
<b>Phase</b>	<b>Fremd / Selbstwahrnehmung</b>
<b>Schlüsselsequenz</b>	<b>Ökonomische und relationale Werte als Team</b>
<b>Aufstellungsleiter</b>	Der Aufstellungsleiter steht hinter dem Unternehmen und bewegt sich nicht.
<b>Relationale Werte [F]</b>	<p>Die relationalen Werte wippen ein wenig nach vorne.  Während die ökonomischen Werte sprechen, schauen sie freundlich zu ihnen rüber.</p>
<b>Ökonomische Werte [G]</b>	<p>Also, ich nehm', ich seh' uns beide als ein Team, die so ganzheitlich in irgendeiner Art und Weise wirken sollen. Und deswegen bin ich auch auf die andere Seite gegangen, weil ich mir dachte, die relationalen Werte übernehmen quasi den Part auf der Seite, dass sie hierhin blickt und ich übernehm' den Part von hier, dass ich dahin blick' und dass quasi unser Blick zusammen so 360 Grad dann irgendwann ergeben.</p> <p>Nachdem die ökonomischen Werte ihre Hände zunächst in der Tasche haben, beginnen sie ab der Hälfte mit diesen und auch mit dem Rest des Körpers das Gesagte zu unterstreichen.</p> <p>Der Gesichtsausdruck wirkt freundlich und gelöst.</p>
<b>Irritation / Überraschung</b>	Die ökonomischen Werte scheinen ein gutes Gespür für die Wichtigkeit der Vereinigung von relationalen und ökonomischen Werten für das große Ganze zu haben.
<b>Intuition / Deutungen</b>	Die ökonomischen Werte scheinen sich der Bedeutsamkeit der relationalen Werte für das große Ganze durchaus bewusst zu sein.
<b>Selbstbeobachtung</b>	Ein Ko-Existieren als Basis für Bewusstseinsentwicklung?
<b>Gruppenfeld</b>	

Tabelle 7 – Ökonomische und relationale Werte als Team

<b>Aufstellungsbild</b>	
<b>Zeit</b>	44:27 - 45:23
<b>Abschnitt</b>	<b>Oranges Wmem</b>
<b>Phase</b>	<b>Veränderungsempfinden zu vorherigem Abschnitt</b>
<b>Schlüsselsequenz</b>	<b>Gefahr des Verlustes von Bürger und Unternehmen</b>
<b>Aufstellungsleiter</b>	Der Aufstellungsleiter bewegt sich durch den Raum und stellt sich hinter den Sinn.
<b>Wir-Orientierung [4]</b>	Die Wir-Orientierung wackelt hin und her.
<b>Bürger [A]</b>	Der Bürger fühlt sich gesehen und lächelt ein wenig erleichtert, als der Sinn anspricht, dass sie so verloren und klein wirkt, scheint dankbar zu sein.
<b>Sinn [C]</b>	<p>Ahmm, meine Füße sind festgeklebt. Äh, was ich sehr schade fand, weil ich hab eigentlich immer auf Veränderung gebrannt und dachte jetzt juhu jetzt geht's los, äh konnt' mich dann aber nicht bewegen, von daher habe ich mich sehr gefreut, dass sich alle anderen bewegt haben und ich find's prima, dass die Führungskraft neben mir steht, der könnte gerne noch ein bisschen näher rücken. Dass der Mitarbeiter sich da drüber (neben der Ich-Orientierung) positioniert hat, finde ich auch richtig klasse. Das der Bürger an die Ich-Orientierung rangerückt ist, finde ich auch gut, weil jetzt sind die Drei wieder nen' gutes Team und wir auf unserer Seite hier auch stark (schaut zur Führungskraft, der sozialen Marktwirtschaft und den ökonomischen Werten) und jetzt können wir loslegen. Ich weiß noch nicht, irgendwas gefällt mir noch nicht so richtig, ich hab so das Gefühl, dass irgendwie so ne Erwartungshaltung steht, da drüber. Und das ist so Punkt eins, Punkt zw ei ist irgendwie, das ich mir son' bisschen Sorgen um den Bürger mache, weil die wirkt so verloren und klein und da bin ich irgendwie son' bisschen fürsorglich dem Bürger gegenüber. Und der letzte Punkt ist, dass mir, mir bewusst wird, dass wir irgendwie die Unternehmen verlieren.</p> <p>Hat die Hände in der Hose, zeigt zwischendurch auf einige Elemente und nimmt sie dann wieder in die Hose, wieder hinaus usw.</p>
<b>Führungskraft [D]</b>	<p>Die Führungskraft freut sich über den Zuspruch durch den Sinn und lacht, nickt dem Sinn zu als er sagt, dass sie stark sind auf dieser Seite. Sie hat die Hände die ganze Zeit lässig aus den Taschen hängen.</p> <p>Sie grinst fast durchgängig.</p> <p>Die Führungskraft geht noch einen Schritt näher zum Sinn, als dieser sagt, dass er ruhig noch ein wenig näher stehen könnte.</p>
<b>Mitarbeiter [E]</b>	Als der Sinn darüber spricht, dass es gut ist, dass die Führungskraft neben ihm steht, lacht der Mitarbeiter.
<b>Irritation / Überraschung</b>	Ist es nicht so, dass gerade im orangenen Wmem die Unternehmen gut dastehen, weil die Mitarbeiter so effizient und leistungsorientiert unterwegs sind?
<b>Intuition / Deutungen</b>	<p>Ist es die Ich-Orientierung, die dafür sorgt, dass viele Mitarbeiter in erster Linie an sich und nicht an das Wohl der ganzen Unternehmung denken?</p> <p>Oder liegt es daran, dass viele kleine Unternehmen ihrer Existenzgrundlage beraubt werden, weil nur noch wenige Unternehmen richtig groß werden können und alle anderen langsam verschwinden?</p> <p>Liegt der Sinn in dieser Bewusstseinsstufe im marktwirtschaftlichen System?</p> <p>Immer mehr Menschen sind auf der Suche nach dem Sinn, haben die Erwartung, dass das was sie tun sinnvoll ist. Vielleicht der Königsweg zu Bewusstseinsentwicklung? --&gt; Stimmt mit den Studien zu Sinn überein</p> <p>Um den Bürger muss sich gekümmert werden. Die Unternehmen schaffen es nicht, diesen Sinn zu produzieren. Gesellschaftliches Engagement als Schlüssel, auch um den Bürger wieder stärker zu involvieren, ins System zu holen?</p>
<b>Selbstbeobachtung</b>	<p>Wie kann ich selber Sinn schaffen und das Unternehmen von unten infiltrieren?</p> <p>Braucht es wieder eine stärkere Bindung zu Unternehmen, um den Entwicklungsprung zu schaffen?</p>
<b>Gruppenfeld</b>	Ist die Mehrheitsgesellschaft überhaupt auf Sinsuche oder sind nicht die meisten noch so sehr mit der Erfüllung niedriger Bedürfnisse beschäftigt, dass es sie nicht nach einem Sinn sehnen? Was ist mit denen in der blauen Stufe? Kann ich die blaue Stufe in der gegenwärtigen Stufe der Gesellschaft im Kontext von Arbeit finden?

