

Mai 2022

Institut für gemeindeorientierte Weiterbildung



Bachelorarbeit zum Thema

## **Teal Organization**

Eine Literatarbeit zu integral-evolutionären Organisationsformen  
für den Bau von missionalen Gemeinden

Zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts – Gemeindebau

Vorgelegt von:

Ingmar Thomas

Brückenweg 47

42929 Wermelskirchen

015789691397

ingmar@design-thomas.de

Fachmentor: Jäggi, David

Studienleiterin: Greger, Lisa

Zeichenzahl: 162.432

## ABSTRACT

Gesellschaft wandelt sich samt aller ihrer Lebensbereiche in eine immer komplexere Form des Zusammenlebens. Das integral-evolutionäre Paradigma wird als die momentan aktuellste Bewusstseinsstufe eingeordnet und zeigt eklatante Einflüsse auf individueller Ebene sowie im Kollektiv auf. So erlebt auch die Kirche Herausforderungen, ihr Wesen der Lebenswelt authentisch und attraktiv nahebringen zu können. Kirchliche Organisationsentwicklung bietet eine von vielen Möglichkeiten, diesen Herausforderungen zu begegnen und gewinnt somit zunehmend an Relevanz.

Diese Abschlussarbeit untersucht integral-evolutionäre Organisationsformen und fragt sich, ob und inwiefern sie den Bau von missionalen Gemeinden in dem heutigen von Komplexität geformten Kontext fördern können. Hierfür wird der entwicklungsgeschichtliche Wandel der Gesellschaft samt dem integral-evolutionären Paradigma erörtert und mit dem Wesen der Kirche in Verbindung gebracht. Chancen und Herausforderungen für Kirche im 21. Jahrhundert werden ausgemacht. Daraufhin wird das Organisationsmodell *Teal Organization* vorgestellt und in Bezug auf die Anwendung in Kirche auf Förderpotenzial untersucht.

Unter Berücksichtigung unterschiedlichster Herausforderungen kann gezeigt werden, dass die drei Prinzipien des Modells – Selbstführung, Suche nach Ganzheit und evolutionärer Sinn – mit den verschiedenen Dimensionen von Kirche kohärieren und sie fördern können.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1	FORSCHUNGSSTAND UND FORSCHUNGSFRAGE.....	1
1.2	MOTIVATION .....	4
1.3	AUFBAU DER ARBEIT .....	5
<b>2</b>	<b>ENTWICKLUNG DER GESELLSCHAFT.....</b>	<b>6</b>
2.1	ENTWICKLUNGSGESCHICHTLICHE BETRACHTUNG DER PARADIGMEN .....	6
2.1.1	<i>Das reaktive Paradigma .....</i>	<i>7</i>
2.1.2	<i>Das magische Paradigma.....</i>	<i>7</i>
2.1.3	<i>Das tribal impulsive Paradigma.....</i>	<i>8</i>
2.1.4	<i>Das traditionelle konformistische Paradigma .....</i>	<i>8</i>
2.1.5	<i>Das moderne leistungsorientierte Paradigma.....</i>	<i>9</i>
2.1.6	<i>Das postmoderne pluralistische Paradigma.....</i>	<i>9</i>
2.2	DAS INTEGRAL-EVOLUTIONÄRE PARADIGMA.....	10
2.2.1	<i>Selbstverwirklichung.....</i>	<i>11</i>
2.2.2	<i>Individualisierung und zunehmende Akzeptanz.....</i>	<i>13</i>
2.2.3	<i>Kritische Würdigung.....</i>	<i>16</i>
2.3	ZUSAMMENFASSUNG.....	17
<b>3</b>	<b>KIRCHE IM INTEGRALEN PARADIGMA .....</b>	<b>18</b>
3.1	DAS WESEN DER KIRCHE .....	18
3.2	HERAUSFORDERUNGEN FÜR KIRCHE IM 21. JAHRHUNDERT.....	22
3.3	LÖSUNGSPOTENZIAL DER KIRCHLICHEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG .....	25
3.4	ZUSAMMENFASSUNG UND KRITISCHE WÜRDIGUNG.....	27
<b>4</b>	<b>ORGANISATION IM INTEGRAL-EVOLUTIONÄREN PARADIGMA.....</b>	<b>29</b>
4.1	ENTWICKLUNGSGESCHICHTLICHE BETRACHTUNG VON ORGANISATIONSMODELLEN ...	29
4.2	EINBLICK IN AKTUELLE FÜHRUNGSMODELLE.....	35
4.3	EVOLUTIONÄRE ORGANISATIONEN NACH LALOUX.....	37
4.3.1	<i>Das Prinzip der Selbstführung.....</i>	<i>38</i>

4.3.2	<i>Das Prinzip der Suche nach Ganzheit</i> .....	41
4.3.3	<i>Das Prinzip des evolutionären Sinns</i> .....	43
4.4	ZUSAMMENFASSUNG UND KRITISCHE WÜRDIGUNG .....	45
<b>5</b>	<b>EIN ORGANISATIONSMODELL FÜR KIRCHE</b> .....	<b>47</b>
5.1	DAS PRINZIP DER SELBSTFÜHRUNG IN KIRCHE .....	48
5.1.1	<i>Förderung</i> .....	48
5.1.2	<i>Herausforderung</i> .....	50
5.2	DAS PRINZIP DER SUCHE NACH GANZHEIT IN KIRCHE .....	52
5.2.1	<i>Förderung</i> .....	53
5.2.2	<i>Herausforderung</i> .....	55
5.3	DAS PRINZIP DES EVOLUTIONÄREN SINNS IN KIRCHE .....	56
5.3.1	<i>Förderung</i> .....	57
5.3.2	<i>Herausforderung</i> .....	59
5.4	ZUSAMMENFASSUNG.....	60
<b>6</b>	<b>FAZIT</b> .....	<b>62</b>
6.1	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE .....	62
6.2	KONSEQUENZEN FÜR MEINEN ALLTAG .....	63
<b>7</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>65</b>

Student 4. Jahr BA

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b>	Vierfaches Beziehungsgeschehen bei Moynagh (vgl. 2016:118) .....	20
<b>Abb. 2:</b>	Zeitachse der Bewusstseinsstufen (Laloux 2015:35). .....	34
<b>Abb. 3:</b>	Organisationsformen (Faix/Reimer 2018:181). .....	35

---

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Forschungsstand und Forschungsfrage

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ (Heraklit, zitiert nach Maier 2018:1). Diese Lebensweisheit wird dem griechischen Philosophen Heraklit (535-475 v.Chr.) zugesprochen. Wird die Lebensweise der gegenwärtigen Gesellschaft mit der zur Mitte des 20. Jahrhunderts verglichen, lässt sich erkennen, dass Veränderung ein stetiger Begleiter ist. Einst war es die Norm, dass sich Menschen an die Regionen binden, in denen sie geboren wurden, sie gründeten eine Familie und wählten einen Beruf, den sie meist das Leben lang ausführten. Kommunikationsmöglichkeiten wie das Telefonieren, Fernsehen und die Nutzung Sozialer Medien waren noch nicht in jedem Haushalt wiederzufinden oder existierten schlichtweg noch nicht. Heute lässt sich die Welt ohne diese Dinge nicht mehr vorstellen. Ein nie dagewesener Wohlstand bringt Veränderung in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, aber auch in kleinere Systeme, wie Familien und Freundschaften.

Ungeachtet dessen, welche Epochen im langfristigen Vergleich gegenübergestellt werden, es wird deutlich, dass jedes Paradigma neue Ansichten, Werte und Eigenschaften mit sich bringt, die sich auf alle Facetten des Lebens auswirken. Die Form von Gesellschaft wandelte sich von kleinen Stämmen zu Nationalstaaten, Hungersnöte wurden durch Landwirtschaft und Industrialisierung getilgt (vgl. Rosling 2018:79f.) und die Digitalisierung bringt eine neue Art der Vernetzung in die heutige Lebenswelt.<sup>1</sup> Eine einst frugale Lebensweise wird nun von Komplexität geprägt, wodurch die Lebensweise, aber auch das Bewusstsein jedes Individuums beeinflusst wird.

Wie eine große Anzahl von Forschern und Forscherinnen der Entwicklungspsychologie<sup>2</sup>, geht auch Maslow (1999:7-22) davon aus, dass die Entwicklung des Bewusstseins eines Menschen stufenweise geschieht. Wenn sich nun eine größere Anzahl von Menschen in einer

---

<sup>1</sup>Unter dem Begriff *Lebenswelt* versteht Härle (2007:169f.) den „umfassende[n] Zusammenhang [...], in dem sich alles menschliche Leben, Handeln und Denken vollzieht“.

<sup>2</sup>Die Frage, wie sich die Menschheit von ihrer frühesten Form in die gegenwärtige entwickelt hat, wird von einer großen Anzahl von Menschen aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht. Jean Piaget (1993) betrachtet die *kognitive Entwicklung*, Abraham Maslow (1999) die *Bedürfnisse* und Clare Graves (2014) die *Werte*. Aber auch die Auseinandersetzung mit *Selbstidentität* (Loevinger 1976) oder *Spiritualität* (Fowler 2000) kann zeigen, wie sich die Menschheit entwickelt. Ken Wilber (1997) stellt diese unterschiedlich beschriebenen Stufen nebeneinander und entwickelt somit einen Überblick der Stufenentwicklung.

neuen *Bewusstseinsstufe* befinden, bricht eine neue Ära der Menschheitsgeschichte an. Aufbauend auf diese Grundannahme entwickeln Forscher und Forscherinnen unterschiedliche Stufenmodelle und zeigen auf, dass es in dem letzten Stufenwechsel folgeschwere Veränderungen für die Gesellschaft gab. Erstmals in der Geschichte der Menschheit können Menschen akzeptieren, dass sich das Bewusstsein evolutionär verändert (vgl. Laloux 2015:43). Menschen betrachten die Welt nun auf eine metasystemische Weise: Sie erkennen Zusammenhänge, sehen Beziehung als ein hohes Gut an und werden sich komplexer Wechselwirkungen bewusst (vgl. Kuhlmann & Horn 2020:5,49). Forscher und Forscherinnen nutzen hier neben dem Begriff *evolutionär* auch das Wort *integral*<sup>3</sup> und beschreiben somit die Stufe als *integral-evolutionäres* Paradigma.

In einer Gesellschaft, die von solchen sozio-kulturellen Umbrüchen bestimmt wird, kann es für Unternehmen, Organisationen und Kirchen oftmals herausfordernd sein, neuen Bewusstseinsstufen entsprechend zu begegnen. Schnelllebigkeit, zunehmende Komplexität, demographischer Wandel und Individualisierung wirken sich so enorm auf soziale Geflechte aus, dass zahlreiche Herausforderungen entstehen. Der Charakter von Organisationen des täglichen Umfeldes ist meist der Ausdruck unserer momentanen Weltsicht, unserer derzeitigen „Entwicklungsstufe“. Trotzdem scheint es, als würden es Kirchen an vielen Stellen nicht schaffen, aus obsoleten Mustern auszubrechen. Machtstrukturen, Teilnahmslosigkeit und übermäßiger Stress, der häufig zu Burnout führt<sup>4</sup>, nehmen einen immer größeren Raum in gemeinnützigen Organisationen und Werken ein. Menschen entfernen sich von der Institution Kirche oder gar vom Glauben, weil sie negative Erfahrungen bezüglich Hierarchien, Meinungsverschiedenheiten und zwischenmenschlichen Beziehungen machten (vgl. Rügger 2017:13). Außenstehende sehen Kirche häufig als einen orthodoxen Ort, der von „theologischer Rechthaberei, erstarrten Strukturen, und verkrampten Persönlichkeiten“ geprägt ist (Künkler 2008:21; vgl. Taylor 2002:85).

Zahlreiche Theologen und Theologinnen befassen sich mit der Frage, wie Kirche der paradigmatischen Wende gesellschaftsrelevant begegnen kann und beleuchten

---

<sup>3</sup>Der Begriff stammt aus dem Lateinischen Verb *integrare* und bedeutet wiederherstellen, erneuern, wieder aufnehmen (Langenscheidt Schulwörterbuch Latein 2007:258).

<sup>4</sup>Hardmeier (2012) schildert eindringlich das Leben und die Folgen des übermäßigen Stresses im kirchlichen Kontext. Anhand eigener Erfahrungen zeigt er auf, dass die Wichtigkeit der Auseinandersetzung mit diesem Thema, nicht zu bagatellisieren ist.

verschiedenste Dimensionen der Missiologie.<sup>5</sup> Hardmeier (2009:53) bringt das Wesen von Mission<sup>6</sup> auf den Punkt, indem er sagt:

Ganzheitliche Mission mit transformatorischer Orientierung gründet auf der Überzeugung, dass der Kontext, in dem Mission geschieht, von entscheidender Wichtigkeit für die Theorie und Praxis der Mission ist.

Hardmeiers Auffassung bezüglich der Bedeutsamkeit des Kontextes, verlockt nach einer Auseinandersetzung mit dem Feld der Organisationsentwicklung im Blick auf den Gemeindebau.

Diese Arbeit verbindet zwei zunächst voneinander getrennte Forschungsgebiete miteinander, indem sie ein Konzept der Organisationsentwicklung – aus der theologischen Perspektive des Gemeindebaus – im Licht der gegenwärtigen Lebenswelt untersucht. Im Zentrum dieser Untersuchung steht das Modell namens *Teal Organization*, das der belgische Unternehmensberater Frederic Laloux (2015) anhand zahlreicher Studien entwickelte. Laloux geht mit *Teal Organization* auf Systeme im Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen ein (:15)<sup>7</sup>, indem er drei Kernprinzipien einer Organisation definiert, die dem *integral-evolutionären* Paradigma begegnen: *Selbstführung, Ganzheit und Evolutionärer Sinn* (:55). Durch die Übertragung menschlicher Entwicklungstheorien auf die Entwicklung von Organisationen, bietet *Teal Organization* interessante Lösungsansätze bezüglich der Probleme und Herausforderungen, die Organisationen durch die neue Bewusstseinsstufe erfahren.

Der Forschungsgegenstand besteht aus literarischen Werken der Disziplinen der Epochenforschung (Laloux 2015, Maslow 1999, u.a.), Missionalen Theologie(en) (Reimer

---

<sup>5</sup>Wo Hardmeier (2015) einen detaillierten, historischen Überblick der Entwicklungsgeschichte der Missionalen Theologie bietet, setzen sich Reimer (2019), sowie Bosch (2012) tiefgründig mit der theologischen Grundlegung von Gemeindebau, der *missio Dei* und missiologischen Grundvoraussetzungen auseinander und stellen somit eine fundamentale Ausführung theologischer Grundlagen und gesellschaftstransformierenden Gemeindebaus. Eine Sammlung von Missionalen Praktiken bietet Schröter (2018), welcher aufzeigt, dass Mission nicht als eine bloße Aktivität oder Ausrichtung, sondern als ein Lebensstil zu verstehen ist.

<sup>6</sup>Der Begriff *missional* wird häufig als eine Art Containerbegriff gebraucht, obwohl nicht immer klar ist, was genau damit gemeint ist. Deshalb soll zu Beginn aufgezeigt werden, was unter der Thematik zu verstehen ist: Durch die ganze Bibel hindurch ist zu erkennen, dass sich Gott auf einer Mission mit seiner Schöpfung befindet. Diese Tatsache wird auch als *missio Dei* (Mission Gottes) beschrieben und ist der grundlegende Antrieb der missionalen Theologie (Schröter 2018:25-27). Dementsprechend wird Mission auch nicht mehr als ein Projekt oder Arbeitsbereich der Kirche angesehen, sondern „die Gemeinde selbst besteht von Grund auf aus Gottes Missionaren“ (Roxburgh & Romanuk 2011:9).

<sup>7</sup>Freilich finden sich zahlreiche weitere Publikationen im Bereich der auf das integrale Paradigma bezogenen Organisationsentwicklung. Die meisten dieser Veröffentlichungen konzentrieren sich jedoch auf den Kontext von wirtschaftlich geführten Unternehmen (vgl. Scheller 2017) und sind somit nur geringfügig passend für die Forschungsfrage dieser Arbeit.

2009, Moynagh 2016, u.a.) und Führungsforschung (Laloux 2015, Kuhlmann & Horn 2020, u.a.). Darauf aufbauend verbindet diese Arbeit Prinzipien der Agilität in Führung und Leitung von Organisationen mit den aus dem Wertewandel entstehenden Herausforderungen in Kirche. Im Zentrum steht folglich die Frage, ob und inwiefern integral-evolutionäre Organisationsformen den Bau von missionalen Gemeinden in dem heutigen von Komplexität geformten Kontext fördern können.

## 1.2 Motivation

Neben meinem Studium bei IGW arbeite ich für die Organisation *Bowl Church e.V.*<sup>8</sup> in meiner Heimatstadt Wermelskirchen. Vor einigen Jahren fingen mein Bruder, einige Freunde und ich an, uns regelmäßig in einer Scheune in unserem Garten zu treffen und uns über den Glauben auszutauschen. Schnell wuchs das Treffen zu einem Hauskreis heran und wir fingen an, regelmäßige Gottesdienste auf unserem Hof zu organisieren. In der Scheune steht eine Rampe zum Skateboard fahren (Bowl), weshalb der Gottesdienst Bowl Church genannt wurde. Über die letzten Jahre hat sich daraus ein komplexes System gebildet, das aus mehreren Hauskreisen, Teams und regelmäßigen Events besteht.

Schaue ich auf die letzten Jahre zurück, darf ich an viele wundervolle Erlebnisse, neue Freundschaften und schöne Erfahrungen denken, aus denen ich viel lernen durfte. Trotz all dem kann ich nicht die Herausforderungen und Schwierigkeiten leugnen, die mich in der Gründungszeit und der Rolle als Leiter beschäftigen. Immer wieder frage ich mich, ob es ein hilfreiches Modell gibt, das ich auf den Aufbau einer Organisation anwenden kann. Besonders geht es mir um das System von Kirche. Wie stehen die einzelnen Mitglieder und zueinander? Wie werden Werte und Ziele definiert? Wie lassen sich Menschen finden, die motiviert und engagiert die Organisation mittragen?