Tabelle 8 – Gefahr des Verlustes von Bürger und Unternehmen

<b>Aufstellungsbild</b>	
<b>Zeit</b>	50:18 - 51:01
<b>Abschnitt</b>	<b>Oranges Wmem</b>
<b>Phase</b>	<b>Veränderungsempfinden zu vorherigem Abschnitt</b>
<b>Schlüsselsequenz</b>	<b>Die Soziale Marktwirtschaft fühlt sich von den ökonomischen Werten kleingehalten</b>
<b>Aufstellungsleiter</b>	Der Aufstellungsleiter steht neben der Gemeinwohl-Ökonomie und bewegt sich nur wenig von der Stelle.
<b>Soziale Marktwirtschaft [1]</b>	<p>Ähm, also ich fand's super als die Führungskraft sich hier hingestellt hat, weil für mich hat sich das irgendwie geschlossen, das ergibt jetzt ne Linie, also mit Sinn, Führungskraft und Wir-Orientierung. Ähh, das finde ich irgendwie sehr, sehr angenehm. Euch drei (zeigt auf den Bürger, die Ich-Orientierung und den Mitarbeiter) nehme ich auch als relativ präsent wahr und bei euch Dreien (zeigt auf das Unternehmen, die Gemeinwohl-Ökonomie und die relationalen Werte) bin ich nicht so ganz sicher, was da, was da passiert. Äh, die Hand auf der Schulter hat für mich nun ganz anderen Effekt, als den von dir (ökonomische Werte) erhofften. Und zwar hab ich das Gefühl, dass du mich irgendwie kleinhälst und irgendwie so'n bisschen, ja nicht unterdrückst, aber die wird mit der Zeit auch nun bisschen schwerer und wenn ich dann versucht meine Pose zu ändern irgendwie, einfach weil's angenehmer ist, denke ich, ja okay, so vorsichtig, äh das ist unangenehm auf jeden Fall.</p> <p>Bewegt die Beine, als er davon spricht, dass er vielleicht gerne mal die Pose verändern möchte, aber dies nicht so gut geht, weil die Hand so schwerer ist.</p> <p>Eine Hand ist permanent in der Hosentasche und mit der anderen werden die Aussagen jeweils körpersprachlich unterstrichen.</p> <p>Die gelöste Mimik deutet darauf hin, dass sich die Soziale Marktwirtschaft wohl fühlt.</p>
<b>Sinn [C]</b>	<p>Der Sinn wackelt viel hin und her.</p> <p>Der Sinn lacht als die Soziale Marktwirtschaft berichtet, dass sie sich klein gehalten fühlt.</p>
<b>Führungskraft [D]</b>	<p>Die Führungskraft nickt anerkennend und freut sich als die Soziale Marktwirtschaft beschreibt, wie gut sie es findet, dass sie neben ihm steht und lacht, als die Soziale Marktwirtschaft berichtet, dass sie sich klein gehalten fühlt.</p> <p>Die Führungskraft wechselt immer wieder von normaler Fußhaltung auf Zehenspitzen.</p>
<b>Mitarbeiter [E]</b>	Der Mitarbeiter grinst fast schon schadenfroh, als die Soziale Marktwirtschaft berichtet, dass sie sich klein gehalten fühlt.
<b>Irritation / Überraschung</b>	Zwei Akteure von denen ich geglaubt habe, dass sie im orangenen Wmem bestens harmonieren sollten, tun dies aus Sicht der Sozialen Marktwirtschaft nicht.
<b>Intuition / Deutungen</b>	Ist das Problem der Sozialen Marktwirtschaft, dass die ökonomischen Werte so dominant sind, dass sich die Soziale Marktwirtschaft nicht richtig entfalten kann und die Kapitalorientierung viele gute Ideen, die Räume für Bewusstseinsentwicklung schaffen, auffrischt, weil sie nicht profitabel genug sind?
<b>Selbstbeobachtung</b>	<p>Welches Potenzial hätte die Soziale Marktwirtschaft noch, wenn sie nicht durch die ökonomischen Werte klein gehalten werden würde?</p> <p>Muss die Politik die Soziale Marktwirtschaft beschützen?</p>

Tabelle 9 – Die Soziale Marktwirtschaft fühlt sich von den ökonomischen Werten kleingehalten

<b>Aufstellungsbild</b>	
<b>Zeit</b>	52:16 - 53:04
<b>Abschnitt</b>	<b>Oranges Wmem</b>
<b>Phase</b>	<b>Veränderungsempfinden zu vorherigem Abschnitt</b>
<b>Schlüsselsequenz</b>	<b>Die Wir-Orientierung hat das Gefühl, dass sich alle Elemente an ihr ausrichten</b>
<b>Aufstellungsleiter</b>	Der Aufstellungsleiter steht hinter der Gemeinwohl-Ökonomie und bewegt sich nicht.
<b>Wir-Orientierung [4]</b>	Ja, also vorher hatte ich das Gefühl, dass alle sich zusammengedrängt haben, ähmm und ihnen das wohlwahrscheinlich selber unangenehm war, deswegen alle jetzt, ja sich an die Außenränder positioniert haben, also das Maximum was geht in diesem Feld. Für mich ist die Situation nicht unangenehm. Ich schau direkt auf meinen Gegenüber, die Ich-Orientierung mit seinen zwei Leuten Bürger und Mitarbeiter. Ähm, ich find das gar nicht schlimm, dass jemand nicht direkt neben mir steht und hab eher das Gefühl, dass ich die Spitze bin von zwei Linien, weil ich halt direkt auf die einzelnen kleinen Gruppen hier schau und alle Gruppen sind eigentlich an mir ausgerichtet. Und die relationalen Werte sind komischerweise gar nicht so interessant, also gar nicht in meinem Blickfeld, passt aber auch mit auf die Linie. Aber ich schätzt einfach, weil ich sie nicht sehe.  Die Wir-Orientierung wackelt sehr viel hin und her, unterstützt ihre Aussagen mit dem ganzen Körper.  Ihre Mimik wirkt sehr zufrieden, offen, mit sich im Reinen.
<b>Führungsleiter [D]</b>	Die Führungsleiterin grinst, als die Wir-Orientierung äußert, dass sie es nicht schlimm findet, dass niemand neben ihr steht.
<b>Irritation / Überraschung</b>	In einem Wmem, wo die Ich-Orientierung dominant ist, empfindet die Wir-Orientierung, dass alle Gruppen an ihr ausgerichtet sind. Außerdem fehlt ihr jegliches Interesse an den relationalen Werten.
<b>Intuition / Deutungen</b>	Freiraum als ein entscheidendes Merkmal der orangenen Stufe. Sich individuell entfalten.  Vielleicht ist das der Pfeil, der in Richtung Wir-Orientierung zeigt, der den Weg aufzeigt, den Gesellschaft beschreiten muss, um Bewusstseinsentwicklung zur grünen Stufe zu ermöglichen. Oder das System öffnet sich für Ich-Orientierung, Bürger und Mitarbeiter, da das Individuum wieder stärker in den Fokus rückt.  Vielleicht zu starke Ähnlichkeit der relationalen Werte und Wir-Orientierung.
<b>Selbstbeobachtung</b>	Welche Rolle kann die Wir-Orientierung im orangenen Wmem spielen, die eine solche Stellung rechtfertigen würde?

Tabelle 10 – Die Wir-Orientierung hat das Gefühl, dass sich alle Elemente an ihr ausrichten

<b>Aufstellungsbild</b>		
<b>Zeit</b>	<b>53:55 - 54:17</b>	
<b>Abschnitt</b>	<b>Oranges Wmem</b>	
<b>Phase</b>	<b>Kopfkino</b>	
<b>Schlüsselsequenz</b>	<b>Der Bürger als großer Verlierer des orangen Wmems</b>	
<b>Aufstellungsleiter</b>	Der Aufstellungsleiter steht zwischen Gemeinwohl-Ökonomie und Unternehmen und bewegt sich einen Schritt nach hinten.	
<b>Bürger [A]</b>	<p>Ähm, ich hab das Bild von so ner', ähm Wippe auf'm Kopf, äh im Kopf, das äh praktisch so ne' Platte, die sich neigt und zwar die ökonomischen Werte nach oben und ich hab das Gefühl, dass darauf so Kugeln sind und äh, dass ich als erster runterrollen würde.</p> <p>Sie zeichnet das Bild einer Wippe vor sich unter Zuhilfenahme ihrer Arme.</p> <p>Ihre Mimik ist ängstlich.</p>	
<b>Irritation / Überraschung</b>	Bürger sind auch nur Menschen, die sagen, es geht um mein Wohl. Das ist entscheidend. Und wenn er sich dieses System im Kontext von Arbeit anschaut, dann hat der Bürger das Gefühl, dass er mit seinen Interessen hinten runterfällt.	
<b>Intuition / Deutungen</b>	Der Bürger hat große Angst aus dem bestehenden System herauszufallen. Ist es das, was sich gerade über die auseinanderklaffende Schere in der Gesellschaft andeutet oder über die Wahlen von populistischen Parteien? Wie kann dem Bürger wieder das Gefühl geben werden dazugehören, nicht nur ohnmächtig zuschauen zu müssen, nicht zu verlieren, und nicht abhängig zu werden? Sieht er sich eben nicht mehr als Individuum genügend wahrgenommen? Ist das vielleicht auch die Dissonanz, die es braucht um sich wieder stärker auf das Kollektiv zu besinnen? Ist es nicht genau das, was bei den AfD-Wählern gerade passiert, nur dass es da nicht auf einen Aufschwung zu grün, sondern einen Abschwung zu blau hinausläuft? Das kleine, nicht das große Kollektiv. --> Passt zu den Ergebnissen zu Vertrauen bzw. Angst im Forschungsstand.	
<b>Selbstbeobachtung</b>	<p>Ist die Lösung zur Überwindung der orangen Bewusstseinsstufe die Probleme des Bürgers zu lösen oder ist es gerade sein Unglücklichsein, dass so viel Dissonanz auslöst, dass Veränderung stattfinden kann?</p> <p>Was braucht es für das große Kollektiv?</p>	