Kirche fasziniert mich – Vor allen Dingen, weil unterschiedliche Menschen, unterschiedliche Ansprüche, Erwartungen, Gaben und Persönlichkeiten mit sich bringen. Kirche bietet einen Ort, an dem diese Unterschiede zusammenkommen. Sicherlich führt dies oftmals zu Konflikten und Herausforderungen. Trotzdem bin ich mir sicher, dass ein solch komplexes Geflecht von Menschen, wie es in Kirche vorzufinden ist, reflektiert und angepasst werden kann, um die interne Zusammenarbeit, aber auch das Bild nach außen zu

---

<sup>8</sup>Nähere Informationen zu der Organisation lassen sich unter [www.bowlchurch.com](http://www.bowlchurch.com) finden.



verändern. Aufgrund dessen widme ich meine Bachelorarbeit der Frage, ob integral-evolutionäre Organisationsformen den Bau von missionalen Gemeinden fördern können.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in vier Teile. Der erste Teil ([Kap. 2](#)) legt anhand von Literatur der Disziplin der Epochenforschung, einen entwicklungsgeschichtlichen Einblick des Wandels von Werten, Sehnsüchten und Ansichten der Gesellschaft dar und geht auf die Eigenschaften des integral-evolutionären Paradigmas ein.

Der zweite Teil der Arbeit ([Kap. 3](#)) setzt sich mit dem Wesen von Kirche auseinander und untersucht, welche Herausforderungen das integral-evolutionäre Paradigma für die Kirche mit sich bringt. Daraufhin wird das Potenzial verschiedener Ansätze bewertet, dem integral-evolutionären Paradigma ganzheitlicher zu begegnen.

Die Erkenntnisse aus dieser Ausarbeitung bilden die Grundlage für den dritten Schritt ([Kap. 4](#)), in dem die Veränderung von Organisationsmodellen und die damit intrikaten theoretischen Grundlagen des Konzeptes der integral-evolutionären Organisationen nach Laloux (2015) aufgezeigt und bewertet werden.

Der vierte Teil ([Kap. 5](#)) widmet sich dem Hauptgegenstand der Arbeit und fragt sich, inwiefern das integral-evolutionäre Organisationsmodell *Teal* nach Frederic Laloux mit den Werten der Gesellschaft, sowie dem Wesen von Kirche kohäriert. Daraufhin wird untersucht, ob auffällige kritische Punkte auszumachen sind und weiterführende praxisnahe Lösungsvorschläge und Handlungsempfehlungen für die Führung und Leitung kontextueller Formen von Kirche gesucht.

---

## 2 ENTWICKLUNG DER GESELLSCHAFT

Die folgenden Seiten bieten einen entwicklungsgeschichtlichen Einblick des Wandels von Werten, Sehnsüchten und Ansichten der Gesellschaft. Anlehnend an die Paradigmenwechsel, geht dieses Kapitel auf eine Entwicklungsstufe ein, die häufig als integral-evolutionäres Paradigma beschrieben wird.

### 2.1 Entwicklungsgeschichtliche Betrachtung der Paradigmen

Die Menschheit hat sich von den frühesten Formen des menschlichen Bewusstseins, zu einer immer komplexeren Lebenswelt der modernen Zeit entwickelt. Dieser Abschnitt bewegt sich in dem Feld der Entwicklungspsychologie und betrachtet die menschliche Geschichte aus verschiedenen Gesichtspunkten. Der wohl bekannteste Forscher im Bereich dieser Disziplin ist Abraham Maslow (1999[1954]), der die menschlichen Bedürfnisse bereits im Jahr 1954 grundlegend untersuchte. Maslow arbeitet mit der Grundannahme, dass über die Menschheitsgeschichte hinweg regelmäßig Paradigmen entstehen, in denen sich nicht nur andere Gesellschaftsformen, sondern auch veränderte Menschen, Weltanschauungen und Wirklichkeitsauffassungen wiederfinden lassen (vgl. Künkler 2008:13).<sup>9</sup> Frederic Laloux (2015) bietet einen entwicklungsgeschichtlichen Überblick über die einzelnen Paradigmen der Vergangenheit und Gegenwart, indem er eine Synthese der Arbeit verschiedener Autoren der Integralen Theorie aufstellt. Laloux bezeichnet die einzelnen Stufen mit Begriffen, die das jeweilige Paradigma annähernd beschreiben, aber nicht deterministisch darlegen.<sup>10</sup> Die komplexe Realität einer Stufe des menschlichen Bewusstseins lässt sich nämlich nur ansatzweise mit Adjektiven beschreiben, die Laloux sowohl aus schon bestehenden Stufentheorien entnommen hat, als auch selbst wählte.

---

<sup>9</sup>Hofstede (2001:2-4) macht deutlich, dass jeder Mensch in seinem inneren Muster trägt, welche sein Denken Handeln und Fühlen beeinflussen. Wandelt sich das innere Muster eines Menschen, findet der Wandel in unterschiedlichen Ebenen folgender Lebensbereiche Ausdruck: „Lebensstile, Mode, sprachliche Trends, Architektur, Kunst, Literatur, Religion, Philosophie, Psychologie, Politik, Sport, ...“ (Kuhlmann & Horn 2020:51).

<sup>10</sup>Ähnlich wie die Forscher Beck und Cowan in *Spiral Dynamics* (2006), nutzt Laloux (2015) ein Farbschema, welches die einzelnen Stufen der Integralen Theorie beschreibt. Eine Farbcodierung soll den Überblick der einzelnen Paradigmen vereinfachen, da Farben länger in Erinnerung bleiben. Der Einfachheit wegen, lässt diese Arbeit die Codierung, welche von Forscher zu Forscher unterschiedlich ist, aus.

### 2.1.1 Das reaktive Paradigma

Die früheste Entwicklungsstufe der Menschheit beschreibt Laloux (2015) in Anlehnung an Jenny Wade (1996) als das *reaktive Paradigma*. Sie umfasst die Jahre 100.000 bis 50.000 v. Chr., in denen die Menschen nur in kleinen Familiengruppen einer Anzahl von etwa 12 Personen lebten. Das Leben in einer solchen kleinen Gruppe, bietet die nötige Einfachheit, da das Ego der Menschen, die in diesem Paradigma lebten, sich noch nicht von der Umwelt unterscheiden konnten.<sup>11</sup> Aufgrund der geringen Ausprägung, kann das Ego nicht in großen Beziehungsgeflechten weilen. Kuhlmann & Horn (2020:57) bestätigen diese Beschreibung, indem sie darauf hinweisen, dass der Mensch instinktgesteuert ist. Die Grundlage des Überlebens ist die Nahrungssuche bei den Männern und das Gebären und Pflegen der Kinder bei den Frauen (vgl. Laloux 2015:14).

### 2.1.2 Das magische Paradigma

Nach der langjährigen reaktiven Stufe, bildet das magische Paradigma den Übergang in eine komplexere Weltsicht. Vor etwa 15.000 Jahren wurden aus kleinen Familiengruppen Stämme, bestehend aus mehr als 100 Menschen. Das Ego kann sich nun körperlich und emotional von der Umwelt distanzieren und ist somit fähig, mit größerer Komplexität umzugehen. Dieser Schritt wird deutlich dadurch, dass Menschen Ursache und Wirkung nachvollziehen und Beziehungen bewusster ausleben können. Trotzdem sieht sich der Mensch weiterhin als Zentrum des Universums und fokussiert sich auf die Gegenwart. Vergangenheit und Zukunft werden vermehrt ausgeblendet.<sup>12</sup> Dieses Paradigma wird oftmals als magisch bezeichnet, da oftmals Rituale praktiziert werden, um die Geister der Welt abzuhalten den Menschen für die bösen Taten zu bestrafen (vgl. Laloux 2015:14).

---

<sup>11</sup>Heute leben nur noch wenige Gruppen in diesem Paradigma. Es ist erwähnenswert, dass laut Kinderpsychologen und Kinderpsychologinnen, Säuglinge eine vergleichbare Form des Bewusstseins verkörpern. Neugeborene Babys können das Selbst nämlich noch nicht von der Außenwelt unterscheiden (Heller 2014:58f.).

<sup>12</sup>Auch dieses Paradigma findet sich in der Kinderpsychologie wieder: Kindern im Alter von etwa 24 Monaten erlangen sensorisch-motorische und emotionale Differenzierung, was bedeutet, dass sie sich stärker von der Umwelt distanzieren können (Heller 2014:60f.).

### 2.1.3 Das tribal impulsive Paradigma

Als erster großer Schritt für die Menschheit wird der Übergang in das tribal impulsive Paradigma gesehen. Vor ungefähr 10.000 Jahren bildete sich das Ego des Menschen weiter aus und sieht sich selbst als völlig losgelöst von der Umwelt. Zukunft und Vergangenheit gelangen immer mehr in den Blick, was dazu führt, dass der Tod zum ersten Mal eine neue Realität aufzeigt und Furcht mit sich bringt. Die Welt wird somit als ein gefährlicher Ort angesehen, an dem Stärke, Widerstandsfähigkeit und Macht als Sicherheitsfaktor dienen. Zum ersten Mal gründen sich menschliche Systeme mit Anführern und Anführerinnen sowie Kriegerern und Kriegerinnen. Da das emotionale Spektrum auch hier noch recht primitiv ist, gilt: *Der Stärkere überlebt*.<sup>13</sup> Kausale Beziehungen werden zunehmend verstanden und einfache Regeln werden aufgestellt. Das tribale Paradigma lässt sich vereinzelt in unterentwickelten Ländern wiederfinden (vgl. Laloux 2015:15-17).

### 2.1.4 Das traditionelle konformistische Paradigma

Das traditionelle konformistische Paradigma steht für die Entwicklung der Landwirtschaft, Staaten und Zivilisationen, Institutionen, Bürokratien und organisierte Religionen und lässt sich um 4000 v. Chr. datieren. Es bildet sich eine komplexere Weltsicht, die sich besonders in dem Verständnis von Ursache und Wirkung, sowie der Wahrnehmung der linearen Zeit widerspiegelt. Voraussicht und Selbstdisziplin bringen ein noch nie dagewesenes Wachstum in allen Lebensbereichen mit sich. Es bildet sich ein tieferes Verständnis für die Gefühle, Ansichten und Rollen anderer Menschen, woraus folgt, dass sich gesellschaftliche Klassen bilden (vgl. Laloux 2015:18-21). Kuhlmann & Horn (2020:59) gehen weiterführend darauf ein, dass es für das Ego wichtig ist, welche Meinung andere von einem Selbst haben. Es bestimmt den Selbstwert der meisten Menschen. Selbstdisziplin und Selbstkontrolle sollen Bestätigung, Akzeptanz und Zugehörigkeit liefern. Nach und nach bildete sich eine Art Verhaltenskodex, der moralische Regeln und unveränderliche Gesetze in eine statische Weltsicht bringt und den Menschen aufzeigt, was richtig oder falsch ist. Nach dem Motto *Regeln müssen befolgt werden*, sucht das konformistische Ego nach Sicherheit, Durchsicht und Ordnung.

---

<sup>13</sup>In dieser Bewusstseinsstufe entsteht das Denken polarer Gegensätze. Menschen werden diskriminiert, da sie anders aussehen oder leben. Sklaverei gewinnt eine immer größere Rolle (vgl. Laloux 2015:15f.).

### **2.1.5 Das moderne leistungsorientierte Paradigma**

Die statische Weltsicht wird während der Renaissance durch das moderne leistungsorientierte Paradigma aufgebrochen. Nun wird die volle Komplexität der Welt angenommen und zu verstehen versucht. Der Naturwissenschaftler und Aufklärungsphilosoph Francis Bacon prägte durch den Satz „Wissen ist Macht“ (Krohn 2006:87) die Ansicht, dass das Wissen über die Natur und die Welt endlich und erforschbar ist. Die Welt als komplexes Uhrwerk, kann samt den inneren Gesetzen verstanden und hinterfragt werden (vgl. Künkler 2008:14). Das Gedankenkonstrukt von dem absoluten Richtig und Falsch wird aufgelöst, da meist selbst nach der Wahrheit gesucht wird. Da nun die Welt hinterfragt und verstanden werden kann, ist es das Ziel jedes Menschen, besser als andere zu sein und als sozial erfolgreich angesehen zu werden. Menschen haben nun die Freiheit und die Motivation, ihre Lebensziele zu verfolgen und materialistischen Gewinn zu erwirtschaften. Entscheidungen werden gründlich abgewogen und das Streben nach Wissen und Leistung bringt ein nie da gewesenes Ausmaß an Wohlstand mit sich. Trotzdem werden auch Schattenseiten deutlich sichtbar: Da es stets über die noch zu erreichenden Ziele in der Zukunft nachdenkt, kommt Gier, übermäßiger Konsum und Ausbeutung von Menschen und Ökosystemen zum Vorschein. Rationalität wird hoch angesehen, Emotionen werden hinter einer Maske versteckt. Das moderne leistungsorientierte Paradigma ist nun im Gegensatz zu der tribalen und traditionellen Perspektive nicht ego- oder ethnozentrisch, sondern weltzentrisch (vgl. Laloux 2015:23-29).

### **2.1.6 Das postmoderne pluralistische Paradigma**

Die Weltkriege, Gewalt und Grausamkeit im 20. Jahrhundert bringen einen weiteren Wandel der Bewusstseinsstufe mit sich. Der Glaube daran, dass Menschen durch das analytische Aufklärungsdenken moralisch vollkommener würden, wird zerstört, die Schattenseiten des technischen Fortschritts werden erkannt und Orientierungslosigkeit macht sich breit (vgl. Künkler 2008:17). Angesichts dieser Verluste verbreitet sich das postmoderne pluralistische Paradigma. Der hohe Fokus auf Leistung und Prestige wird abgebaut und es wird ein größeres Augenmerk auf Fairness, Harmonie und dem Wohl der Gemeinschaft gelegt (vgl. Kuhlmann & Horn 2020:60). Das Selbst wird sensibler und strebt nach Zugehörigkeit, sowie nach engen Beziehungen, anstatt nach materiellen Erfolg, wobei konventionelle Rollen aufgebrochen und alte Strukturen eingerissen werden (vgl. Blessin & Wick 2014:421). Menschen werden empathischer, zeigen ihre Großzügigkeit und Demokratie entsteht. Heute

ist die postmoderne Weltsicht im akademischen Denken, unter Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen, Aktivisten und Aktivistinnen sowie gemeinnützigen Organisationen zunehmend präsent (Laloux 2015:30-35).

Bevor nun die integrale Weltsicht – die nächste Stufe des menschlichen Bewusstseins – untersucht wird, ist auf einen wichtigen Aspekt einzugehen, der hilft, den Prozess der menschlichen Evolution besser zu verstehen. Die Betrachtung der Stufeneinteilung und Bezeichnungen regt dazu an, das neue Wissen in direkter Weise auf die Realität zu übertragen. Durch die bestimmte Betrachtungsweise des Menschen, die Stufentheorie als Treppe anzusehen, bei der Menschen *besser* oder *weiter* als andere sein können, wird die Wirklichkeit jedoch umfassend vereinfacht.<sup>14</sup> Die Realität der Stufen legitimiert nicht, Menschen in Schubladen einzuordnen und somit zu werten. Eine angemessene Betrachtung der Stufen wäre, dass jedes Paradigma einen komplexeren Umgang mit der Welt unterliegt. Wie in der Beschreibung der einzelnen Ebenen zu erkennen ist, bringt jedes Paradigma Licht- und Schattenseiten mit sich und ist mehr oder weniger für bestimmte Kontexte angemessen. Da sich die menschliche Entwicklung in vielen Dimensionen abspielt – der moralischen, psychologischen, kognitiven, spirituellen und sozialen – entwickeln sich Menschen in verschiedenen Bereichen in unterschiedlicher Geschwindigkeit. Ein Mensch kann also in einem bestimmten Moment oder Bereich seines Lebens aus einem spezifischen Paradigma handeln und leben, obwohl er in einem anderen Moment in unterschiedlicher Weise handeln würde. Jedes Paradigma enthält und transzendiert somit die vorhergehenden (vgl. Wilber 1997:98f.)

## 2.2 Das integral-evolutionäre Paradigma

Forscher sind sich einig, dass sich die unterschiedlichen Bewusstseinsstufen in zwei Ränge teilen, wobei die Paradigmen bis einschließlich der Postmoderne den ersten Rang bilden (vgl. Beck & Cowan 2006:274, vgl. Christl & Scheuer 2019:69). Der Übergang in die erste Stufe des zweiten Ranges, den die Entwicklungspsychologie als authentisch und integral beschreibt, wird als ein erheblicher Sprung in dem Paradigmenwandel angesehen. Das

---

<sup>14</sup>Ähnlich wie bei der Entwicklung eines Säuglings ist es nicht besser oder schlechter, auf einer höheren Entwicklungsstufe zu sein, wie ein Kleinkind nicht besser als ein Erwachsener oder eine Erwachsene ist. Trotzdem lässt sich nicht leugnen, dass ein Jugendlicher bzw. eine Jugendliche mehr leisten kann als ein Kleinkind, weil ein Mensch in höherer Entwicklungsstufe ein ausgebildeteres Denken besitzt und sein Handeln in verschiedenen Ebenen der einzelnen Situation anpassen kann (Heller 2014:57-67).

integral-evolutionäre Paradigma löst nämlich die Ansicht der vorherigen Stufen, dass die eigene Weltsicht die einzig richtige ist, auf und akzeptiert, dass es eine Evolution des Bewusstseins gibt. Zum ersten Mal wird allen unterschiedlichen Weltsichten mit Fürsorge und Respekt begegnet. Erst durch die Akzeptanz der Existenz verschiedener Weltsichten, wird deren Wertschätzung und Integration möglich (vgl. Kuhlmann & Horn 2020:66). Die Wichtigkeit des eigenen Egos schwindet, da die Menschen nach einer authentischen Lebensweise suchen. Laloux erkennt zahlreiche Merkmale und Aspekte, die diese Stufe ausmachen (2015:48ff.). Hierbei ist Ganzheitlichkeit ein zentraler Begriff, der in allen Lebensbereichen sichtbar wird (vgl. Maslow 1999:183). Die folgenden Seiten erläutern die wichtigsten Gesichtspunkte des Paradigmas, aufgegliedert in verschiedene Lebensbereiche.

### 2.2.1 Selbstverwirklichung

Abraham Maslow (1999) vertritt die Annahme, dass Menschen über verschiedene Bedürfnisse verfügen, dessen Befriedigungen einen maßgeblichen Motivator des Individuums bilden. Anhand einer Bedürfnispyramide werden die differenzierten Bedürfnisse in hierarchischer Form angeordnet, wobei die jeweiligen Bedürfnisse eines Menschen stets auf die mannigfachen Umwelteinflüsse zurückzuführen sind (vgl. Holtbrügge 2001:133). Als höchste Stufe seiner Bedürfnispyramide beschreibt Maslow (1999:180) die Ebene der Selbstverwirklichung<sup>15</sup>, die er anhand einer Untersuchung ausgewählter Persönlichkeiten studierte. Durch die holistisch-analytische Methode, die sich dem Studium der Persönlichkeit mit der Haltung zuwendet, dass jedes Individuum voll und ganz in seinem gesamten Organismus betrachtet und beurteilt werden muss (:334f.)<sup>16</sup>, untersucht Maslow die psychologische Gesundheit der Versuchspersonen.

Maslow beschreibt die Ebene der Selbstverwirklichung als komplexe Umgangs- und Beziehungsform, die der Mensch mit der tiefen Sehnsucht begegnet, das beste Selbst zu werden, um so erfüllt und in Ganzheit durch das Leben zu schreiten (1999:180). Diese Ansicht basiert auf einem informellen Experiment, durch welches Maslow beobachtet, dass

---

<sup>15</sup>An diesem Punkt ist anzumerken, dass Abraham Maslow kurz vor seinem Tod das ursprüngliche Modell der Bedürfnispyramide mit der Ebene der *Transzendenz* erweiterte, die jedoch außerhalb des Beobachtbaren liegt (Maslow 1971). Daraus erschließt sich folgende achtstufige Pyramide, beginnend mit der niedrigsten Stufe: *Physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Soziale Bedürfnisse, Individualbedürfnisse, Kognitive Bedürfnisse, Ästhetische Bedürfnisse, Selbstverwirklichung, Transzendenz*.

<sup>16</sup>Als Gegensatz zu der holistischen Methode, bezeichnet Maslow (1999:334f.) die reduktiv-analytische Methode, die nur einen Teil eines Ganzen untersucht.

die von ihm ausgewählten Menschen die Persönlichkeiten mit Leichtigkeit richtig beurteilen. Schnell wurde erkannt, dass sich dieses Phänomen nicht nur auf die Betrachtung von Mitmenschen, sondern auch auf jegliche weiteren Lebensbereiche niederschlägt. Den für die Untersuchung ausgewählten Personen fiel es außerordentlich leicht, die verwirrende und komplexe Realität zu deuten und zukünftige Entwicklungen zu prognostizieren. Der Grund darin liegt laut Maslow in der Abstinenz interner Beurteilungseinflüsse, wie das eigene Wunschdenken, Angst oder Furcht (:183f.).

Der reife Umgang mit der Realität zeigt sich als zentraler Aspekt der Ebene der Selbstverwirklichung und weißt zahlreiche Folgen für das Denken, Handeln und Fühlen des Individuums auf. Im Gegensatz zu den anderen Paradigmen wird das Denken weniger von Zweifeln, Entscheidungsungewissheit, Egoismus oder Angst geprägt, sondern als Teil der Realität angesehen (vgl. Maslow 1999:183f.). Laloux (2015:44) ergänzt, dass dies dazu führt, dass sich das Selbst reflektieren kann und Zukunftsfragen ruhiger entgegengetreten werden können. Von Menschen gemachte Künstlichkeit und Effekthascherei, samt Heuchelei, Rollen- und Eindrucksschinden, wird von Einfachheit und Natürlichkeit übermannt. Erwartungen, Stereotypen, Lob und andere Externa werden weniger wichtig und tragen kaum noch zur Selbstbefriedigung eines Menschen bei. Die Determinanten der Zufriedenheit sind nun interindividueller Natur. Selbstentfaltung, der eigene Entwicklungsgrad und inneres Wachstum treten an die Stelle von Abhängigkeit zu anderen Menschen (vgl. Maslow 1999:193), wobei ökonomische Einrichtungen und traditionelle Hierarchievorstellungen als Hindernisse und Einschränkungen auf dem Weg zu diesem Ziel gesehen werden (vgl. Taylor 1995:8). Das Selbst folgt einer bestimmten Berufung und sieht darin den Sinn des Lebens (:190).

Laloux (2015:45) erwähnt, dass das Ausleben der individuellen Berufung zu Anerkennung, Erfolg, Wohlstand und Liebe führen kann, diese Früchte jedoch nicht den Anreiz der Lebensausrichtung bilden. Stattdessen ebbt Angst vor Unwissenheit, Voreingenommenheit und der Drang zu organisieren ab (vgl. Maslow 1999:185), was dazu führt, dass die Sicht auf die eigene Zukunft und Lebensgestaltung weniger Platz im Leben einnehmen. Laloux (2015:44-45) bringt es auf den Punkt, indem er aufzeigt, dass die Bedürfnisse, das eigene Leben im Griff zu haben, Anerkennung, Erfolg und Wohlstand zu genießen und sich den Normen der Gesellschaft anzupassen, zunehmend verschwinden. Vielmehr wird dieser Drang von der Sehnsucht eingenommen, ein gutes Leben zu leben, dass den wahrhaften Ausdruck des tiefsten Selbst widerspiegelt. Durch Herders Aussage:



"Jeder Mensch hat ein eigenes Maß, gleichsam eine eigene Stimmung aller seiner sinnlichen Gefühle zu einander" (2007:291), verbreitet sich der Konsens, dass es eine bestimmte Weise gibt, die eigene Humanität zu verwirklichen. Die Aufgabe des Einzelnen ist es, das Leben in ebendieser Weise zu führen, ohne jemand anderen nachzuahmen:

[D]amit wird der Treue zu sich selbst neue Wichtigkeit verliehen. Wenn ich mir nicht treu bleibe, verfehle ich den Sinn meines Lebens; mir entgeht, was das Menschsein für mich bedeutet (Taylor 1995:38).

Moralische, sittliche oder rollengebende Forderungen haben im Grunde keine Berechtigung mehr. Früher hatte der Mensch eine Stellung im großen Ganzen, was sich gehörig in Hierarchien innerhalb der Gesellschaft niederschlug. Dinge waren nicht bloß potenzielle Rohstoffe, sondern hatten auch einen Platz im großen Ordnungsgefüge. Rituale und Normen besaßen mehr als instrumentelle Bedeutung, da sie Abbild des großen Ganzen waren. Mit dem Verruf dieses Horizonts, der Entzauberung der Welt, sind diese Deutungsmuster bis heute größtenteils verschwunden (vgl. Taylor 1995:8). Indem die Beziehung zu Macht in grundlegender Weise transformiert wird (vgl. Laloux 2015:51), genießen es junge Menschen, wenn sie die Möglichkeit haben, direkten Einfluss auf Dinge nehmen zu können und somit Erfolgserlebnisse erfahren (vgl. Faix & Reimer 2018:182). Eines der größten Merkmale des integral-evolutionären Paradigmas ist daher der Drang nach Partizipation.

### **2.2.2 Individualisierung und zunehmende Akzeptanz**

Ein weiterer Aspekt, der der Grundannahme entspringt, dass im integralen Paradigma der Realität verstärkt mit Unbeschwertheit begegnet wird, zeigt sich in der kindlichen Akzeptanz<sup>17</sup> und einer stetigen Begleitung von Spontanität (Maslow 1999:189). Da die Wirklichkeit so gesehen und angenommen wird wie sie ist, und nicht wie sie erwünscht wird (:186), wird Unkonventionalität in reifer und interner Art geprägt. Laloux führt auf, dass die holistische Form des Denkens absolute Ansichten wie das Richtig-Falsch- und Entweder-Oder-Denken zu einem komplexeren Sowohl-als-auch-Denken transzendieren (2015:48). Jede Perspektive wird als ein wichtiger Aspekt der Wirklichkeit angesehen. Freilich werden einige Sichtweisen als nur partiell wahr angesehen, trotzdem werden deren Belange akzeptiert und angenommen. Nachdem in früheren Zeiten der Mensch in festgeschriebene

---

<sup>17</sup>„So wie das Kind die Welt mit geweiteten, unkritischen, anspruchslosen unschuldigen Augen betrachtet, einfach notiert und beobachtet, was der Fall ist, ohne darüber zu diskutieren oder zu verlangen, [dass] es sich anders verhält, so neigt die selbstverwirklichende Person dazu, die menschliche Natur in sich und in anderen in der gleichen Weise zu betrachten“ (Maslow 1999:186).

Systeme eingebunden war, hat er heutzutage das Recht, die meisten Bereiche des Lebens selbst zu bestimmen. Jegliche Wertevorstellungen, Lebensmuster und Überzeugungen werden nun frei gewählt, wodurch der Mensch weitestgehend selbstbestimmt lebt (Blessin & Wick 2014:284f.). Dieser Wandel wird häufig als Individualisierung beschrieben und spiegelt einen sehr wichtigen Gesichtspunkt der Neuzeit wider. Diese Entwicklung wird größtenteils sehr positiv aufgenommen und weitergeführt.

Eben wie die integral-evolutionäre Perspektive von äußeren zu inneren Maßstäben der Entscheidungsfindung wandelt, geraten Loyalität und Treue zu sich selbst neu in den Fokus. Jede Entscheidung muss innerlich stimmig sein. Das Selbst, samt Talenten und Schwächen, wird akzeptiert und strebt danach, durch die eigene Berufung der Menschheit und Welt dienen zu können. Im Zentrum steht nun ein evolutionärer Sinn, dessen Nachgang als persönliche und kollektive Reise zu der wahren Natur angesehen wird (Laloux 2015:44). Rückschläge, Fehler und falsche Entscheidungen werden somit leichter hingenommen und als Möglichkeit zum Wachsen und Lernen betrachtet. Durch das Reflektieren gewinnt der Mensch in der integralen Perspektive Einsicht in das eigene Verhalten und kann Emotionen wie Wut, Angst, Neid und Ehrgeiz erörtern. So wächst das Individuum stetig und vertieft eigene Erfahrungen, um so aus dem vollen Spektrum der menschlichen Erfahrung schöpfen zu können (:46-48). Das selbstdisziplinierte und -entscheidende Denken wird von der Haltung geprägt, dass alles Unerwartete, ob schmerzhaft oder nicht, eine Möglichkeit zum Lernen und Wachsen schenkt (:44).

Laut Maslow fließt diese Selbstakzeptanz auch in die Akzeptanz anderer über (1999:187). Da das Vieldeutige und Unstrukturierte mit Freude angenommen wird, wird Schwarz-Weiß-Denken durch Toleranz ersetzt. So wie die Schwächen und die Gebrechlichkeit des eigenen Selbst hingenommen werden, wird die Betrachtungsweise anderer Menschen transformiert. Bereiche, die in den vorherigen Paradigmen als Schwächen oder Sünden eines Menschen galten, werden nun fraglos als Eigenschaft der Natur gesehen. Das Kommunikationszeitalter zeigt uns zudem, dass es einen außerordentlichen Nutzen hat, sich zu vernetzen. Ein hohes Maß an ethischem Verständnis und selbstverständlicher Akzeptanz, führt nämlich zu einem enormen Gemeinschaftsgefühl. Menschen wird es enorm wichtig, Teil etwas Größeren zu sein und trotzdem als Individuum angesehen und wertgeschätzt zu werden (Härle

2007:187).<sup>18</sup> Verschiedene Meinungen und Wertesysteme werden in einer pluralistischen Gesellschaft immer mehr angenommen und ausgetauscht. Vernetzungsmöglichkeiten nehmen immer weiter zu und werden stärker geschätzt, wodurch enge Beziehungen mit Menschen, zu einem hohen Gut werden. Das eingebürgerte Klassendenken wird überwunden und von ehrlichem Respekt zwischen Menschen unterschiedlicher Klasse, Rasse, Alters oder Glaubens ersetzt. Indem sich die Beziehung zur Macht grundsätzlich verändert, verurteilen sich Menschen weniger untereinander, sondern untersuchen ihre eigenen Ansichten und messen anderen den gleichen Wert zu. Tiefe, qualitative Beziehungen entstehen (Laloux 2015:49).

Obwohl sich die Ebene momentan noch in der Etablierungsphase befindet und laut Schätzungen derzeit 1-2% der westlichen Welt einen integralen Lebensstil auslebt (Kuhlmann & Horn 2020:66), lassen sich in der Realität bereits zahlreiche Merkmale erkennen: Polaritäten und Gegensätze verschwinden, wodurch der Mensch sich in Einklang mit der Vernunft befindet. Vor allen Dingen das Verschwinden der Dichotomie von Egoismus und Selbstlosigkeit, bringt Einfachheit und Authentizität zum Vorschein (Maslow 1999:211f.). Es wird weniger auf Probleme, Konflikte und Ungewissheit geschaut, was dazu führt, dass Verteidigungsmechanismen und Effekthascherei abnehmen (:216). Die einst von Mangel definierten Paradigmen werden von einem auf Stärken konzentriertes Paradigma ersetzt, fügt Laloux (2015:46) hinzu. Freilich werden Probleme nicht automatisch gelöst, vielmehr werden sie durch eine reflektierte Haltung und einen Blick aus der Vogelperspektive weniger problematisch.

Das neue Paradigma bringt aber auch neue Formen von Ängsten und Sorgen mit sich. Härle (2007:189f.) leitet aus der Sehnsucht, ein erfülltes, sinnvolles Leben zu leben eine tiefsitzende Verlustangst ab, die nicht materieller, sondern personeller Natur ist. Menschen fürchten sich nun davor, Gewohnheiten einzubürgern, die nicht mit der eigenen Charakterstruktur übereinstimmen. Hierunter fallen Faulheit, Stolz, Eitelkeit, Geiz und schlechter Umgang mit anderen Menschen (vgl. Maslow 1999:187,207). Die Motivation der

---

<sup>18</sup>Besonders durch Krisen wie der Covid-19 Pandemie und dem Klimawandel wird deutlich, wie Menschen gleichzeitig der Sehnsucht nach Freiheit und der der Zugehörigkeit nachstreben. So sehen Döninghaus et. al. (2020:151) das Gefühl von Zugehörigkeit als einen eklatanten Antrieb der Fridays for Future Protestbewegung. Aber auch die Corona-Pandemie macht deutlich, wie Menschen das Bedürfnis nach Beziehung in einer großen Bandbreite suchen und Möglichkeiten, wie virtuelle Räume in Anspruch nehmen, um sich im Kollektiv treffen zu können (vgl. Avenarius 2020:59).

eigenen Charakterentfaltung steht nämlich auch hier an oberster Stelle und zeigt einen tiefen Unterschied zwischen den alten und dem neuen Paradigma auf.

### 2.2.3 Kritische Würdigung

Aufbauend auf die Auseinandersetzung mit dem psychologischen Stufenmodell und dem integral-evolutionären Paradigma ist ebenfalls auf die Kritik solcher Modelle einzugehen. Da laut Schätzungen erst ein bis zwei Prozent (Kuhlmann & Horn 2020:66), der Weltbevölkerung aus dem integral-evolutionären Paradigma heraus lebt, lassen sich keine aussagekräftigen empirischen Erhebungen vollziehen.<sup>19</sup> Der Mangel empirischer Studien stellt das theoretische Fundament in Frage. Maslow stützt seine Klassifikation der Selbstverwirklichung auf die Untersuchung weniger amerikanischer junger Erwachsene (vgl. 1999:180) und leitet daraus ein universelles Modell ab, das aufgrund seines Bekanntheitsgrades global angewandt wird. Es ist zu hinterfragen, ob ein Modell, dem es an empirische Evidenz und experimenteller Grundlage mangelt (:183), als grundlegendes Stufenmodell für zahlreiche Ausführungen<sup>20</sup> aufgeführt werden kann.

Neben dem Mangel an theoretischer Ausführung, führen Scheffer & Heckhausen (2018:66f.) an, dass Maslow versucht, Grundaussagen über allgemeine Werte des Menschen zu treffen, ohne den Einfluss unterschiedlicher kultureller Kontexte in Betracht zu ziehen. Dies ist problematisch, weil kulturelle Kontexte stets unterschiedlich sind (vgl. Härle 2007:177). Da die Ebene der Selbstverwirklichung auf der Untersuchung von Persönlichkeiten aus westlichen Kontexten stammt, ist das Übertragen auf andere Kulturen daher mit Vorsicht zu genießen. Eine Kulturabhängigkeit lässt sich besonders darin erkennen, dass westliche Kulturen zunehmend individualistisch orientiert sind, wobei Kulturen Südamerikas, Afrikas und Asiens verstärkt kollektivistisch geprägt sind. Eine Theorie, die auf einem westlich-industriell sozialisierten Statusdenken basiert und somit eine individualistische Prägung voraussetzt, kann nicht ohne die Annahme, dass sich alle Menschen in derselben Weise

---

<sup>19</sup>Tatsächlich können laut Gebert und Rosenstiel (2002:48) empirische Überprüfungen Maslows Theorie nicht untermauern. Die Motive und Werte der von Maslow untersuchten Personen sind so abstrakt und vage formuliert, dass sie viel Raum für eine subjektive Interpretation bieten und somit schwer zu überprüfen sind (vgl. Scheffer & Heckhausen 2018:66f.).

<sup>20</sup>Die Bedürfnispyramide nach Maslow (1999) findet ihren Fußabdruck u.a. in Wilbers (1997) integralen Theorie, Beck & Cowans (2006) Modell von Spiral Dynamics und somit auch in Laloux (2015) Organisationsmodell namens Teal Organization.

evolutionistisch entwickeln, auf jede Kultur angewandt werden. Die Auseinandersetzung mit einer bestimmten Lebenswelt kann folglich nur „*annäherungsweise, bruchstückhaft* und mit dem Risiko des *Irrtums* belastet gelingen“ (:175).

### 2.3 Zusammenfassung

Dieses Kapitel ging zunächst auf den entwicklungsgeschichtlichen Wandel von Werten, Sehnsüchten und Ansichten der Gesellschaft(en) ein und erkannte, dass sich die Gesellschaft durch die Epochen hinweg, samt aller Lebensbereiche stufenweise weiterentwickelt und anpasst. Die Lebenswelt wird zunehmend komplexer und die Weise, wie Menschen denken, fühlen und handeln verändert sich enorm ([Kap 2.1.](#)).