Tabelle 11 – Der Bürger als großer Verlierer des orangen Wmems

<b>Aufstellungsbild</b>		
<b>Zeit</b>	<b>55:25 - 55:53</b>	
<b>Abschnitt</b>	<b>Oranges Wmēm</b>	
<b>Phase</b>	<b>Kopfkino</b>	
<b>Schlüsselsequenz</b>	<b>Politische Parteien, die sich gegenüberstehen</b>	
<b>Aufstellungsleiter</b>	Der Aufstellungsleiter steht zwischen Gemeinwohl-Ökonomie und Unternehmen und bewegt sich einen Schritt nach hinten.	
<b>Unternehmen [B]</b>	<p>Mir ist jetzt doch gerade so'n Bild vor Augen gekommen. Und zwar nen' bisschen wie politische Parteien, die sich gegenüber stehen, ähm, wo, also ich sag mal das wären so mehrheitliche Parteien (zeigt auf den Bürger, die ich-Orientierung und den Mitarbeiter und dann auf die Führungskraft, den Sinn, die Soziale Marktwirtschaft und ökonomischen Werte). Ähh, wir sind vielleicht eher die, die, die nur ganz knapp in den Bundestag gekommen sind oder auch nicht ähm und das (zeigt auf die Soziale Marktwirtschaft und ökonomischen Werte) ist vielleicht sowas wie CDU und CSU. Ich weiß jetzt nicht, wer wem jetzt die Hand auf die Schultern hält, ähm, aber das da so'n bisschen Kontrolle auch ausgeübt wird. Das heißt es kommt mir nicht vor, als wäre es ein kollegiales Verhältnis, sondern eher: Ihr macht das, was ich sag'.</p> <p>Das Unternehmen unterstreicht einhändig seine Aussagen, während die andere Hand in der Hosentasche steckt.</p> <p>Als es davon spricht, dass es nicht weißt, ob SPD oder CDU diejenigen sind, die die Hand auf die Schulter legen, muss es grinzen.</p>	
<b>Sinn [C]</b>	Der Sinn grinst, als das Unternehmen davon spricht, dass es nicht weißt, ob SPD oder CDU diejenigen sind, die die Hand auf die Schulter legen.	
<b>Führungskraft [D]</b>	Die Führungskraft grinst, als das Unternehmen davon spricht, dass es nicht weißt, ob SPD oder CDU diejenigen sind, die die Hand auf die Schulter legen.	
<b>Mitarbeiter [E]</b>	<p>Als das Unternehmen erwähnt, dass die einzelnen Gruppen wie Parteien scheinen, nickt der Mitarbeiter zustimmend.</p> <p>Der Mitarbeiter grinst, als das Unternehmen davon spricht, dass es nicht weißt, ob SPD oder CDU diejenigen sind, die die Hand auf die Schulter legen.</p>	
<b>Irritation / Überraschung</b>	Trotzdem Parteien nicht im Bild abgebildet sind, haben zwei Elemente unabhängig voneinander das Gefühl, dass sich Parteien gegenüberstehen.	
<b>Intuition / Deutungen</b>	Es braucht die Politik, vielleicht sogar eine einheitliche Linie der Mehrheitsparteien, um das System zu stärken.	
<b>Selbstbeobachtung</b>	Welche Maßnahmen kann Politik ergreifen, die dabei unterstützen Bewusstseinsentwicklung zu fördern?	
<b>Gruppenfeld</b>	Der Ruf nach dem Eingreifen durch die Politik ist da.	

Tabelle 12 – Politische Parteien, die sich gegenüberstehen

<b>Aufstellungsbild</b>	
<b>Zeit</b>	56:01 - 56:28
<b>Abschnitt</b>	<b>Oranges Wm em</b>
<b>Phase</b>	<b>Kopfkino</b>
<b>Schlüsselsequenz</b>	<b>Bürger, Mitarbeiter und Ich-Orientierung als AfD</b>
<b>Aufstellungsleiter</b>	Der Aufstellungsleiter steht hinter der Gemeinwohl-Ökonomie und bewegt sich nicht.
<b>Gemeinwohl-Ökonomie [2]</b>	Die Gemeinwohl-Ökonomie nickt zustimmend als der Mitarbeiter davon spricht, dass es Angela Merkel ist, die auf dem Stuhl steht.
<b>Unternehmen [B]</b>	Das Unternehmen schaut sehr glücklich, als der Mitarbeiter von den politischen Parteien spricht. In dem Moment, in dem der Mitarbeiter von "Hetzten" spricht, stellt sich das Unternehmen auf seine Zehenspitzen, um sie dann langsam wieder absinken zu lassen.
<b>Sinn [C]</b>	Die Sinn grinst als der Mitarbeiter davon spricht, dass es Angela Merkel ist, die auf dem Stuhl steht.
<b>Führungs kraft [D]</b>	Die Führungs kraft wechselt immer wieder von normaler Fußhaltung auf Zehenspitzen.
<b>Mitarbeiter [E]</b>	Äh, ja also ich hatte das auch, dass das hier (zeigt auf die Führungs kraft, den Sinn, die Soziale Marktwirtschaft und ökonomischen Werte) die große Koalition ist. Da steht Angela Merkel (zeigt auf die ökonomischen Werte) und äh, wir sind ja, dann eher so die AfD. Also jetzt nicht die SPD, sondern die AfD. Da stehen die anderen Parteien, Grüne (zeigt auf die Wir-Orientierung) und Linke (zeigt auf die Gemeinwohl-Ökonomie) und so weiter. Wir hetzen immer gegen die große Koalition, weil das ja die meisten sind und er (die ökonomischen Werte) ist ja auch ganz oben, können die eigentlich entscheiden und halt auch regieren. Steht sehr ruhig da, wirkt selbstsicher und gestikuliert nur mit einem Arm, während er den anderen vor der Brust verschränkt.
<b>Irritation / Überraschung</b>	Neben dem Bild politischer Parteien werden die Bürger, Mitarbeiter und Ich-Orientierung als AfD betitelt.
<b>Intuition / Deutungen</b>	Es gibt viele verschiedene Strömungen, die es zu einen gilt. Braucht es mehr Kollegialität in der Politik, mehr Streben nach dem Gesamten oder ist es gerade die Vielfalt, die Entwicklung ermöglicht? Auch das deutet auf die Machtlosigkeit der Bürger und Mitarbeiter hin. Sie dürfen zwar hetzen, aber verändern können sie nichts. Vielleicht ein Motiv, um sich wieder stärker als Kollektiv / Lobby zu organisieren und Veränderungen anzustoßen. Wenn sie merken, dass das nichts bringt, organisieren sie sich besser und stärken so das Kollektiv.
<b>Selbstbeobachtung</b>	Was gibt Bürgern wieder das Gefühl zurück Einfluss nehmen zu können?