Der gegenwärtig ausgeprägte kulturelle Kontext, der häufig als integral-evolutionäres Paradigma beschrieben wird, definiert sich durch das umfassend ausgeprägte Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Statusdenken und externe Antriebe wie Geld und Anerkennung stehen nun weniger im Fokus der Lebenswelt. Vielmehr sehnt sich das Individuum danach, die eigene Bestimmung zu finden und so ein authentisches und bedeutsames Leben zu führen. Zukunftsfragen werden mit Ruhe begegnet, da solche Dinge zunehmend aus der Vogelperspektive heraus betrachtet werden ([vgl. Kap. 2.2.1.](#)).

Des Weiteren lässt sich die zunehmende Individualisierung und philosophische Akzeptanz gegenüber der Natur, des Menschen, des sozialen Lebens und der physikalischen Realität erkennen. Polaritäten und Gegensätze verschwinden zunehmend, wodurch Einfachheit, sowie Authentizität zunehmen. Die einst von Pessimismus und Sicherheit definierten Paradigmen werden von einem auf Stärken und Freiheit konzentriertes Paradigma ersetzt. Das Individuum bricht aus der Verankerung auferlegter Bürden wie bspw. Prägung, gesellschaftliche Beeinflussung und ihre Gesetze konformen Verhaltens aus ([vgl. Kap. 2.2.2.](#)).

Trotz der genannten kritischen Beurteilungen der empirischen Evidenz und des theoretischen Fundaments, lässt sich ein enormes Potenzial in der Anwendung dieser breiten Theorie des integral-evolutionären Paradigmas an Religion, Politik und Gesellschaft entdecken ([vgl. Kap 2.2.3.](#)).

### 3 KIRCHE IM INTEGRALLEN PARADIGMA

Die sozialanthropologische Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Paradigmen macht deutlich, dass jeder Mensch in seinem Inneren Muster trägt, die sein Denken, Handeln und Fühlen beeinflussen. Diese Muster werden tiefgehend über das soziale Umfeld erlernt und gruppenspezifisch geprägt, wodurch sie ausschlaggebende Einflüsse auf die Gesellschaft und den Menschen, samt seinem Weltbild haben (vgl. Keller 2015:257). Gesellschaft wandelt sich und zeigt deutliche Umbrüche in der Lebenswelt der Menschen auf. Diesen Befund bestätigen Thorsten Dietz und Tobias Faix (2021:54), indem sie sagen:

Dabei muss man unterscheiden zwischen faktischen gesellschaftlichen Transformationen, soweit sie sich gesellschaftlich beschreiben lassen, und normativen Ideen, wie sich Transformation gestalten bzw. zumindest beeinflussen lässt. Die moralischen Auseinandersetzungen der Gegenwart sind nicht einfach Zufall. Sie reagieren auf Veränderungen der Gesellschaft. Menschliche Geschichte ist stets im Wandel.

Daraus lässt sich schließen, dass die Veränderungen der Gesellschaft ebenfalls Einfluss auf Kirche im 21. Jahrhundert haben. Dieses Kapitel beleuchtet, welche Herausforderungen dadurch entstehen und welche Auswirkungen diese auf die Kirche der Gegenwart haben. Daraufhin sucht es nach Lösungsansätzen, die dieser schwierigen Situation entgegenzutreten. Um Zusammenhänge zwischen dem integral-evolutionären Paradigma und der Kirche zu elaborieren, muss jedoch zunächst das Wesen der Kirche und die Rolle des Menschen in ihr verstanden werden.

#### 3.1 Das Wesen<sup>21</sup> der Kirche

Obwohl das Neue Testament kein allgemeingültiges Konzept für den Bau von Kirchen bietet (vgl. Reimer 2009:32f.), lassen sich darin fundamental wichtige Grundlagen zum Wesen der Kirche finden. Der neutestamentliche Ursprung der Kirche findet seinen Anfang mit Menschen, die eine Begegnung mit Gott erlebten und anderen Menschen davon erzählten, woraus Beziehungen und Ansammlungen entsprangen. Die Apostelgeschichte beschreibt, wie durch Gottes Wirken die ersten gemeinsamen Glaubensvollzüge entstanden (vgl. Apg 2; vgl. Moynagh 2016:122f.). Nach Jesu Leben, Tod und Auferstehung ist die Kirche nun

---

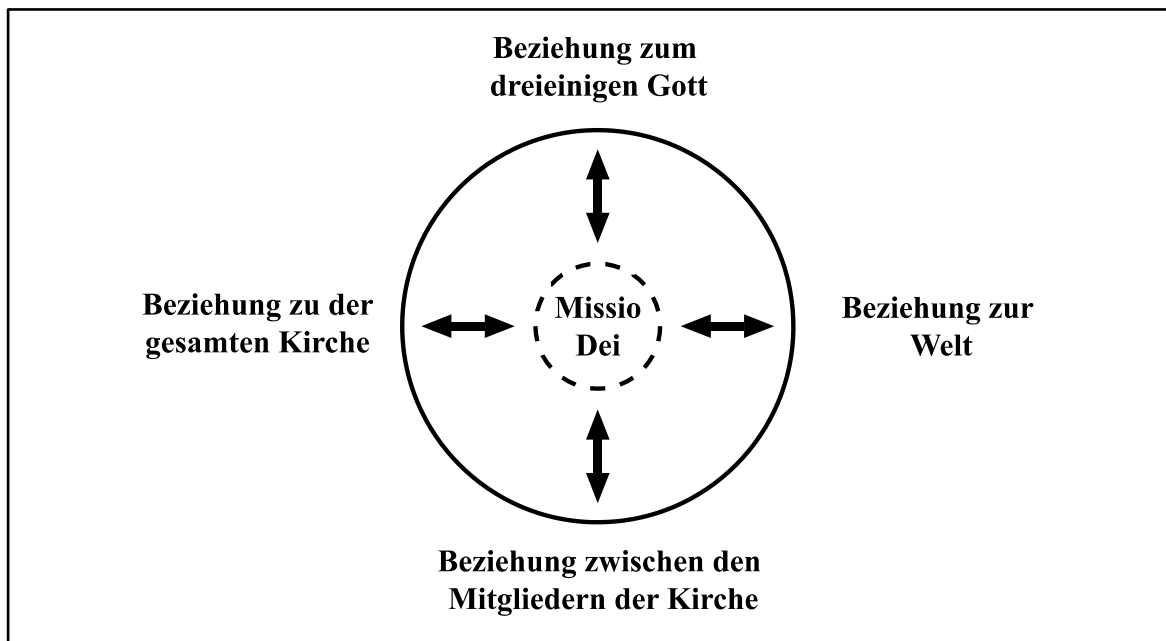
<sup>21</sup>Der Begriff *Wesen* beschreibt in diesem Kontext die Identität einer Sache, durch die sie sich auszeichnet, abgrenzt und einzigartig wird (vgl. Härle 2007:51f.). Geht es um das Wesen der Kirche („esse“), muss deshalb vor einer Gleichsetzung mit dem Wohlergehen der Kirche („bene esse“) gewarnt werden (vgl. Moynagh 2016:115,161).

das Zeugnis Gottes Reichs, bis es „bei seiner Rückkehr vollständig aufgerichtet wird“ (:110). Sie ist ein Vorgeschmack auf das, was noch kommen wird, nämlich die Zukunft der Welt, die wesentlich umfassender und himmlischer als alles Existierende ist (vgl. Moltmann 1989:217). Sie spiegelt Gottes Reich im Kosmos wider und repräsentiert Jesus durch das Leben der Individuen: „In other words, the church views itself as that section of humanity in which Christ is actually taking form” (Schipani 1997:8; vgl. Reimer 2009:96; vgl. Dietz & Faix 2021:154,156).

Die Ansichten darüber, was das Wesen der Kirche ist, gehen unter den Theologen und Theologinnen hingegen weit auseinander. Häufig werden einzelne Merkmale angeführt, die das Wesen der Kirche ausmachen sollen. So sieht Atkins (2008:16-28) die Mission als ausschlaggebendes Wesen der Kirche und begegnet dem Risiko, dass die Kirche auf ein Merkmal reduziert wird mit dem Hinweis, dass die liebende Gemeinschaft eben für diese Mission existiert. Theologen wie Härle (2007), Mobsby (2007) und Flett (2010) sehen hingegen nicht nur die Mission, sondern auch die Gemeinschaft<sup>22</sup> als normatives Wesen der Kirche an. „Die Kirche ist also die Gemeinschaft der Menschen, die durch das Evangelium von Jesus Christus erreicht und bewegt werden“ (Härle 2007:570). Dieses Verständnis von Kirche darf jedoch keineswegs als statisch betrachtet werden, sondern muss sich der dynamischen, prozesshaften Natur bewusst sein. Das Evangelium erreicht und bewegt den Menschen und schafft somit eine Verbundenheit, die auf den einen Gott ausgerichtet ist. Die Kirche ist in diesem Sinne also die „Gemeinschaft der Glaubenden“ (Härle 2007:571). Abb. 1 stellt Moynaghs (2016:118f.) Auseinandersetzung der Beziehungsgeschehen innerhalb der Kirche anhand eines Schaubildes dar.

---

<sup>22</sup>Die gegenseitige Anteilnahme in einer gläubigen Gemeinschaft wird mit dem griechischen Wort *koinonia* beschrieben. (Reimer 2009:176f., vgl. Reimer 2011:70).



**Abb. 1:** Vierfaches Beziehungsgeschehen bei Moynagh (vgl. 2016:118).

Moynagh geht davon aus, dass die Kirche ein vierfaches Beziehungsgeschehen umfasst, das aus der Beziehung zum dreieinigen Gott, der Beziehung zwischen den Mitgliedern der Kirche, der Beziehung zur Welt und der Verbindung zu der gesamten Kirche besteht (2016:118f.). Durch die Ansicht, dass Beziehungen das Fundament der Kirche bilden, steht jede Person, die eine Beziehung mit Jesus pflegt, ebenso in einer Beziehung zu allen anderen Gläubigen (vgl. Williams 2008:13). So wird Kirche zu einem Ort der Integration und nicht der Ausgrenzung (vgl. Dietz & Faix 2021:155). Reimer (2009:96) macht deutlich, dass es nur in der Kirche möglich ist, alle vier Beziehungsgeschehen zusammenzubringen:

Denn nur in der Kirche ist jene Gemeinschaft zwischen Gott und Mensch und zwischen Mensch und Mensch zu erreichen, die Gott von Anbeginn der Welt in seinen ewigen Ratschluss gelegt hat.

Da Mission nicht mehr als eine Aktivität, sondern als das Handeln Gottes in und durch jene Gemeinschaft<sup>23</sup> angesehen wird, ist sie unentbehrlich für das Wesen der Kirche (vgl. Reimer 2009:92). „Die Ekklesiologie ist in dem Sinn missiologischer geworden“ (Moynagh 2016:132). So wird Atkins Aussage, dass Mission das alleinige Wesen der Kirche ist (2008:16-28) mit der Betonung angepasst, dass Gemeinschaft und Mission

<sup>23</sup>Zu *missio Dei* siehe Fußnote 6.



zusammengehören und einander benötigen. Kirche ist im gleichen Maß Mission, wie sie Gemeinschaft ist (vgl. Schipani 1997:14).<sup>24</sup>

Häufig wird der Vollzug von augenscheinlichen Praktiken und Angeboten wie (Lobpreis-) Gottesdiensten, Jungendarbeit und Diakonie, sowie den damit einhergehenden Teilnehmerzahlen, als Indiz für die Reife oder das Wohlergehen einer Kirche genutzt. Durch die Betrachtungsweise des vierfachen Beziehungsgeschehen, wird jedoch weder das Wesen der Kirche noch ihre Reife anhand Praktiken bestimmt. Vielmehr werden Praktiken genutzt, um die Gesundheit der Beziehungen zu gewährleisten.<sup>25</sup>

Durch den Fokus auf die Beziehungen innerhalb von Kirche entstehen Möglichkeiten, neue Formen von Kirche zu leben und somit dem gegenwärtigen Kontext zu begegnen. Wo Praktiken als überholt, unecht, veraltet und unpassend angesehen werden können, lässt sich dies eben nicht auf das Wesen der Kirche übertragen. Beziehungen sind nämlich das, was Kirche konstituiert (vgl. Moynagh 2016:120-131). Alle Praktiken und Aktionen sind nachgeordnet und nur wirkungsvoll, „wenn sie in einer glaubenden Gemeinschaft verwurzelt sind und auch wieder dorthin zurückführen“ (Newbigin 1989:227). Ebenso haben Strukturen die Rolle, dem Wesen der Kirche einen Rahmen zu bieten, in dem „Menschen von Wortverkündigung und Sakramentsfeier so erreicht werden können, da[ss] in ihnen Glaube geweckt wird“ (Härle 2007:574). Luther vergleicht die Beziehung zwischen dem Wesen der Kirche und ihrer äußeren Struktur mit der Beziehung zwischen Seele und Leib (:573). Kirche kann also nicht losgelöst von äußeren Strukturen, sondern nur in ihnen existieren. Unter äußeren Strukturen werden die Dinge verstanden, die Gemeinschaft, also Begegnung und Kommunikation überhaupt erst möglich machen. Dazu zählen Organisationsebenen, zugeteilte Rollen und Angebote, die freilich nach personeller und struktureller Art differenziert werden müssen.<sup>26</sup> Nun stellt sich die Frage, inwiefern unterschiedliche

---

<sup>24</sup>Auch Timothy Keller (2017:286) geht auf die Wichtigkeit von Beziehungen ein, indem er sagt: „Oft stellen wir uns unter ‚Gemeinschaft‘ einen separaten Bereich vor, neben Evangelisation, Lehre, Gebet und Gottesdienst, und machen daraus einen eigenen Zweig der Gemeindefarbeit. Doch das kann in die Irre führen, denn Gemeinschaft ist gerade einer der wichtigsten Wege für Evangelisation, Nachfolge und sogar Gemeinschaft mit Gott“. Zahlreiche Bibelstellen begründen die Unentbehrlichkeit von Gemeinschaft: „Wir sollen einander ehren (Röm12,10), einander annehmen (Röm 15,7), einander ertragen (Eph 4,2; Kol3,13), [...]Wir sollen einander die Lasten tragen (Gl 6,32), unseren Besitz untereinander teilen (Apg 4,32) und uns einander unterordnen (Eph 5,21)“ (:287).

<sup>25</sup>Moynagh (2016:120) zeigt auf, inwiefern die Praktiken die einzelnen Beziehungsgeschehen prägen können. So dienen Wort, Sakrament und Gebet der zu Gott ausgerichteten, sowie gesamtkirchlichen Beziehung, soziales Engagement und Evangelisation der Beziehung zur Welt und regelmäßige Versammlungen der Beziehung innerhalb der Ortsgemeinde.

<sup>26</sup>Die christliche Kirche machte schon sehr früh Erfahrung mit Herausforderungen, die durch strukturelle Anpassungen gelöst werden konnten (vgl. Apg. 6,1-7).

Strukturen dem Wesen von Kirche positiv beitragen können. Um diese Frage zu evaluieren, benötigt es eine Bestandsaufnahme der Rolle von Kirche in Anbetracht des bereits erörterten integral-evolutionären Paradigmas, die das folgende Kapitel bieten wird.

### **3.2 Herausforderungen für Kirche im 21. Jahrhundert**

Ein Blick auf die Kirche in Anbetracht des integral-evolutionären Paradigmas lässt vermuten, dass sie durch den in [Kapitel 2.1](#) aufgezeigten Paradigmenwechsel an Bedeutung und Einfluss verloren hat. So zeigt bereits die Auseinandersetzung mit der Moderne, in der die Ansicht vertreten wird, alle Dinge würden festgelegten Mustern, also Gesetzmäßigkeiten folgen, eine verstärkte Säkularisierung<sup>27</sup> (vgl. Künkler 2008:14-15), die zu dem „traurige[n] Schauspiel einer gottlosen Welt“ führte (Kolakowski 1999:34). Die moderne Wissenschaft vertrieb mehr und mehr das religiöse Erbe und das Bild einer geistlichen Welt wurde mit einem rein wissenschaftlichen Denken eingetauscht. Das grundlegende Muster der Moderne ist es, anstatt zu glauben oder zu hoffen, stärker analytisch zu denken. McGrath (2010:72) spricht von Uniformitarismus, also dem Beharren, dass es nur eine richtige Lebensanschauung geben würde.

Gegenwärtig zeigt sich ein besonders deutlicher Umschwung in dem Übergang in das integral evolutionäre Paradigma. Menschen öffnen sich nun wieder für nicht-rationale Dinge und entziehen sich der Ansicht, es würde eine festgeschriebene Wahrheit geben (vgl. Künkler 2008:20). Diese Derationalisierung bringt Menschen unter anderem dazu, nach erlebbaren Dingen zu suchen. Ein einst materialistisch-rationales Weltbild wird zunehmend komplementär. Das Individuum strebt danach, der persönlichen Berufung nachzugehen und sucht Orte in denen es ganzheitlich wertgeschätzt und angesehen wird. Die Sehnsucht nach Gemeinschaft, das Gefühl, Teil etwas Großen zu sein, sowie der Blick auf das eigene Wirken, findet sich in einer suchenden Generation wieder (vgl. Faix 2016:25:10), in der sich Menschen nach Reflexion, Spiritualität, Heilung und Mitwirkung in der Welt sehnen (vgl. Martin 2005:41).

---

<sup>27</sup>Der Religionssoziologe Bryan Wilson (1998:49) beschreibt Säkularisierung „als den Prozess, durch den religiöse[s] Denken, Praktiken und Institutionen ihre Bedeutung für das Funktionieren des sozialen Systems verlieren.“

Die Kirche ist jedoch meist einer der letzten Orte, an denen die Menschen nach übernatürlichen Erlebnissen, Gemeinschaft und Reflexion suchen.<sup>28</sup> Menschen sehen Kirche meist als einen Ort, der von „theologischer Rechthaberei, erstarrten Strukturen, und verkrampften Persönlichkeiten“ geprägt ist (Künkler 2008:21). Die zunehmende Individualisierung unterstützt den Prozess der Säkularisierung (vgl. Moynagh 2016:81f.). „Klassische Institutionen wie Kirchen, Parteien, Gewerkschaften oder Vereine und die von ihnen angebotenen kollektiven Identitäten verlieren an Binde- und Prägekraft“ (Dietz & Faix 2021:35). Worin könnten die Gründe liegen? In welchen Punkten begegnet die Kirche nicht den Werten und Ansichten des integral evolutionären Paradigmas? Um ein klareres, wirklichkeitsbezogenes Verständnis der Thematik zu erhalten, lohnt es sich, einen Blick auf die Geschichten der Menschen zu werfen, die ihren Glauben verloren haben.