Tabelle 13 – Bürger, Mitarbeiter und Ich-Orientierung als AfD

<b>Aufstellungsbild</b>	 
<b>Zeit</b>	58:38 - 58:58
<b>Abschnitt</b>	<b>Oranges Wmem</b>
<b>Phase</b>	<b>Existenzangst</b>
<b>Schlüsselsequenz</b>	<b>Die ökonomischen Werte wollen den Bürger aus dem System stoßen</b>
<b>Aufstellungsleiter</b>	Der Aufstellungsleiter steht hinter der Gemeinwohl-Ökonomie und bewegt sich nicht.
<b>Bürger [A]</b>	<p>Und zw ar, ähmm finde ich das ganz, ganz, derzeit ganz komisch, weil die Ich-Orientierung gesagt hat, dass ähm, das nicht stimmig findet, dass ich hier stehe und ich nehm' das ganz anders wahr. Ich hab das Gefühl, dass die ökonomischen Werte mich nicht im System haben wollen und mich rausziehen /schupsen will und das die Ich-Orientierung das Einzige ist, an dem ich mich festhalten kann, um im System zu bleiben.</p> <p>Unterstreicht ihre Worte sehr stark durch das Bewegen beider Arme.</p> <p>Die Mundwinkel deuten nach unten, als sie spricht.</p>
<b>Führungskraft [D]</b>	<p>Die Führungskraft ist sehr unruhig, knetet ihre Hände und nickt zustimmend, als der Bürger sagt, dass er sich an der Ich-Orientierung festhalten muss, weil die ökonomischen Werte ihn aus dem System schupsen werden.</p>
<b>Irritation / Überraschung</b>	<p>Im orangen Wmem, wo die ökonomischen Werte so präsent sind, wie in keinem anderen Wmen vorher und nachher, fühlen die Bürger sich, als wenn sie von eben diesen aus dem System befördert werden sollen.</p>
<b>Intuition / Deutungen</b>	<p>Der Bürger fühlt sich ganz klar bedroht durch die ökonomischen Werte, vielleicht weil er nicht so partizipieren kann, wie gewünscht, er sich nicht gesehen fühlt, nicht wahrgeschätzt, ungerecht behandelt, ein unbedeutendes Rädchen im System ist. Deswegen fokussiert er sich eher auf das Ich, weil er diese Schmach so noch ertragen kann. Braucht es mehr Gemeinschaft, mehr Möglichkeiten einzugreifen, um handlungsfähig zu sein?</p>
<b>Selbstbeobachtung</b>	Was sind Instrumente, die die Politik dazu bereit stellen kann?

Tabelle 14 – Die ökonomischen Werte wollen den Bürger aus dem System stoßen

<b>Aufstellungsbild</b>	
<b>Zeit</b>	61:19 - 61:54
<b>Abschnitt</b>	Grünes Wmem
<b>Phase</b>	Veränderungsempfinden zu vorherigem Abschnitt
<b>Schlüsselsequenz</b>	Die Wir-Orientierung fühlt sich nicht zugehörig und irrelevant
<b>Aufstellungsleiter</b>	Der Aufstellungsleiter steht zwischen den Personen der Wir-Orientierung und Sozialer Marktwirtschaft und bewegt sich nicht.
<b>Wir-Orientierung [4]</b>	<p>Ja! Das ist das erste Mal, dass Menschen mir den Rücken zukehren. Die Führungskraft mag ich gar nicht, gerade, äh sehe den ganzen Part nicht, fühl mich absolut äh, nicht zugehörig. Außer Sozialer Marktwirtschaft und Gemeinwohl-Ökonomie, äh zu denen hab ich irgendwie ne' Verbindung, wahrscheinlich wegen der Zahlen. Ähmm und weil ich jetzt freie Sicht auf die Person habe, äh war vorher nicht der Fall, in keinem der vorherigen Felder (Bewusstseinsstufen) so richtig. Ähmm, ja, also ich hab nicht das Gefühl, dass ich gerade irgendwie wirklich relevant bin. Also auch, weil das Unternehmen sich weggedreht hat.</p> <p>Wirkt gelöst, auch wenn die Handhaltung meist vor der Hüfte verschränkt ist.</p>
<b>Bürger [A]</b>	<p>Der Bürger verschränkt die Arme hinter dem Rücken, bewegt den Oberkörper viel.</p> <p>Er schaut immer wieder auf den Boden.</p>
<b>Unternehmen [B]</b>	Das Unternehmen schaut immer wieder auf den Boden, reagiert auch nicht als die Wir-Orientierung es direkt anspricht und sagt, dass sie sich nicht relevant fühlt, weil das Unternehmen sich weggedreht hat.
<b>Führungskraft [D]</b>	<p>Die Führungskraft verschränkt die ganze Zeit ihre Arme, während die Wir-Orientierung spricht.</p> <p>Als die Wir-Orientierung sagt, dass sie die Führungskraft nicht mag grinst sie.</p>
<b>Relationale Werte [F]</b>	Die relationalen Werte wackeln die ganze Zeit unruhig hin und her, können nicht stillstehen.
<b>Irritation / Überraschung</b>	Die Wir-Orientierung fühlt sich absolut nicht zugehörig, in einem Wmem, dass die pure Wir-Orientierung verkörpert.
<b>Intuition / Deutungen</b>	<p>Sie wünscht sich mehr Aufmerksamkeit. Vielleicht ist sie schon so stark, dass die Elemente anfangen weniger von ihr zu brauchen?</p> <p>Verbundenheit mit den Polen zeigt die Wichtigkeit der Wir-Orientierung für diese Stufe. Die beiden Wirtschaftsordnungen entwickeln in dieser Stufe vielleicht auch ein Mehr an Wir-Orientierung.</p> <p>Nimmt die Führungskraft ihre Aufgabe weg? Versperrt die Führungskraft die Sicht der anderen Elemente auf die Wir-Orientierung und verhindert so ein zu starkes Ausrichten danach?</p> <p>Zahlen könnte hier eine doppelte Bedeutung zukommen. Etwas über Zahlen abbildbar machen (Will sowohl die Soziale Marktwirtschaft mit der Finanzbilanz, als auch die Gemeinwohl-Ökonomie, mit der Gemeinwohlbilanz).</p>
<b>Selbstbeobachtung</b>	Was heißt Wir-Orientierung im Kontext von Arbeit eigentlich? Braucht es eine solche im Kontext von Arbeit?
<b>Gruppenfeld</b>	Irritierend, dass die Wir-Orientierung sich so schwach gesehen hat.

Tabelle 15 – Die Wir-Orientierung fühlt sich nicht zugehörig und irrelevant

<b>Aufstellungsbild</b>	
<b>Zeit</b>	62:33 - 63:02
<b>Abschnitt</b>	Grünes Wmem
<b>Phase</b>	Veränderungsempfinden zu vorherigem Abschnitt
<b>Schlüsselsequenz</b>	Die relationalen Werte sind nicht sichtbar
<b>Aufstellungsleiter</b>	Der Aufstellungsleiter steht zwischen den Personen und bewegt sich nicht.
<b>Bürger [A]</b>	Der Bürger grinst und seufzt erleichtert als das Unternehmen sagt, dass es sich den Bürger neben sich wünscht, um ihn zu unterstützen.
<b>Unternehmen [B]</b>	<p>Ja, ich bin ja einen Schritt nach vorne gegangen, ähm hat sich nun bisschen komisch angefühlt, während ich mich da (an meinem alten Platz) eigentlich ganz wohlgefühlt habe. Ähm, jetzt fühle ich mich aber mehr integriert in das Ganze. Die Führungskräfte sind mir nun' bisschen zu nahe gekommen, deshalb bin ich dann nochmal einen Schritt nach rechts. Mhm und den Bürger hätte ich gerne neben mir, während sie mir so leid tut, während sie eben so kopflos von links nach rechts gelaufen ist. Ähm, ja, aber ansonsten, die relationalen Werte sind für mich ganz raus, also ich musste mich gerade wirklich einmal umdrehen, während ich sie da (zeigt an den Ort, wo die relationalen Werte vorher standen) gesucht hatte und nicht gefunden hab. Ähm, ja.</p> <p>Wackelt ein wenig mit dem ganzen Körper hin und her. Die Arme sind fast die ganze Zeit verschränkt, nur als sie auf die relationalen Werte zeigt, löst sie ihre Haltung kurz.</p>
<b>Führungskraft [D]</b>	Als das Unternehmen sagt, dass die Führungskraft ihr zu Nahe gekommen ist, grinst die Führungskraft.
<b>Relationale Werte [F]</b>	Die relationalen Werte wackeln die ganze Zeit unruhig hin und her, können nicht stillstehen.
<b>Irritation / Überraschung</b>	Relationale Werte sind für das Unternehmen ganz raus in einem Wmem, in dem die relationalen Werte originär sehr wichtig sind.
<b>Intuition / Deutungen</b>	<p>Unternehmen kommen langsam wieder zu sich, sind nicht mehr nur eine Ansammlung von Individuen, die irgendwie versuchen miteinander zu bestehen.</p> <p>Den Unternehmen wird immer mehr bewusst, welche Rolle die Gesellschaft für ein stabiles, funktionierendes System spielt. Vielleicht ist es genau das, was es braucht: Ein Übernehmen von einem höheren Maß an gesellschaftlicher Verantwortung, Transparenz, um Ohnmacht vorzubeugen. Die Bürger müssen wieder mehr das Gefühl haben, Einfluss nehmen zu können.</p> <p>Den Unternehmen geht es trotz allem darum, dass die Mitarbeiter arbeiten und nicht, dass alle beste Freunde sind. Ihr Fokus liegt vielleicht einfach nicht auf relationalen Werten.</p>
<b>Selbstbeobachtung</b>	Ziehen die Führungskraft und das Unternehmen in der orangefarbenen Phase nicht an einem Strang und in grün schon? Welche Bedeutung hat die Führungskraft noch im grünen WMem, wenn das Unternehmen es so empfindet, dass ihm die Führungskraft zu nah kommt? Oder hat das Unternehmen Angst vor der Führungskraft?

Tabelle 16 – Die relationalen Werte sind nicht sichtbar

<b>Aufstellungsbild</b>	
<b>Zeit</b>	65:35 - 66:10
<b>Abschnitt</b>	Grünes Wmem
<b>Phase</b>	Veränderungsempfinden zu vorherigem Abschnitt
<b>Schlüsselsequenz</b>	Ein an ökonomischen Werten und Sozialer Marktwirtschaft orientierter Mitarbeiter fühlt sich als stärkstes Element im System
<b>Aufstellungsleiter</b>	Der Aufstellungsleiter steht zwischen Wir-Orientierung und Sozialer Marktwirtschaft und bewegt sich nicht.
<b>Wir-Orientierung [4]</b>	Die Wir-Orientierung weckt die ganze Zeit hin und her.
<b>Führungskraft [D]</b>	<p>Die Führungskraft hat ihre Hände zunächst locker aus den Hosentaschen hängen und verschränkt sie im Laufe der Aussage des Mitarbeiters vor der Brust. Nachdem er das getan hat, steht er auch nicht mehr so sicher und bewegt sich ein wenig hin und her.</p>
<b>Mitarbeiter [E]</b>	<p>Ähm, ja, also ich stimme' nicht mit dem Sinn überein. Ich würde' sagen, ich hab die meiste Kraft der vier Buchstaben hier. Also der fünf. Aber die vier haben weniger. Erstmal, weil der Bürger natürlich hinter dem Sinn steht, ähm die Führungskraft, das Unternehmen und der Sinn stehen sich gegenüber. Der Sinn hat anscheinend aber auch mehr Kraft als die einzelnen Bestandteile von dem Unternehmen und der Führungskraft. Ähm, ja ich bin etwas vorne, nach vorne gegangen, weil ich nicht mehr auf der gleichen Linie, wie die Ich-Orientierung stehen wollte und kann jetzt gut die Soziale Marktwirtschaft und die ökonomischen Werte angucken. Ähm, die drei hab ich nun' bisschen aus'm Blick verloren. Also die Gemeinwohl-Ökonomie, die relationalen Werte und die Wir-Orientierung. Aber allgemein fühle ich mich hier ganz gut.</p> <p>Die Hände des Mitarbeiters sind die meiste Zeit in der Hosentasche. Nur, wenn er über die anderen Elemente spricht, zeigt er mit einer Hand kurz auf sie.</p>
<b>Irritation / Überraschung</b>	Der Mitarbeiter sieht sich selber als das stärkste aller Elemente an. Die Gemeinwohl-Ökonomie, die relationalen Werte und die Wir-Orientierung hat er aus dem Blick verloren.
<b>Intuition / Deutungen</b>	<p>Im grünen Wmem ist der Mitarbeiter von überragender Wichtigkeit, weil durch die damit einhergehende Enthierarchisierung Verantwortung viel stärker auf alle Mitarbeiter verteilt wird.</p> <p>Immer weniger Bürger müssen arbeiten, sodass die, die wollen, sehr gefragt sind.</p> <p>Während Führungskraft und Unternehmen mit dem Sinn und dem Schaffen unternehmerischer Werte beschäftigt sind, orientiert sich der Mitarbeiter nach wie vor an der Sozialen Marktwirtschaft und den ökonomischen Werten, was darauf hindeutet, dass er auch in dieser Stufe nach Wohlstand und guter Arbeit strebt, wenngleich die Identifikation mit der Ich-Orientierung abnimmt.</p> <p>Das eigene Wohl kommt zuerst.</p> <p>Im Kontext von Arbeit verliert das Wir und die relationalen Werte an Relevanz, weil Home-Office normal geworden ist und viele Kontakte hauptsächlich digital gepflegt werden.</p>
<b>Selbstbeobachtung</b>	Was passiert mit Mitarbeitern, wenn sie merken, dass sie allein schon dadurch ein Alleinstellungsmerkmal haben, dass sie noch arbeiten wollen?