Tobias Faix, Martin Hofmann, und Tobias Künkler (2014) beschäftigen sich mit genau diesen Fragen, indem sie Menschen qualitativ nach den Gründen ihrer Dekonversion<sup>29</sup> befragten. Das Ergebnis der Studie zeigt, dass das Hinterfragen der eigenen Prägung (Faix et. al. 2014:33), spirituelle Bedürfnisse, die in der Kirche nicht erfüllt werden (:39), sowie das Zweifeln an der Lehre (:52), ausgelöst durch einen hohen Bildungsabschluss (:179), aber auch ein einfacher Wohnortwechsel (:37), dazu führen können, dass sich Jugendliche vom Glauben und der Kirche entfernen. Dekonversion kann somit zahlreiche Gründe haben, wobei diese meist in eines von vier Leitmotiven eingeordnet werden können (:122-124): „Moral, Intellekt, Identität und Gottesbeziehung“ (:66).

Die IGW-Masterarbeit von Oliver Rügger (2017), beleuchtet diese Angelegenheit in Form einer Studie im Forschungsfeld der Schweizer Freikirche ICF und des VFG (Dachverband Schweizerischer Freikirchen) (:3). Laut der Studie sammeln sich vor allem in der Dimension des Sozialkontaktes zahlreiche Gründe einer Dekonversion an, die zum einen mit Kirchenmitgliedern und zum anderen mit dem Kontakt zu Nicht-Christen zu tun haben. Unter „negative Erfahrung mit Christen“ (:13) fallen zu stark ausgeprägte Religiosität und Gesetzlichkeit, stark ausgeübter Druck, sowie konkretes Empfinden von geistlichem Missbrauch und Heuchelei (:18,57). Aber auch eine Abgrenzung gegenüber Personen

---

<sup>28</sup>Gott wird nicht mehr in der Orthodoxie gesucht, sondern in Leidenschaft und in der Erfahrung. Kirchen schaffen es an vielen Stellen nicht aus alten Bildern auszubrechen und strahlen dadurch eine Atmosphäre aus, die für heutige Außenstehende orthodox erscheint. Die Kirche ist in der öffentlichen Meinung nicht mehr mit „dem Sakralen“ oder „dem Heiligen“ verbunden (Taylor 2002:85).

<sup>29</sup>Unter Dekonversion verstehen Faix et. al. (2014) den Austritt eines Menschen aus der Kirche.

außerhalb der Kirche ist ein häufiger Grund für den Austritt. Laut verschiedensten Studien zeigt sich in Kirchen wiederholt moralisch repressiver, hemmender und unterdrückender Umgang mit Nichtchristen (:15). Auch in Bezug auf den Umgang mit dem Glauben wurden sehr häufig Gründe genannt, die einen Kirchenaustritt zur Folge hatten. „Unbeantwortete, beunruhigende Fragen“ (:14) und zu geringer Tiefgang führten dazu, dass andere Bereiche des Lebens wichtiger als der Glaube erschienen (:15). Meinungen zu bestimmten Themen, politische Sichtweisen (:13), sowie wissenschaftsfeindliche Ansichten (:15) ließen den Glauben und damit den Kirchenbesuch zur Nebensache werden (:56).

Zusammenfassend lässt sich anhand Rüeggers Studie (2017) und den Fallbeispielen von Faix (2014) erkennen, dass es weiterhin so scheint, dass sich die Kirche von ihrer Außenwelt abtrennt und ihre Begegnungspunkte mit den gegenwärtigen Paradigmen immer mehr verliert.<sup>30</sup> Die wichtigsten Gesichtspunkte des integral-evolutionären Paradigmas ([Kap 2.2](#)) werden zunehmend außen vor gelassen. Da Sehnsüchten, wie der Selbstverwirklichung des Individuums nicht aktiv begegnet und auf Mentalitätswechsel, wie der veränderten Sicht auf den Nächsten, meist nicht eingegangen wird, verbringen Menschen wenig Zeit Gemeinschaften der Kirche.<sup>31</sup> Hierdurch wird die Kluft zwischen der institutionellen Kirche und den Menschen verstärkt (vgl. Hempelmann 1996:36). Moynagh (2016:84) bestätigt dies, indem er die These vertritt, dass die Kirche „sich selbst in ihrer Relevanz begrenzt. Es ist ihr nicht gelungen, den täglichen Belangen der Menschen zu begegnen“.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup>Tobias Faix sagt hierzu: „Deutschland erlebt die [...] Veränderung, aber die Gemeinden und Kirchen sind tief verwurzelt in ihrer Tradition und in ihrer Kultur der bürgerlichen Mitte und des rechten Konservatismus“ (2008:39).

<sup>31</sup>Auch Leitlein und Schwenkenbecher (2017:207) erläutern in ihrem Buch *Generation Y: wie wir glauben, lieben, hoffen* die abnehmende Relevanz der Kirche für Jugendliche. Durch ihre Studie und die qualitativen Interviews haben sie erkannt: „Entweder wachsen Menschen mit Kirche auf, dann kann sie sogar Zuhause sein. Oder sie finden nie einen Zugang zur Sprache, Kultur, Musik, dem überkommenen Ritus, ärgern sich aber über den Habitus, mit den Kirche einen Stellenwert verlangt, der ihr in ihren Augen völlig abgeht.“

<sup>32</sup>Obwohl die genannten Probleme durchaus bekannt sind, werden meist nur kurze Anstöße für eine Problemlösung geboten. Leitlein und Schwenkenbecher (2017:218-220) regen den Leser durch ihren Buchabschnitt *Was bleibt offen?* an, sich mit dieser Materie weiterhin zu befassen und Position zu ergreifen. Auch Rüegger (2017:65) geht im Rahmen seiner Arbeit nicht auf einen Lösungsvorschlag ein: „Die Frage, wie die Freikirche für sie interessant bleibt, kann an dieser Stelle nicht abschließend beantwortet werden. So vielseitig die Gründe für mangelndes Interesse sind, so verschieden sind vermutlich auch die möglichen praktischtheologischen Anknüpfungspunkte. So viel kann aber grundsätzlich gesagt werden: Für Jugendliche mit mangelndem Interesse an der Freikirche braucht es Bezüge zu ihrem eigenen Leben, die relevant sind.“

### 3.3 Lösungspotenzial der kirchlichen Organisationsentwicklung

Ein Blick auf die Reaktionen der Kirchen, die die von dem Paradigmenwechsel hervorgerufenen Herausforderungen erkennen, zeigt häufig den Versuch, immer mehr und attraktivere Angebote für Jugendliche zu schaffen, wobei diese meist gar nicht mit den Interessen der Menschen übereinstimmen (Faix 2008:39f.). Kirche hält schon zu lange an alten Modellen fest (vgl. Moynagh 2016:105), sodass eine wachsende Kluft zwischen Kirche und außenstehenden Kontexten entsteht (:80). Wo die genannten Herausforderungen von einigen Forschern<sup>33</sup> als unauflösbar angesehen werden, sieht die Mehrheit das Problem in dem Angebot der Kirche und keineswegs in der Nachfrage (:83).<sup>34</sup> Wo sich vorher Traditionen und Herangehensweisen der Kirche bewährt haben, muss sich nun etwas ändern (vgl. Faix 2016:20:40). Durch große sozio-kulturelle Umbrüche, die die Gesellschaft zunehmend erfährt, wird das Leben immer mehr fragmentarisch erlebt. Neue Formen von Gemeinschaft und Identität werden gesucht, wobei traditionelle Formen und Strukturen des gesellschaftlichen Engagements nicht mehr in unsere Zeit zu passen scheinen (vgl. Faix & Reimer 2018:181).

Die Kirche kann sich nicht mehr so verhalten, als würden alle Menschen der Gesellschaft gleich sein und unverändert bleiben. Wenn sie die Rolle wahrnehmen will, in die Lebenswelt der Menschen einzutauchen, kann es nicht dabei bleiben alte strukturelle Formen durch kleine Veränderungen attraktiver machen zu wollen. Vielmehr muss Kirche den Menschen in allen Bereichen des Lebens begegnen, die Geschichten der Individuen ernstnehmen, ihnen Zeit geben und sie begleiten, damit sie einen mündigen Glauben formen (vgl. Faix 2016:8:45). Hardmeier (2009:52) beschreibt dies als ein ganzheitliches Missionsverständnis, das neben der paradigmatischen und integrativen Substanz, auch den Kontext miteinschließt. Der ganze Mensch muss in seiner jeweils gegenwärtigen Lebenswelt im missionarischen Fokus stehen (vgl. Härle 2007:168f.; vgl. Moynagh 2016:172).

---

<sup>33</sup>Zu nennen sind an dieser Stelle Steve Bruce (2002) und Paul Heelas (2008).

<sup>34</sup>So zeigt Ahrendt (2018:36-51) sieben Dimensionen auf, die die Grundlagen einer gesunden Kirche darstellen: Verkündigung, Gemeinschaft, kulturelles und gesellschaftliches Handeln, Diakonie, Lebensführung, Seelsorge und Gottesdienst. Es ist zu sehen, dass diese Dimensionen die Sehnsüchte und Werte des integral-evolutionären Paradigmas in vielfacher Weise bedienen: *Verkündigung* bringt Klarheit und Orientierungspunkte für die Lebensführung, *Gemeinschaft* bietet Raum für übersinnliche Erlebnisse und gibt das Gefühl in etwas Größeres eingebunden zu sein. *Kulturelles und gesellschaftliches Handeln* behandelt den sozialen Aspekt, *Diakonie* den engagierenden. *Lebensführung* hilft, den Alltag und das Leben zu strukturieren, *Seelsorge* hütet den Einzelnen und spricht Wertigkeit zu und der *Gottesdienst* schenkt Gemeinschaftsgefühl.

So zeigt auch Moynagh (2016:127) auf, dass es enorme Auswirkungen haben könnte, wenn Kirche ihr wahres Wesen ([Kap. 3.1](#)) auslebt und dem Menschen in ihrem jeweiligen Kontext nahebringt:

Wenn die Kirche umfasst ist von einem der Vierfachen Beziehungsgeschehen, dann wird das Wachstum zur Reife hin auch das Wachstum in jeder dieser Beziehungen beinhalten – zu Gott, der gesamten Kirche, der Welt und innerhalb der Gemeinschaft.<sup>35</sup>

Die genannten Herausforderungen machen es der Kirche jedoch zunehmend schwer, ihr Wesen in die gegenwärtige Lebenswelt des Menschen zu transportieren. Tobias Faix und Johannes Reimer sehen - neben der missionarischen Dimension, einem gesunden hermeneutischen Verständnis und dem veränderten Gottesbild und Ausleben von Spiritualität - den Umgang und Aufbau innerhalb von Gemeinschaften, ebenfalls als eklatanten Faktor der Bedeutung von Kirchen im integral evolutionären Paradigma.

Überall in der Gesellschaft finden sich Organisationen wieder - sei es das Schulsystem, die Politik, Museen oder Unternehmen. Strukturen sind nicht wegzudenken und müssen dem Paradigmenwechsel angepasst werden, wenn sie nicht an Bedeutung verlieren wollen. Auch in kirchlichen Organisationen ist seit geraumer Zeit zunehmend von Entwicklungsprozessen auf struktureller und organisationaler Ebene die Rede (vgl. Schmidt & Berg 2002:21f.). So verfolgt die kirchliche Organisationsentwicklung das Ziel dem Veränderungsdruck mit nachhaltiger Umgestaltung zu begegnen, „sei es in ökologischer, ökonomischer, sozialer oder kultureller Hinsicht“ (Lämmlin 2012:87; vgl. Hebblethwaite 1993:96). Nur durch eine grundlegende Reflektion und Wandlung der Organisationsform, kann Kirche der individualistisch, ganzheitlich ausgerichteten Gesellschaft begegnen (vgl. Lämmlin 2012:103). Aufgrund des Wachstums von Vernetzung und dem Streben nach Individualität und Zugehörigkeit, ist es also ungemein wichtig, dass sich Kirchen immer wieder bewusst machen, wie ihre eigene Organisationsform mit der Kultur, der sie begegnen wollen, adaptierbar ist: „Deshalb sollten die eigenen Netzwerke reflektiert und neue Kontakte sorgsam ausgewählt werden“ (Faix & Reimer 2018:184; vgl. Dietz & Faix 2021:209).

---

<sup>35</sup>Lohfink (1982:120) zeigt die biblische Sicht auf Beziehungen und Kommunikation auf: „Aber Paulus will ja gerade, daß im Gottesdienst ein Höchstmaß an sinnvoller, aufbauender Kommunikation geschieht. Er will, daß die Gottesdienstteilnehmer aufeinander warten, einander begrüßen, einander Mut zusprechen, einander trösten, einander zurechtweisen, einander belehren und füreinander sorgen.“

Um beleuchten zu können, welche Strukturen einem gesunden vierfachen Beziehungsgeschehen innerhalb von Kirche Beitrag leisten, bedingt es jedoch zunächst einer Auseinandersetzung mit dem Fachbereich der Organisationsentwicklung, die in [Kapitel 4](#) dieser Arbeit zu verorten ist.

### **3.4 Zusammenfassung und kritische Würdigung**

Im Laufe des Kapitels wurde das Wesen der Kirche als vierfaches Beziehungsgeschehen erläutert. Eine Gemeinschaft ist dann Kirche, wenn in ihr Beziehung zum dreieinigen Gott, zwischen den Mitgliedern der Kirche, zur Welt und zu der gesamten Kirche besteht. Mission wird nicht als ein Teil der Kirche, sondern als unentbehrliches Wesen jener Gemeinschaft gesehen ([Kap 3.1](#)).

Eine Bestandsaufnahme der Rolle von Kirche in Anbetracht des bereits erörterten integral-evolutionären Paradigmas zeigt jedoch auf, dass Kirche enorme Schwierigkeiten hat, das vierfache Beziehungsgeschehen in einer individualisierten Welt gesund auszuleben. Obwohl sich Menschen nach Gemeinschaft, Reflektion und Spiritualität sehnen, ist Kirche häufig nicht der erste Ort, an dem Menschen danach suchen. Vielmehr verbindet ein großer Teil der Gesellschaft das Wesen der Kirche mit Einschränkung, stark ausgeübter Macht, Gesetzmäßigkeiten und erstarrten Strukturen. Die Gesichtspunkte des integral-evolutionären Paradigmas werden nur selten in den Fokus gerückt: Selbstverwirklichung und Individualisierung scheinen unter gefestigten Machstrukturen sowie eingesessenen Ansichten und Mustern nur wenig Platz zu finden, wodurch Veränderung zunehmend inhibiert wird ([Kap 3.2](#)).

---

Obwohl sich das Wesen der Kirche voll und ganz als relevant und ansprechend für jegliches Paradigma erweist, lassen veraltete Modelle und Strukturen eine anwachsende Kluft zwischen Kirche und Gesellschaft entstehen. Häufig wird durch partielle Anpassungen versucht, Berührungspunkte mit der Gesellschaft wiederherzustellen. Um nachhaltig in die Lebenswelt der Menschen eintauchen zu können, benötigt es jedoch mehr als neuen, attraktiven Angeboten. Einige Forscher und Forscherinnen<sup>36</sup> sehen Kirchliche Organisationsentwicklung als eine von vielen Möglichkeiten, die gegenwärtig erfassbare Säkularisierung einzugrenzen ([Kap 3.3](#)).

---

<sup>36</sup>So sagt Baecker (2005:61): „Wer auch immer und aus welchen Gründen auch immer in der Gesellschaft etwas ändern will, muß (sic) dazu auf der Ebene der Organisation ansetzen. Es genügt nicht, darüber zu reden, so viel Zustimmung man auch ernten mag. Und es genügt auch nicht, farbige Utopien zu entwerfen, die eine neue Gesellschaft beschwören, und die dazu passende Gesellschaftskritik vorzutragen, die die bestehende Gesellschaft in das Licht des Unerträglichen rückt.“



## 4 ORGANISATION IM INTEGRAL-EVOLUTIONÄREN PARADIGMA

Ein Blick auf die entwicklungsgeschichtliche Veränderung der Paradigmen zeigt auf, dass jede Stufe kognitive, moralische und psychologische Qualifikationen adaptiert, die die Gesellschaft samt aller Lebensbereiche prägen ([Kap 2](#)). Neben der Art und Weise, wie Menschen denken und handeln, hat sich auch die Form des Zusammenkommens und -arbeitens angepasst. Neue Organisationsmodelle entwickelten sich und wurden durch wiederum angepasste Formen überholt (vgl. Laloux 2015:6,12), wodurch jedes Paradigma seine eigenen Organisationsformen mitbringt. Somit sind auch die heutigen Organisationen, eine Ausdrucksform der gegenwärtigen Weltsicht und zeigen neue Formen der Zusammenarbeit auf.

Die Betrachtung der letzten zweihundert Jahre zeigt, wie moderne Organisationen die Fortschritte und Errungenschaften, die die Moderne definieren, erst möglich gemacht haben. Es wird deutlich, dass Organisationen das Mittel menschlicher Zusammenarbeit sind und Großes bewirken können: Indem Menschen anfangen sich stärker zu vernetzen, sank die Sterberate, stieg der Wohlstand und wuchs der gemeinnützige Sektor (vgl. Laloux 2015:3). Um den Wert der unterschiedlichen Organisationsformen zu erkennen, lohnt sich, erneut ein Blick auf die einzelnen Paradigmen.

### 4.1 Entwicklungsgeschichtliche Betrachtung von Organisationsmodellen

Wie in [Kap 2.1.1](#) bereits erwähnt wurde, können sich Menschen im reaktiven Paradigma nicht losgelöst von ihrer Umwelt wahrnehmen, da sich das Ego noch nicht ganz ausgeformt hat. Abgesehen davon, dass Frauen meist die Rolle für die Pflege der Kinder übernehmen, gibt es keine Arbeitsteilung und somit auch keine Organisationsmodelle, die dieses Paradigma prägen. Die ersten Anzeichen von Hierarchie und Autorität lassen sich im magischen Paradigma wiederfinden, in dem sich Menschen nun von der Umwelt getrennt wahrnehmen können und sich zudem noch als Zentrum dieser sehen. Ältere Menschen genießen einen besonderen Status und werden hoch angesehen. Ansonsten ist auch hier die Arbeitsteilung umfassend begrenzt (vgl. Laloux 2015:14-15).

Erst ab dem tribalen Paradigma entstehen die ersten Organisationsformen, die eminent von Machtausübung und der Befriedigung eigener Bedürfnisse definiert werden. Diejenige Person, die überragende Macht auf Menschen ausübt, bindet andere Menschen an sich und erhält Autorität. Kuhlmann & Horn (2020:71) zeigen am Beispiel einer familiären Nöherei einer kleinen Stadt Indiens auf, wie die eigene Existenzsicherung und finanzieller Wohlstand den Anreiz schaffen können, familiäre Konflikte auszulösen. Durch dominante Personen baut sich informell eine Hierarchie auf, wobei Menschen immer wieder probieren, durch starke Dominanz an die Spitze der Struktur zu gelangen. Machtstrukturen sind demnach im ständigen Wandel (vgl. Laloux 2015:20), wodurch das Verhalten nennenswert von Dominanz, Angst und Unterordnung geprägt ist, um Sicherheit und Stetigkeit zu schaffen. Der starke Fokus auf Probleme und Chancen der Gegenwart hindert Organisationen dieser Entwicklungsstufe am Wachsen (:16).

Im traditionellen Paradigma werden Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in Zusammenhang gebracht und zu verstehen versucht. Dieser Durchbruch ermöglicht ein kurz-, sowie langfristiges Planen der Organisationen. Strukturen werden bewusst angepasst, wodurch sie immer stärker wachsen und leistungsfähiger werden, als die des tribalen Paradigmas.<sup>37</sup> Indem Aufgaben in Prozessen von vielen verschiedenen Personen bewältigt werden, hängt der Erfolg nicht nur von einer Person ab. Stattdessen bietet das lineare Verständnis die Möglichkeit, jede Position des Prozesses durch eine neue Person zu ersetzen. So können traditionelle Organisationen über Generationen hinweg überleben, wobei die Leitungsebene, auf der aufgrund des Hierarchiedenkens ein besonderer Fokus liegt, regelmäßig ersetzt wird. Ordnung und Sicherheit werden zu einem hohen Gut, das durch den Glauben an eine richtige Handlungsweise bedingt wird. Veränderung und Innovation wird nicht als notwendig, sondern als gefährlich angesehen. Kuhlmann & Horn bestätigen dies, indem sie sagen: „Alles in allem ist die Kultur [dieser] Organisationen durch die Werte Ordnung, Struktur, Sicherheit und Loyalität geprägt“ (2020:74). Die Betrachtung einiger traditioneller Organisationen zeigt, dass stets nach Dominanz und einem Monopol in der Welt gestrebt wird. Die Stabilität der Machtstrukturen, wird durch formelle Titel, rigide Hierarchien und Organigramme aufrechterhalten (:19-20). Die bekannte Struktur einer

---

<sup>37</sup>Die wohl bekannteste traditionelle Organisation der Welt ist die katholische Kirche. Aber auch öffentliche Schulen, Regierungen und das Militär werden nach Prinzipien der konformistischen Weltsicht geführt (vgl. Kuhlmann & Horn 2020:73).

stabilen Pyramide mit formellen Kommunikationswegen bringt eine Trennung von den Mächtigen, die planen und den Untergebenen, die den Plan ausführen, mit sich.<sup>38</sup> Kontrollmechanismen und Regelkataloge sind die Folge der Ansicht, dass Arbeiter von Grund auf arbeitsscheu und unaufrichtig sind. Resultate werden durch konkrete Vorgaben, Kontrollen und Routine erreicht. Eine traditionelle Organisation wird ähnlich wie eine Armee geführt. Formelle Prozesse, Befehlsketten, sowie Titel, Uniformen und Ränge tragen der Identifikation mit der eigenen Rolle bei, weshalb die Beschäftigung in einer solchen Organisation einen großen Teil des eigenen sozialen Lebens einnimmt. Wobei diese strukturierte Form Stabilität und Zugehörigkeit gewährleistet, werden Menschen nicht als soziales Wesen betrachtet: Bedürfnisse, Sorgen und Gefühle werden eher weniger wahrgenommen (:21).

Globale Unternehmen verkörpern meist die Struktur moderner Organisationen. Wo Innovation und Veränderung bis jetzt meist als unsicher angesehen wurden, sind sie nun Gelegenheit für Wachstum und Verbesserung, was ein enormes Anwachsen des Wohlstandes in den letzten beiden Jahrhunderten zur Folge hatte. Obwohl moderne Organisationen die Pyramide als ihre Grundstruktur beibehalten, beschleunigen sie ihre Kommunikationswege durch die Öffnung von hierarchischen und funktionalen Grenzen. Es wird nun nicht mehr ausschließlich in Prozessen, sondern in Form von Projekten, samt Projektgruppen, Initiativen und virtuellen Teams gearbeitet (vgl. Laloux 2015:25), wobei Menschen ermutigt werden, Projekte eigenständig durchzuführen. Um Kreativität, Talente und Vertrauen zu fördern, werden lediglich Zielvorgaben definiert, bei denen die Arbeiter und Arbeiterinnen sowie Manager und Managerinnen selbst entscheiden können, wie sie diese lösen. Außerdem wird neben der Freiheit der Aufgabenbewältigung, ein großer Wert auf soziale Fairness und Gleichberechtigung gelegt. Wo bei traditionellen Organisationen die Rolle eines Mitarbeiters und einer Mitarbeiterin festgeschrieben war, was selten eine Chance für Wachstum bot, kann sich in der modernen Organisation niemand sicher sein, ob er seine Position behalten wird oder nicht. Ob Mann oder Frau, jeder kann an die Stelle des Geschäftsführers oder der Geschäftsführerin treten, solange die Leistungen und Qualifikationen stimmen. Hierdurch wird zum einen der Pool an Talenten immens erweitert, da jeder Mensch die Gelegenheit bekommt, seine Talente zu entwickeln und so seinen

---

<sup>38</sup>In der katholischen Kirche stehen unter dem Papst die Kardinäle, darunter die Erzbischöfe und unter ihnen wiederum die Bischöfe, die über den Priestern stehen (Ecclesia Catholica 1993:77).

bestmöglichen Teil im Organigramm einnehmen kann. Zum anderen wird ein außerordentlicher Anreiz geschaffen, Aufgaben bestmöglich abzuschließen und Rollen zu erfüllen. Ein potentieller Aufstieg innerhalb der hierarchischen Organisationsform bietet ein hohes Maß an Motivation für den Menschen. Gleichzeitig werden Menschen aber auch durch materiellen Erfolg motiviert. Leistungsorientierte Organisationen schaffen eine große Anzahl an finanziellen Anreizen, die die Sehnsüchte der modernen Bewusstseinsstufe wie Sicherheit und Wohlstand bedienen. Durch Bonussysteme, Leistungsbewertungen, Auszeichnungen, und Aktienanteile werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum Erreichen festgelegter Zielvorgaben motiviert (:26-28). Zusammenfassend sieht die moderne leistungsorientierte Welt Organisation als Maschinen. Menschen sind Ressourcen, die bewusst an das hierarchische Organigramm angepasst werden, wie Zahnräder einer Maschine.<sup>39</sup>

Torsten Scheller geht auf die Trennung von Denken und Handeln in Bereich der Arbeitsteilung ein. In modernen Organisationen sind Ingenieure und Ingenieurinnen sowie Manager und Managerinnen für das Denken, Aufstellen von Normen und Überwachen zuständig, wobei die „meisten allerdings – die Arbeiter – [...] nun nur noch einen oder zwei Handgriffe am Fließband auszuführen [hatten]. Damit war die Arbeit maximal einfach“ (2017:65). Diese Trennung lässt sich ebenfalls auf den sozialen Umgang innerhalb einer Organisation übertragen. Menschen wandeln mit einer Maske umher, die Emotionen, Sorgen und Zweifel bedecken soll. Kompetenz, Stress und Rationalität werden dagegen hoch angesehen. Trotzdem zeigt sich ein großer Durchbruch in der modernen Organisation auf. Eben wie bei einer Maschine wird Stetigkeit mit Dynamik kombiniert. Organisationen wachsen in ihrer Leistungsfähigkeit und passen sich an externen, sowie internen Einflüssen an, indem sie kontrolliert und reflektiert ins System eingreifen (Laloux 2015:28-29; vgl. Scheller 2017:65).

Die sich in modernen Organisationen abzeichnende Fairness in Bezug auf Chancengleichheit definiert das postmoderne Paradigma voll und ganz. Postmoderne Organisationen stellen Fairness, Harmonie und Konsens über Macht und Hierarchie.

---

<sup>39</sup>„Wir sprechen von *Einheiten* und *Schichten*, von *Input* und *Output*, *Effizienz* und *Effektivität*, *den besten Ansatzpunkt finden* oder *das Projekt anschieben*, *beschleunigen* und *auf die Bremse treten*, *Probleme angehen* und *Lösungen skalieren*, *Informationsflüsse* und *Engstellen*, *Re-Engineering* und *Downsizing*. Führungskräfte und Berater *designen* Organisationen“ (Laloux 2015:28).

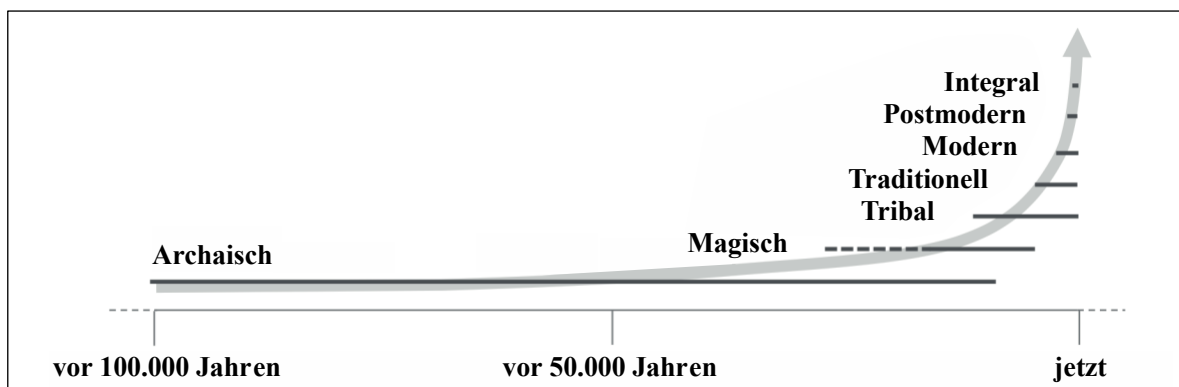
Trotzdem werden die leistungsorientierten hierarchischen Strukturen moderner Organisationen nicht gänzlich abgelehnt.<sup>40</sup> Entscheidungen und Aufgaben werden gänzlich an die Arbeiter und Arbeiterinnen sowie Angestellten weitergegeben, die am ehesten davon betroffen sind. Da sie die täglichen Probleme und Arbeitsabläufe am besten kennen, wird ihnen das Vertrauen geschenkt, schnellere, kreativere und bessere Lösungen zu finden, als externe Experten und Expertinnen es könnten. Macht wird nun nicht mehr von einzelnen Führungskräften ausgeübt, sondern mit allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geteilt (vgl. Laloux 2015:32). Indem Leitende die Herausforderung Kontrolle abzugeben bewältigen, werden Kulturen innerhalb der Organisationen sehr lebendig, wertschätzend und ermutigend. Holtbrügge (2001:266) sieht die in der Gesellschaft zunehmende Individualisierung und Wichtigkeit von Werten als den Ausgangspunkt einer wertorientierten Kultur innerhalb von Organisationen, in der alle Interessens- und Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. Die Zentralität dieser Unternehmenskultur motiviert nun stärker, als herkömmliche Anreizsysteme der leistungsorientierten Organisation (vgl. Laloux 2015:33). Neben der Verantwortung gegenüber dem Mitarbeiter und der Mitarbeiterin, ist auch die Sozialverantwortung ein essentieller Bestandteil der postmodernen Organisation. Wo für moderne Organisationen die Verantwortung gegenüber der Umwelt, der Gesellschaft und jeglichen anderen Berührungspunkten als nebensächlicher Aufwand angesehen wird, ist sie für das postmoderne Denken zentral, motivierend und inspirierend (:34). Im Anbetracht der modernen Organisationen wird die Auffassung einer „organisatorischen Identität“ (Holtbrügge 2001:265) fragwürdig. Durch die Individualisierung stehen unterschiedlichste Interessengruppen mit divergierenden Ansprüchen gegenüber, was eine gewisse Dynamik innerhalb des Systems voraussetzt (ebd.).

Ähnlich wie bei der Betrachtung des Prozesses der menschlichen Evolution ([Kap 2](#)) ist es wichtig, die unterschiedlichen Organisationsformen, samt der Übergänge und Einordnungen nicht wesentlich zu vereinfachen. Die Realität der Stufen rechtfertigt kein impulsives Einordnen von Organisationen in Entwicklungstheorien. Durch die Betrachtung der

---

<sup>40</sup>Das Wunschbild der pluralistischen Perspektive entzieht sich jeglicher Form von Macht und Hierarchie. Einzelne Organisationen wagten das Experiment, alle Entscheidungen im Konsens zu treffen, die Anteile und Löhne des Unternehmens zu gleichen Teilen aufzuteilen und alle Leitungsfunktionen abzuschaffen. Dieser extrem ausgelebte Egalitarismus erwies sich jedoch stets als Sackgasse. Aufzehrende Diskussionsrunden und Machtkämpfe hinter verschlossenen Türen führten zu Stillstand. Es wurde deutlich, dass Macht immer einen Raum in Organisationen einnehmen wird (vgl. Laloux 2015:32,324).

Strukturen, Umgangsweisen und Kommunikationswege einer Organisation, lässt sich herausfinden, aus welcher Weltsicht heraus ein System zunehmend handelt. Es ist jedoch nicht möglich eine Organisation gänzlich in ein Paradigma einzuordnen.<sup>41</sup> Unterschiedliche Menschen einer Organisation handeln nämlich stets parallel in unterschiedlichen Paradigmen. Dennoch lässt sich meist aus der Weltsicht der Führungsebene die Art, nach der die Organisation handelt, ablesen, da diese unbewusst die verschiedenen Elemente jener Ebene etablieren: „Das bedeutet, dass eine Organisation sich nicht weiter entwickeln kann, als die Entwicklungsebene, auf der sich die Führung befindet“ (Laloux 2015:41). Das Zusammenleben verschiedener Entwicklungsstufen von Bereichen sowie Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen innerhalb eines Organismus lässt sich durch die zunehmende Koexistenz von Paradigmen und Organisationsmodellen in der Gesellschaft erklären.<sup>42</sup> Da sich Menschen immer mehr mit der Evolution des Egos und der Entwicklungstheorie, dass sich Menschen in Stufen entwickeln, abfinden, wird die Entwicklung der Ebenen immens angetrieben (:326). Die zeitliche Entwicklung der Paradigmen in Abb. 1 zeigt, wie sich die Evolution stetig beschleunigt. Entwicklungsstufen überlagern sich, wodurch in der Gesellschaft, sowie in ein und derselben Organisation verschiedene Weltsichten zu finden sind (vgl. Abb. 2).



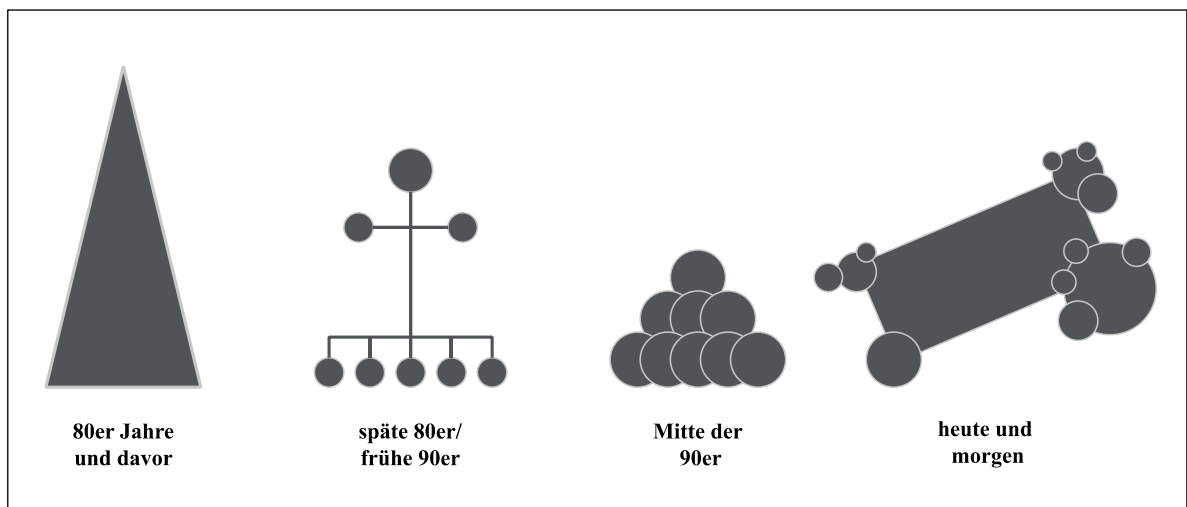
**Abb. 2:** Zeitachse der Bewusstseinsstufen (Laloux 2015:35).

<sup>41</sup>Eben wie bei den verschiedenen Entwicklungsstufen, gibt es bei den Organisationsformen kein *besser* oder *schlechter*. Aus der gegenwärtigen Sichtweise, scheinen tribale und traditionelle Organisationen freilich überholt und angepasst. Aus dem zuvor ausgelebten Paradigma betrachtet, lässt sich jedoch ein großer Fortschritt in allen Ebenen der Organisationen erkennen (vgl. Laloux 2015:21).

<sup>42</sup>In demselben Ort lassen sich tribale, traditionelle, moderne und postmoderne Organisationen in direkter Nähe zueinander finden. Moderne leistungsorientierte Organisationen sind gegenwertig am stärksten verbreitet, wobei die postmoderne Perspektive enorm zunimmt (vgl. Laloux 2015:36).