Tabelle 17 – Ein an ökonomischen Werten und Sozialer Marktwirtschaft orientierter Mitarbeiter fühlt sich als stärkstes Element im System

<b>Aufstellungsbild</b>	
<b>Zeit</b>	67:50 - 68:10
<b>Abschnitt</b>	Grünes Wmem
<b>Phase</b>	Veränderungsempfinden zu vorherigem Abschnitt
<b>Schlüsselsequenz</b>	Der Bürger versteckt sich nur
<b>Aufstellungsleiter</b>	Der Aufstellungsleiter steht zwischen den beiden Gruppen und bewegt sich nicht.
<b>Unternehmen [B]</b>	Mir ist gerade noch eine Sache aufgefallen. Ähm, ich hatte nicht das Gefühl, dass der Sinn den Bürger beschützt, sondern dass der Bürger sich einfach versteckt und jetzt ist mir gerade aufgefallen, dass der Sinn eigentlich der Letzte ist, der noch so auf der Linie steht zwischen Sozialer Marktwirtschaft und Ich-Orientierung und der Bürger dadurch aus dem System ist. Also sie ist eigentlich gar nicht mehr innerhalb des Kosmos, in dem wir uns, in dem die Bewegungsfreiheit hatten, sag ich mal.  Gestikuliert mit einem Arm, während die andere Hand in der Hosentasche steckt.
<b>Führungs kraft [D]</b>	Die Führungs kraft wackelt die ganze Zeit unruhig hin und her, kann nicht stillstehen.
<b>Relationale Werte [F]</b>	Die relationalen Werte wackeln die ganze Zeit unruhig hin und her, können nicht stillstehen.
<b>Irritation / Überraschung</b>	In einem Wmem, dass die Gemeinschaft so stark betont, scheinen viele Bürger daran interessiert zu sein keine Verantwortung übernehmen zu müssen. Dabei ist es gerade typisch für das grüne Wmem, dass jeder für jeden und jedes Verantwortung übernimmt.
<b>Intuition / Deutungen</b>	Alle fürchten um den Bürger.  Vielleicht nimmt der Sinn den (nicht vorhandenen) Sinn auch als Vorwand, um aus dem Kreislauf aussteigen zu können, sich wichtigeren Dingen zu widmen. Arbeit verliert an Bedeutung.  Der Bürger möchte gar keine Verantwortung übernehmen, sondern unmündig den Vorgaben folgen und unmündig konsumieren.
<b>Selbstbeobachtung</b>	Wie muss eine Gesellschaft aufgebaut sein, damit Menschen sich in dieser auch ohne Erwerbsarbeit verwirklichen können?

Tabelle 18 – Der Bürger versteckt sich nur

<b>Aufstellungsbild</b>	
<b>Zeit</b>	69:49 - 70:20
<b>Abschnitt</b>	Grünes Wmem
<b>Phase</b>	Wenigste Kraft in diesem System
<b>Schlüsselsequenz</b>	Die relationalen Werte werden von fast 60 % der Elemente als schwächstes Element wahrgenommen
<b>Aufstellungsleiter</b>	Der Aufstellungsleiter steht zwischen Wir-Orientierung und Sozialer Marktwirtschaft und bewegt sich nicht.
<b>Gemeinwohl-Ökonomie [2]</b>	Die Gemeinwohl-Ökonomie hat zwei Stimmen auf sich vereint.
<b>Wir-Orientierung [4]</b>	Die Wir-Orientierung hat zwei Stimmen auf sich vereint.
<b>Bürger [A]</b>	Der Bürger hat eine Stimme auf sich vereint.
<b>Führungskraft [D]</b>	Die Führungskraft ist eines von zwei Elementen, dass seine Hand schon runternimmt, bevor der Aufstellungsleiter diese Phase für beendet erklärt hat.
<b>Relationale Werte [F]</b>	Die relationalen Werte haben sechs Stimmen auf sich vereint. Die relationalen Werte wackeln mit jeder Stimme, die ihnen die wenige Kraft zuspricht, mehr hin und her, wirken fast ein wenig eingeschüchtert und nehmen ihre Hand auch runter, nachdem sie ihre Meinung abgegeben haben.
<b>Irritation / Überraschung</b>	Die relationalen Werte werden mit Abstand am schwächsten (6) wahrgenommen. Dann folgen die Gemeinwohl-Ökonomie (2) und die Wir-Orientierung (2).
<b>Intuition / Deutungen</b>	Die Wir-Orientierung ist das einzige Element, was überhaupt auf sich selber gezeigt hat. Vom Wir scheint so wenig Kraft auszugehen, dass es in Irrelevanz versinkt. Ist die Gemeinwohl-Ökonomie so schwach, weil sie in der Realität noch kaum existiert und daher noch nicht so aufgeladen ist wie die Soziale Marktwirtschaft? Wie entwickeln sich unsere Beziehungen in der Zukunft? Sind Beziehungen über Online-Kanäle oder vom Home-Office Arbeitsplatz zu den Kollegen einfach nicht mehr so relevant wie noch zu Offline-Zeiten oder ist das sogar der Hinweis, dass im wirtschaftlichen Kontext die Rolle von Beziehungen abnehmen wird, gerade weil viel von zu Hause gearbeitet wird? Ist das der Hinweis darauf, dass die Trennung zwischen Arbeit und Leben in der grünen Stufe immer stärker wird?
<b>Selbstbeobachtung</b>	Brauchen wir ein Wir, dass stärker ist? Wie kann das Wir gestärkt werden? Wie kann es sein, dass die relationalen Werte als schwächstes Element gesehen werden?
<b>Gruppenfeld</b>	Gemeinwohl-Ökonomie wurde als sehr, sehr schwach erlebt.