## 4.2 Einblick in aktuelle Führungsmodelle

Durch [Kapitel 4.1](#) wird deutlich, dass sich die Formen von Organisationen über die Paradigmen hinweg von einer außerordentlich hierarchischen Struktur zu einem sehr lebendigen, vernetzten Gefüge gewandelt haben (Abb. 3). Faix (2018:182) beschreibt neue Netzwerkformen, die die neuen Organisationsformen charakterisieren, als *Rhizom* (griechisch: „Eingewurzelt“), da sie – eben wie ein am Boden wachsendes Sprossachsensystem – hoch vernetzt sind und unvorhergesehen und von selbst an unterschiedlichen Stellen wachsen und gedeihen.



**Abb. 3:** Organisationsformen (Faix/Reimer 2018:181).

Die unterschiedlichen Organisationsformen der Menschheitsgeschichte lassen sich unter vier Formen der Zusammenarbeit vereinfachen, die wiederum auf den vier verschiedenen Weltansichten beruhen. Tribal-impulsive, traditionell-konformistische, modern-leistungsorientierte und postmodern-pluralistische Organisationsmodelle haben wichtige Entwicklungen erwirkt und ermöglichen, der zunehmenden Komplexität und den Problemen der einzelnen Paradigmen zu begegnen. Die hierarchische Pyramide erscheint veraltet, da gegenwärtig verstärkt nach Vernetzung, Dynamik, Freiheit und Geschwindigkeit getrachtet wird.

An diesem Punkt lässt sich eine wesentliche Parallele zu den Lösungsansätzen und Reaktionen auf die gegenwärtigen Herausforderungen von Kirche ([Kap 3.3](#)) erkennen: Die Auseinandersetzung mit verschiedensten Organisationen, macht deutlich, wie versucht wird, Organisationen von der Führungsebene heraus zu designen (vgl. Laib 2019:239), indem dem neu aufkommenden Paradigma durch Anpassungen und neuen Angeboten zu begegnen versucht wird. In den meisten Organisationen stehen Change-Programme, Fusionierung,

neue IT-Systeme und andere Systemänderungen an der Tagesordnung (vgl. Laloux 2015:4). Es scheint jedoch so, als wären die gegenwärtigen Organisationsformen bis an ihre Grenzen ausgereizt worden. Neue Angebote und Anpassungen, die die Probleme von Organisationen – sowie die Herausforderungen von Kirche - in der Lebenswelt des gegenwärtigen Paradigmas lösen sollen, können nicht mehr den gewünschten Beitrag leisten. Menschen sehnen sich nach einer anderen Weise, Zusammenarbeit zu organisieren. Auch hier werden neue Organisationsformen benötigt, die stärker auf die Werte, Sehnsüchte und Bedürfnisse des evolutionären Paradigmas eingehen (vgl. Bauer 2017:10).

Freilich finden sich in wirtschaftsorientierten Unternehmen, sowie in gemeinnützigen Organisationen und Kirchen bereits einige Organisationsmodelle, die auf die Kennzeichen des integral-evolutionären Paradigmas eingehen. *Agilität* ist hier ein Stichwort, das momentan in aller Munde zu sein scheint. Der Begriff *agil* kommt aus dem englischen und bedeutet soviel wie „beweglich, rege, flink“ (Kuhlmann & Horn 2020:210). *Agile Führung* beschreibt weniger eine Organisationsmethode oder -form, sondern vielmehr eine grundlegende Haltung, die sich in der Annahme widerspiegelt, dass Menschen intrinsisch motiviert sind und freiwillig und gerne arbeiten (vgl. Scheller 2017:107,128). Dadurch basiert die Art und Weise der Zusammenarbeit in agilen Organisationen „auf einem vertrauens- und verantwortungsvollen Miteinander der Beteiligten“ (:147). Neben dem Ansatz der *Agilität* entstanden über die letzten Jahrzehnte zahlreiche Organisationsmodelle für Kirchen. Das Modell *Fresh Expressions of Church* beschreibt beispielsweise neue kontextuelle Kirchen, die „missional, kontextuell, lebensverändert und ekklesial“ (Moynagh 2016:XXII) sind. Die Struktur wird hierbei als „eine lebendige Wirklichkeit mannigfaltiger Beziehungen beschrieben, die weder kontrolliert noch vorgesehen werden kann“ (:333). Ob in wirtschaftsorientierten oder gemeinnützigen Organisationen, es lassen sich stets große Ähnlichkeiten wiederfinden: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen arbeiten selbstgesteuert, Hierarchie wird abgeflacht und Netzwerke werden gebildet. Transparenz, Vertrauen und Leidenschaft nehmen den Platz von Macht, Prestige und Gier ein (vgl. Hofert 2016:20f.).

Immer wenn Menschen aus einem fortgeschrittenen Paradigma heraus handeln, kann erwartet werden, dass sich früher oder später Durchbrüche in der Art und Weise von Zusammenarbeit in Organisation abzeichnen. So ist es auch bei dem evolutionären Paradigma. Frederic Laloux (2015) widmet sein Buch *Reinviting Organizations* diesen neuen Formen von Organisation, indem er unterschiedliche Unternehmen in den Blickpunkt



stellt, die nach fundamental neuen Strukturen und Abläufen funktionieren.<sup>43</sup> Aufbauend auf die Grundlage seiner Arbeit stellt er sein Modell namens *Teal Organization* vor, welches die wesentlichen Dimensionen des integral-evolutionären Paradigmas abdecken soll und somit einen Gegensatz zu geläufigen Organisationsformen aufzeigt. Das folgende Kapitel wird seine Erkenntnisse zu der neuen Organisationsform vorstellen und kritisch würdigen.

### 4.3 Evolutionäre Organisationen nach Laloux

*Teal Organization* – So nennt der Belgier Frederic Laloux (2015) seinen Ansatz für ein integrales Organisationsmodell. Das Wort *teal* (deutsch: Türkis) wurde in Anlehnung an das Konzept der „Spiral Dynamics“ von Beck und Cowan (2006) gewählt, da es die Stufe der „universellen holistischen Systeme“ darstellt. Parallel zu der individuellen Stufe der Entwicklung, die in [Kapitel 2.2](#) als das integral-evolutionäre Paradigma erörtert wurde, beschreibt Laloux eine organisationale Verfasstheit, die ebenfalls von Ganzheitlichkeit und Integrität geprägt ist (vgl. Stamm & Kaegi 2019:254).

Wo Organisationen zuvor als Maschinen verstanden wurden, wollen die Leiter und Leiterinnen evolutionärer Organisationen das System von Hierarchie und Macht grundlegend verändern. Das Gefühl von Unentbehrlichkeit und der Drang, große Entscheidungen alleine treffen zu müssen, erscheint den Geschäftsführenden zunehmend als seelenlos und beengend. Die Gründer und Gründerinnen von evolutionären Organisationen sehnen sich viel mehr nach einem lebendigen System, das ohne zentrale Autorität, Kontrolle und Hierarchie auskommt. Laloux findet durch seine Auseinandersetzung mit den einzelnen Unternehmen und Organisationen, passende Wege des Miteinanders, die Zusammenarbeit so gestalten, dass sie als motivierend, wirkungsvoll und aktuell erlebt werden. Hierbei haben sich stets drei Prinzipien herauskristallisiert, die dem integral-evolutionären Paradigma nahestehen (vgl. Kuhlmann & Horn 2020:204).

Da evolutionäre Organisationen vollständig ohne Hierarchie auskommen wollen, wird ähnlich wie in der Natur das Prinzip der *Selbstführung* eingesetzt, um der Pyramidenstruktur entgegenzuwirken. Das Prinzip der Suche nach *Ganzheit* unterstützt Menschen dabei, ihr vollständiges Selbst auszuleben. Zweifel, Verletzlichkeit, Intuition und Emotionen werden

---

<sup>43</sup>Laloux (2015) wählt Unternehmen aus der Energiewirtschaft, Nahrungsmittelproduktion und Metallverarbeitung, genauso wie aus dem Gesundheitswesen, der IT-Beratung, den Medien und dem Schulwesen. Um die Erkenntnisse mit genügend Aussagekraft zu hinterlegen, wurden nur Organisationen betrachtet, die mehr als 100 Menschen beschäftigen und seit mehr als fünf Jahren nach Systemen, Werten, Praktiken und Kulturen arbeiten, die mit den Merkmalen des integral-evolutionären Paradigmas einhergehen.

nun nicht mehr von Rationalität überlagert, sondern als Teil des Menschen und somit als willkommen angesehen. Es geht um mehr als Profit und Fortschritt. Das Prinzip des *evolutionären Sinns* gibt den Mitgliedern einer Organisation die Möglichkeit, den Sinn, dem das Unternehmen dienen soll, mitzubestimmen. Jedes dieser drei Prinzipien scheint radikal von traditionellen Managementmethoden abzuweichen. Trotzdem lassen sich durch konkrete Praktiken beeindruckende Ergebnisse entdecken.

Im Folgenden werden die einzelnen Prinzipien, samt ihrer Praktiken, Auswirkungen und Herausforderungen dargestellt. Daraufhin wird erörtert, inwiefern das Modell *Teal Organization* einem gesunden Ausleben des vierfachen Beziehungsgeschehens ([Kap 3.1](#)) im integral-evolutionären Paradigma Rechnung trägt.

#### 4.3.1 Das Prinzip der Selbstführung<sup>44</sup>

Durch die entwicklungsgeschichtliche Auseinandersetzung mit Organisationsformen ([Kap 4.1](#)) wurde deutlich, dass sich das Führungsverständnis innerhalb von Organisationen über die Paradigmen hinweg von autokratischer, machtgetriebener und manipulativer Führung, über erfolgs- und zielorientierter bis hin zu kooperativer, partizipativer Führung entwickelt hat (vgl. Kuhlmann & Horn 2020:204).

Laloux verortet in dem Bereich des Umgangs mit Macht das erste (und grundlegende) Prinzip der Zusammenarbeit in integral-evolutionären Organisationen. Im Gegensatz zu der in der postmodernen pluralistischen Weltsicht vorherrschenden Idee, die Hierarchie aus einer Organisation herauszunehmen<sup>45</sup>, beschreibt Laloux einen Weg, Macht zu verteilen, indem Strukturen und Praktiken grundlegend neu erfunden werden (Laloux 2015:137). Autorität soll aufgeteilt werden, indem Menschen auf unterschiedlichen Ebenen und mit verschiedenen Rollen Macht erhalten und so miteinander kooperieren. Selbstführung wird demnach nicht als ein Prinzip frei von Macht und Führung gesehen, sondern strebt nach natürlichen Hierarchien, in denen niemand machtlos ist (vgl. Kuhlmann & Horn 2020:205). Indem gewohnte Linienabstufungen der Macht wegfallen, sehen sich Mitarbeiter und

---

<sup>44</sup>Freilich lassen sich zahlreiche weitere Konzepte des Selbstorganisation finden. So finden sich in der Holacracy nach Brian Robertson (2016), der organisationalen Demokratie (Weber & Unterrainer 2015:20-35), der Soziokratie (Rüther 2010) und vielen weiteren Konzepten dasselbe Anliegen, nämlich Arbeitsprozesse in der Umsetzungsebene anzusiedeln.

<sup>45</sup>Wird jegliche Form von Hierarchie abrupt aus einer bestehenden Organisation vertrieben, entsteht ein Machtvakuum: „Neue Strukturen verteilter Autorität, neue Prozesse muss man ‚wachsen lassen‘, individuell auf den ‚Nährboden‘ der Organisation abgestimmt“ (Kuhlmann & Horn 2020:205). Laut Blessin und Wick (2014:408f.) Kann ein Kollektiv ohne Führung nicht bestehen. Starke Führung bringen die unterschiedlichen Stimmen und Interessen zu einer „Geschlossenheit“ (ebd.).

Mitarbeiterinnen nicht mehr als Angestellte, sondern verfügen zunehmend an Verantwortung und Autorität (vgl. Stamm & Kaegi 2019:256). Die Zuschreibung von Macht<sup>46</sup>, bildet sich nun aufgrund von Rollen und ist somit dynamisch (:257).

Eine der nennenswertesten Grundlagen der Selbstführung bildet hierbei die der *selbstführenden Teams*: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sammeln sich freiwillig in Gruppen aus etwa zwölf Personen (vgl. Laloux 2015:69) und tragen dort die gesamte Verantwortung aller Aufgaben. Von der Wahl der Rolle im Unternehmen, über Managementaufgaben, Problemmanagement und anderen großen Entscheidungen – alles wird in der Gruppe bewältigt und je nach Talenten aufgeteilt. Sobald eine Person eine Gelegenheit sieht, die nach einer neuen Rolle verlangt, kann sie diese spontan einnehmen und ausführen, solange sie für die Organisation von Nutzen ist (:63). Dadurch entsteht unvermeidlich Identifikation und Verbundenheit mit der Organisation. Aufkommende interpersonelle Dynamiken und die direkte Konfrontation mit Problemen, Sorgen, sowie Herausforderungen bilden zudem Resilienz (:72) und ermöglichen individuelle Entwicklung. Scheller (2017:175) betont das außerordentliche Potenzial von Praktiken wie das „Coaching durch Experten“ und zeigt auf, dass so ein „vertrauens- und verantwortungsvolle[s] Miteinander der Beteiligten“ (:147) gefördert wird.

Das komplexe, partizipative, verbundene, interpendente und sich ständig entwickelnde System fordert außerdem einen ungehinderten Zugang aller Mitarbeitenden zu Informationen. Wo eine Pyramidenstruktur Besprechungen auf jeder Ebene voraussetzt, Informationen erfassen, formulieren, sortieren und in einer bestimmten Abfolge innerhalb des Geflechts weiterleiten muss, fällt der Bedarf eines solchen Aufwands in einer selbstführenden Struktur weitestgehend weg (vgl. Laloux 2015:76). Wenn nur wenige Informationen wahrnehmen können, haben auch nur wenige die Macht, Entscheidungen zu treffen, wodurch informelle Hierarchien entstehen. In selbstführenden Organisationen wurde die Idee verworfen, dass wenige Personen so kompetent sein können, dass diese die gesamten Informationen einer komplexen Organisation verarbeiten und qualitative Entscheidungen treffen (:85). Die in den meisten Organisationen vorzufindenden Entscheidungsprozesse (Top-Down Entscheide, Konsens, Mehrheitsentscheide) werden durch den Beratungsprozess ersetzt. Der Grundsatz besteht darin, dass jede Person der Organisation Entscheidungen treffen kann, solange sie den Rat der Kollegen und

---

<sup>46</sup>Robertson (2016:25f.) spricht von „Governance“ und versteht darunter die Steuerung der Organisation in Angesicht der Rollen- und Machtverteilung durch regelmäßige Kommunikation.

Kolleginnen einholt, die (1) Expertise besitzen und (2) von der jeweiligen Entscheidung betroffen sind (:68).

Als ein weiteres in der Praxis bewährtes Werkzeug nennt Laloux das Intranet einer selbstführenden Organisation, das Informationen unverfälscht und vollständig allen Personen der Organisation zur Verfügung stellt. Freilich birgt dies auch die Herausforderung für jede Person der Organisation, mit schwierigen Informationen umzugehen. Das Fernhalten solcher Informationen hegt jedoch ein „falsches Gefühl von Sicherheit“ (:113). Vollkommene Transparenz birgt vielmehr das Potenzial, das Entstehen informeller Hierarchien zu vermeiden, da nur wenige Leute eine Information bekommen und andere nicht.

An dieser Stelle findet sich häufig die Frage wieder, wie sich ein solches Prinzip in der Praxis anwenden lassen kann. Es liegt nämlich der Gedanke nah, dass es ohne eine definierte Leitungsperson oder Zielvorgabe keinen Antrieb für Teams und Individuen geben würde. Laloux (2015:110) geht an dieser Stelle zielgerichtet auf zwei Überzeugungen in Bezug auf die Motivation von Menschen ein: Wo einige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als arbeitsscheu ansehen und davon ausgehen, dass sie ohne externen Antrieb die Arbeit – wenn auch immer es möglich ist – vermeiden werden (extrinsische Motivation), sind andere der Ansicht, dass Arbeiter und Arbeiterinnen von innen heraus zielorientiert, selbstmotiviert und selbstkontrolliert sind (intrinsische Motivation). Beckmann & Heckhausen (2018:156) grenzen die Valenzen der beiden Überzeugungen wie folgt ab:

**Intrinsische Valenzen:**

Selbstwertgefühle, Gelegenheit für eigenständige Gedanken und Handlungen, Möglichkeiten zur eigenen Entwicklung, Gefühle der Selbsterfüllung und Gefühle angemessener Aufgabenerfüllung.

**Extrinsische Valenzen:**

Autorität, Prestige, Sicherheit, Gelegenheit zur Gewinnung enger Freunde, Gehalt, Aufstieg und Anerkennung.

Das Prinzip der Selbstführung basiert auf der Grundannahme, dass die Sicht auf die Motivation des Gegenübers einen immensen Einfluss auf dessen Reaktion hat. Das Vertrauen darin, dass ein Mensch von innen heraus motiviert und verantwortungsvoll mitwirkt, wird dementsprechend belohnt (vgl. Scheller 2017:128).

Insgesamt werden durch das Prinzip der Selbstführung Abläufe innerhalb einer Organisation radikal vereinfacht. Es gibt kein Management, das die Komplexität verstehen und kontrollieren will. Klassische Managementebenen fallen weg, weil „große Gruppen zwar Struktur und Koordinationsmechanismen brauchen [...], aber ohne Vorgesetzte wirkungsvoller sind“ (Laloux 2015:58). Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen finden dadurch

auf natürliche Weise viele Gelegenheiten, sich weiter zu entwickeln und neue Dinge zu lernen. Wenn ein Mensch aus intrinsischem Antrieb heraus handelt, ist er lernbegierig und sammelt von selbst aus Erfahrungen. Integral-evolutionäre Organisationen unterbinden somit Hierarchien der Macht und prägen ein Geflecht von natürlichen und gesunden Hierarchien. Es werden „vertikal ausgerichtete Abteilungen in horizontale operative Einheiten umgewandelt, die mit mehr Flexibilität und Verantwortung ausgestattet sind“ (Moynagh 2016:98).