Tabelle 19 – Die relationalen Werte werden von der Mehrzahl der Elemente als schwächstes Element wahrgenommen

<b>Aufstellungsbild</b>	
<b>Zeit</b>	70:42 - 71:03
<b>Abschnitt</b>	Grünes Wmem
<b>Phase</b>	Handlungsangst
<b>Schlüsselsequenz</b>	Der Bürger könnte jeden Moment losweinen
<b>Aufstellungsleiter</b>	Der Aufstellungsleiter steht zwischen Wir-Orientierung und Sozialer Marktwirtschaft und bewegt sich nicht.
<b>Bürger [A]</b>	<p>Ähm, also ich fühl mich irgendwie die ganze Zeit schon so'n bisschen unwohl, weil jetzt in dem letzten Kontext ist es am schlimmsten. Also ich fühl mich richtig schlecht. Ich hab das Gefühl, ich könnte jeden Moment losweinen und ich bin total unsicher und schüchtern, und traue mich überhaupt nicht irgendwas zu machen.</p> <p>Der Bürger steht recht ruhig da und bewegt die Hände bei seinen Aussagen nur leicht.</p> <p>Der Bürger schaut fast schon verzweifelt.</p>
<b>Führungs kraft [D]</b>	Die Führungskraft wechselt permanent die Haltung.
<b>Relationale Werte [F]</b>	Die relationalen Werte wackeln die ganze Zeit unruhig hin und her, können nicht stillstehen.
<b>Irritation / Überraschung</b>	In dem System "Gesellschaft im Kontext von Arbeit" fühlt sich der Bürger insgesamt unwohl, wenngleich es in diesem grünen Wmem am schlimmsten ist.
<b>Intuition / Deutungen</b>	<p>Das Unwohlsein des Bürgers spiegelt möglicherweise exakt die Problematik der grünen Stufe wider. Denn wenn alle im Kollektiv denken, wird der einzelne vielleicht vergessen?</p> <p>Gesellschaftliche Spaltung schreitet voran, sodass Ohnmacht noch weiter steigt. Der Bürger als Schlüsselfigur zur Lösung der Probleme der grünen Stufe.</p> <p>Vielzahl an Seinsmöglichkeiten der grünen Stufe überfordert den Bürger. Auf einmal ist alles erlaubt und jedes Sein in Ordnung, das macht ihm Angst, er sehnt sich nach den vorherigen Zuständen.</p>
<b>Selbstbeobachtung</b>	Was passiert in einer Arbeitswelt, zu der sich der Bürger nicht mehr zugehörig fühlt?

Tabelle 20 – Der Bürger könnte jeden Moment losweinen

<b>Aufstellungsbild</b>	
<b>Zeit</b>	74:31 - 74:35
<b>Abschnitt</b>	Grünes Wmem
<b>Phase</b>	Präsentheitsgrad
<b>Schlüsselsequenz</b>	Die relationalen Werte bezeichnen sich selber als unbedeutendes Element
<b>Aufstellungsleiter</b>	Der Aufstellungsleiter steht zwischen den Wir-Orientierung und Sozialer Marktwirtschaft und bewegt sich nicht.
<b>Sinn [C]</b>	Der Sinn ist hörbar, als die relationalen Werte bekunden, dass sie die ganze Zeit schon ein so unbedeutendes Element sind.
<b>Relationale Werte [F]</b>	Ist gleich geblieben, also 100. Also, es ist irgendwie die ganze Zeit so unbedeutendes Element eher. Die relationalen Werte wackeln die ganze Zeit unruhig hin und her, können nicht stillstehen. Ihre Arme sind verschränkt.
<b>Irritation / Überraschung</b>	Wir-Orientierung und relationale Werte sind genau so wenig präsent, wie die Gemeinwohl-Ökonomie und das obwohl die grüne Stufe doch prädestiniert für sie sind.
<b>Intuition / Deutungen</b>	Werden relationale Werte im Wirtschaftskontext überbewertet? Ist es gar kein Schutz, um nicht zu viel Verbundenheit aufzubauen? Es scheint nicht so, als wenn es da diese Bewegung hingeben könnte zu einem stärkeren Wir, zu einem Mehr an Gemeinwohl, weil diese ganze Seite so unglaublich schwach war. Wir-Orientierung, relationale Werte und Gemeinwohl-Ökonomie.
<b>Selbstbeobachtung</b>	Inwiefern entwickelt sich die Soziale Marktwirtschaft innerhalb dieser Bewusstseinsstufen?

Tabelle 21 – Die relationalen Werte bezeichnen sich selber als unbedeutendes Element

## Anhang VI – Urheberrechtliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe.

Alle Stellen, die ich wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken entnommen habe, habe ich unter Angabe der Quellen als solche kenntlich gemacht.

**18.08.2018**



---

Datum

Unterschrift

## Anhang VII – Erklärung zur Veröffentlichung von Abschlussarbeiten

Die Abschlussarbeit wird zwei Jahre nach Studienabschluss dem Archiv der Universität Bremen zur dauerhaften Archivierung angeboten.

Archiviert werden:

1) Masterarbeiten mit lokalem oder regionalem Bezug sowie pro Studienfach und Studienjahr 10 % aller Abschlussarbeiten.

2) Bachelorarbeiten des jeweils ersten und letzten Bachelorabschlusses pro Studienfach und Jahr.

Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.

Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit nach frühestens 30 Jahren (gem. §7 Abs. 2 BremArchivG) im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.

Ich bin nicht damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.

**18.08.2018**



---

Datum

Unterschrift