### 4.3.2 Das Prinzip der Suche nach Ganzheit

Neben der ausgeprägten Sehnsucht nach Selbstverwirklichung, zeigt das integral-evolutionäre Paradigma ebenfalls einen enormen Einfluss auf die einst holistische Form des Denkens auf. Wie in [Kapitel 2.2](#) erläutert, werden absolute Ansichten wie das Richtig-Falsch- und Entweder-Oder-Denken zu einem komplexeren Sowohl-Als-Auch-Denken transzendiert. Das nun jede Perspektive als ein wertvoller Aspekt der Lebenswelt angesehen wird, spiegelt sich desgleichen in Organisationsgefügen des integral-evolutionären Paradigmas wider.

In Organisationen hat sich über die Vergangenheit hinweg die Ansicht etabliert, dass es sich für das Individuum meist negativ auswirkt, wenn es sich mit all seinen Eigenarten, Schwächen und Zweifeln verletzlich macht. Eigenschaften wie Entschlossenheit, Zielstrebigkeit und Lösungsorientiertheit werden weiterhin als das Idealbild einer mitarbeitenden Person gesehen. Die Erwartung, dass in einer Organisation ausschließlich Rationalität eingebracht werden soll und Emotionen, Spiritualität und Intuition – wenn überhaupt – nur Nebensache sind, ruft eine getrenntes Selbst hervor. Menschen werden dazu verleitet, eine „Maske“ (Laloux 2015:191) zu tragen, die ihre Sicherheit in der Organisation sicherstellen soll:

Wir beachten unsere innere Stimme, unsere Sehnsüchte, unsere Berufung und unsere Seele nicht mehr. Wir leugnen unsere Fähigkeit zu Verbundenheit und Mitgefühl, unsere Fähigkeit zur Liebe für uns selbst, für andere und für das ganze Leben um uns. (ebd.)

Das Interesse an persönlicher Entwicklung bringt den Menschen dazu, das Bedienen von Rollenklischees und das Aufsetzen von Masken zu hinterfragen. Durch das höhere Maß an Individualisierung und Akzeptanz, erstreben es Menschen, ihr ganzes, wahres Selbst ausleben und präsentieren zu können.<sup>47</sup> Dieser Umschwung inspiriert das zweite Prinzip

---

<sup>47</sup>So zeigt eine Studie von Brinkmann & Balz (2019:16), in der anhand eines leitfadenstrukturierten Interviews von acht Führungskräften aus dem Management der Sozialwirtschaft offen nach der Unternehmenskultur

evolutionärer Organisationen, „einen Ort zu schaffen, der uns bei unserer Suche nach Ganzheit unterstützt“ (Laloux 2015:145). Hierfür führen integral-evolutionäre Organisationen überraschend einfache Praktiken ein, die Menschen dabei helfen, dem Zwang zu entgehen, gewisse Rollenklischees zu bedienen und das Gefühl zu verinnerlichen, authentisch sein zu dürfen (:146). Um sichere und fürsorgliche Räume in einer Organisation schaffen zu können, muss laut Laloux zunächst das Bewusstsein geprägt werden, dass die Arbeitsumgebung durch Worte und Taten, die den Menschen in ihrem ganzen, wahrhaftigen Selbst wertschätzen und akzeptieren, aktiv geprägt werden kann (:153). In einem sicheren Umfeld, in dem Werte und gemeinsam erarbeitete Grundregeln festgelegt werden, werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Ganzheit mehr und mehr zum Ausdruck bringen können (vgl. Kuhlmann & Horn 2020:206). Stamm und Kaegi schlagen an dieser Stelle das bewusste Verlängern der Pausenzeiten vor, da die Mitarbeitenden so mehr Zeit für freie Begegnungen haben: „Je mehr dies zugelassen werden kann, umso einfacher sind Entscheidungsfindungen, auch in schwierigen Themenfeldern“ (2019:257).

Integrale Organisationen nutzen regelmäßiges Coaching, Meditation und Reflexionspraktiken<sup>48</sup>, um den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu bieten, ihr Selbst zu erkunden, sich weiterzuentwickeln und sich mehr und mehr in die Organisation zu integrieren (vgl. Kuhlmann & Horn 2020:206). Besprechungskulturen, aber auch -strukturen werden verändert, indem Zeit und Raum für die Reflexion und Entwicklung der Unternehmenskultur als mindestens genauso wichtig, wie das rationale Geschäft des Unternehmens angesehen werden. Die Kommunikation von Hoffnungen, Sehnsüchten, Werten und Zweifeln wird ausdrücklich erwünscht.

Wo die Fokussierung auf den inneren Menschen in seiner Ganzheit anfangs als Ablenkung auf das Hauptgeschäft eines Unternehmens gesehen werden konnte, zeigt Laloux das enorme Potential des Prinzips auf. Durch die Unterstützung bei der Suche nach Ganzheit entstehen Rituale, die eine optimistische, hoffnungsvolle und familiäre „Stimmung der Möglichkeiten erzeugt“ (Kuhlmann & Horn 2020:206). Es entstehen Dankbarkeit, Wertschätzung und Verbindlichkeit zu den Werten und Zielen der Organisation, was einen enormen Mehrwert für die gesamte Organisation mit sich bringt.

---

gefragt wurde, dass sich zahlreiche Aussagen auf den Bereich des Grades der Ganzheit innerhalb des Unternehmens beziehen.

<sup>48</sup>Kuhlmann & Horn (2020:219f.) gehen auf die Anwendung von NLP-Methoden ein und befürworten die Auseinandersetzung mit der Methodenansammlung, da so die Person und das System mehr Ganzheit entdecken kann.

Zusammenfassend beruht das Prinzip der Suche nach Ganzheit auf der Grundannahme, dass eine Arbeitsumgebung, in der ein Mensch mit allem was er ist, angenommen und wertgeschätzt wird und neue Energien, Kreativität und Identifikation freisetzt. Die Suche nach Ganzheit wird durch unterschiedlichste Praktiken, Angebote und Methoden, wie das Schaffen von Orten des Reflektierens, Beratungsangebote, den Verzicht von Stellenbeschreibungen und kulturbildenden Weiterbildungen unterstützt (vgl. Laloux 2015:191-193).

### 4.3.3 Das Prinzip des evolutionären Sinns

Das von Angst angetriebene und geprägte Ego der impulsiven, konformistischen und leistungsorientierten Paradigmen ([Kap 2.1](#)) weicht zunehmend dem Drang des integral-evolutionären Paradigmas, ein gutes Leben zu leben, das den wahrhaftigen Ausdruck unseres tiefsten Selbst widerspiegelt ([Kap 2.2.1](#)). Dieser Wandel zeigt sich ebenfalls in Faktoren, die die Entscheidungsfindung einer Organisation beeinflussen. So liegt die Selbsterhaltung der Organisation im Mittelpunkt des einst von Angst getriebenen Egos und bringt die Organisation „dazu, die Welt als einen gefährlichen Ort zu sehen, wo es überall Konkurrenten gibt, die uns unsere Nahrung wegnehmen wollen“ (Laloux 2015:194). Unternehmen stehen in dem ständigen Druck, im Konkurrenzkampf nicht unterzugehen und Strategieprozessen folgen zu müssen, die Personen an der Spitze als den wohl bestmöglichen Kurs der Organisation vorschreiben. In dieser ständigen Anspannung finden die wenigsten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen noch Zeit, über den Sinn einer Organisation nachzudenken (ebd.).

Laloux adaptiert in seinem Modell *Teal Organization* das Prinzip des evolutionären Sinns (2015:193-225), das Robertson (2016) bereits in Form seines Modells der *Holocracy* verdeutlichte: Eine Organisation, die ihren individuellen Sinn als zentralen Ausrichtungspunkt wählt, hat die Chance, jeglichen Konkurrenzdruck aufzulösen und neueste Potenziale in verschiedensten Bereichen zu entdecken (vgl. Laloux 2015:195). Indem das Streben nach der Selbsterhaltung der Organisation nicht mehr den Hauptmotor jenes Gefüges definiert, ergibt sich die Chance, das etablierte Muster von „Vorhersagen und Kontrollieren“ zu dem von „Spüren und Antworten“ zu transformieren (:211):

In der integralen evolutionären Perspektive wird eine Organisation als lebendiges System gesehen, ein eigenes Wesen mit eigener Energie, eigener Identität, einem eigenen kreativen Potenzial und einem Gefühl von Richtung. (Laloux 2015:200)

Durch das bewusste *Spüren* des evolutionären Sinns einer Organisation entsteht eine tiefe Verbindung zwischen der Vision und dem Menschen und hilft gleichzeitig zwischen den

beiden Identitäten differenzieren zu können. Die kreative Verbildlichung des von der Lebendigkeit<sup>49</sup> einer Organisation einhergehenden Potenzials, nimmt somit den Platz der Befriedung eigener Bedürfnisse ein.

Das Bewusstsein, dass eine Organisation eine eigene Dynamik in sich trägt und ihre eigene Richtung, Identität und Energie hat, kann durch verschiedenste Praktiken gestärkt werden. So hilft nach Laloux (vgl. 2015:201) das ständige Sprechen und Reflektieren über den Sinn einer Organisation dabei, diesen eben als evolutionär, dynamisch und lebendig anzusehen. Als Methode wird das Gespräch in Großgruppen (wahlweise auch mit Kunden und Kundinnen oder Gästen) vorgeschlagen, in dem offen über die Vision des Unternehmens gesprochen und persönliche Gedanken geteilt werden. Ein gemeinsamer Blick in die Zukunft energetisiert die Organisation, da sich selbstständig neue Arbeitsgruppen, Strategien und Verantwortungsbereiche implementieren (:206).<sup>50</sup> Die Identifikation des Menschen mit dem evolutionären Sinn der Organisation erzeugt somit eine neue Art der Motivation, die nicht extrinsischer, sondern intrinsischer Natur ist (vgl. Blessin & Wick 2014:422f.).

Indem bewusst kein detaillierter Prozess des Wandels der Organisation definiert wird, werden Möglichkeiten und Chancen nicht eingeschränkt (Laloux 2015:208). Ebenso gehen evolutionäre Organisation auch sehr dynamisch mit ihrer Angebotspalette um. Der evolutionäre Sinn bindet sich nämlich selten an das Produkt, das ein Unternehmen oder eine Organisation anbietet. Kunden- und Kundinnenbefragungen sowie Fokusgruppen werden nicht genutzt, um herauszufinden, welches Angebot in dem jeweiligen Zeitpunkt zu dem Sinn der Organisation passt, sondern durch das Spüren ersetzt (:209):

In einem merkwürdigen Paradox versuchen evolutionäre Organisationen, ein Bedürfnis der Welt nicht dadurch zu erfüllen, dass sie sich in die Geräusche der Welt einschalten (Fragebögen, Fokusgruppen, Kundensegmentierung), sondern in dem sie nach innen lauschen. *Auf welches Produkt wären wir wirklich stolz? Welches Produkt wird ein echtes Bedürfnis in der Welt erfüllen?* Das sind die Fragen, die sich Menschen in evolutionären Organisationen stellen, um ihre neuen Produkte zu definieren. Es ist ein Prozess, der von Schönheit und Intuition statt von Analyse geleitet wird.

Zusammenfassend wird durch das Prinzip des evolutionären Sinns das Bewusstsein, dass Organisationen ihre eigene Dynamik, Energie und Identität besitzen, gestärkt.

---

<sup>49</sup>Die Betrachtungsweise einer Organisation als ein lebendiges, selbstbewegendes Gefüge mag sich zunächst esoterisch anhören. Die Auseinandersetzung mit der biologischen Evolution und Veränderung von lebenden Systemen zeigt jedoch: „Ein Organismus spürt eine Änderung in der Umwelt und sucht durch Experimentieren nach einer angemessenen Antwort“ (Kuhlmann & Horn 2020:206).

<sup>50</sup>Als weitere Praktiken, die eine Organisation auf dem Weg zum evolutionären Sinn unterstützen können, ist die *Theorie U* von Otto Scharmer (2016) und die Methode Future Search (Weisbord & Janoff 2010) zu nennen.



Unterschiedliche Praktiken und Methoden sollen das Spüren der evolutionären Vision erleichtern und durch Austausch die Identifikation des Menschen mit jenem Sinn gewährleisten. In Verbindung mit dem Prinzip der Selbstführung ([Kap. 4.3.1](#)) werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer Organisation zu Sensoren und Initiatoren des Angebots und der Veränderung.

#### 4.4 Zusammenfassung und kritische Würdigung

Zu Beginn dieses Kapitels ([Kap. 4.1](#)) wurde erörtert, dass sich mit jeder neuen Bewusstseinsstufe der gesellschaftlichen Entwicklungsgeschichte die Ansprüche an Organisationen und somit auch die Organisationsformen wandeln. Von außerordentlich statischen, auf Hierarchie basierten Formen gemeinschaftlichen Zusammenlebens, entwickeln sich Organisationen zunehmend zu lebendigen, vernetzten Organismen.

[Kapitel 4.2](#) macht deutlich, dass auch der neueste Paradigmenwechsel einen Wandel von Organisationsgefügen benötigt, der der Nachhaltigkeit wegen nicht in Form von kleinen Anpassungen und neuen Angeboten geschehen sollte. Es benötigt neue Organisationsformen, die der Lebenswelt der integral-evolutionären Paradigmas begegnen.

[Kapitel 4.3](#) befasst sich mit dem Organisationsmodell namens *Teal Organization*, das der Belgier Frederic Laloux als Antwort auf die aus dem Paradigmenwechsel entstandenen Herausforderungen entwickelt. Er nennt drei Prinzipien, die einer Organisation helfen sollen, den Sehnsüchten und Werten von Menschen des integral-evolutionären Paradigmas gerecht zu werden. (1) Das Prinzip der Selbstführung nutzt u.a. selbstführende Teams, in denen Autorität verteilt wird und so natürliche Hierarchien entstehen. Indem jedes Team die Verantwortung für jegliche Entscheidung tragen muss, entsteht ein enormes Gefühl von Verantwortung und Wertschätzung. (2) Das Prinzip der Suche nach Ganzheit nutzt Coaching, Meditation und weitere Angebote, um Menschen zu bestärken, ihr ganzes Selbst in die Organisation zu integrieren. Es wird nicht mehr danach gestrebt, Rollenklischees zu bedienen, sondern die individuellen Schattenseiten authentisch zum Ausdruck zu bringen. Dieses Prinzip schafft einen optimistischen Blick auf zukünftige Möglichkeiten, da sich Menschen nun kreativ und reflektiert einbringen können, ohne Ablehnung zu erfahren. (3) Das Prinzip des evolutionären Sinns geht von der Grundannahme aus, dass eine Organisation ein lebendiges Gefüge ist, das über eigene Energie, Identität und Vision verfügt. Durch das Hören und Spüren jenes evolutionären Sinnes, wird nicht mehr auf die bloße Erhaltung eines Gefüges, sondern auf die dynamische Weiterentwicklung dessen hingearbeitet. Es entsteht

ein außerordentliches Maß an Identifikation des Menschen mit dem Sinn der Organisation, was sich in der intrinsischen Motivation des Individuums widerspiegelt.

Eine kritische Auseinandersetzung mit diesen drei Grundprinzipien evolutionärer Organisationen zeigt eklatante Berührungspunkte mit den Sehnsüchten der gegenwärtigen Lebenswelt auf. Die wichtigsten Gesichtspunkte des integral-evolutionären Paradigmas – nämlich Selbstverwirklichung, Individualisierung und Akzeptanz – werden durch die genannten Praktiken sicherlich gefördert. Obwohl sich Anknüpfungspunkte der theoretischen Ansätze und der Dimension des neuen Paradigmas nicht leugnen lassen, lassen sich m.E. bereits jetzt zahlreiche Herausforderungen pragmatischer Natur vermuten. So sehen Stamm & Kaegi (2019:256-260) enormes Gefahrenpotential in der Einführung der Selbstführung: Da Macht nicht gänzlich aus Organisationen schwinden kann, besteht die Gefahr, explizite Machtstrukturen zu impliziten zu transformieren, die „Intransparenz und Willkür“ fördern (:259; vgl. Blessin & Wick 2014:408f.). Des Weiteren impliziert der offene Zugang zu jeglichen Informationen die Frage, inwiefern vertrauliche Informationen, wie Daten über Personal- und Kunden- und Kundinnendossiers sicher behandelt werden können. Außerdem warnen Stamm & Kaegi vor einer einseitigen Individualisierung, da das zunehmende Maß an Freiheit auch Überforderung hervorrufen kann (ebd.). Es ist schließlich vom Charakter des Individuums abhängig, ob zusätzliche Verantwortung Motivation oder das Gefühl von Belastung hervorruft.

Zusammenfassend zeigen sich zahlreiche Dilemmata auf, die stets auf zwei sich einander widersprechenden Handlungslogiken basieren. So machen Blessin und Wick (2014:461) zahlreiche Führungsdilemmata aus, aus denen es scheinbar keinen eindeutigen Ausweg geben mag. Als Beispiele lassen sich die Polaritäten von Fremdbestimmung und Selbstbestimmung, Bewahrung und Veränderung, sowie Zielorientierung und Verfahrenorientierung nennen. Die erörterten Prinzipien begegnen sicherlich den unvermeidlichen Paradoxa der Führung und fordern Kompromissfähigkeit und Weitblick (:468f.).

## 5 EIN ORGANISATIONSMODELL FÜR KIRCHE

In den vorangegangenen Teilen der vorliegenden Arbeit wurde erkannt, dass sich die Gesellschaft über ihre Entwicklungsgeschichte hinweg zu einem von Individualisierung, Akzeptanz und Selbstverwirklichung geprägten Paradigma geformt hat. Dies hat enorme Einflüsse auf die Bedeutung von Kirche im integral-evolutionären Paradigma. Obwohl das Wesen von Kirche – das vierfache Beziehungsgeschehen (Abb. 1.) – durchaus die Sehnsüchte, Werte und Prinzipien der gegenwärtigen Gesellschaft bedient, unterliegt sie häufig alten Mustern und Traditionen. Menschen entfernen sich zunehmend von der institutionellen Kirche, da sie sich nicht mit ihr identifizieren können. Da kleine Anpassungen der Angebote und Formen von Kirche nicht mehr reichen, die Lebenswelt zu erreichen, benötigt es ein Umdenken. So bietet die kirchliche Organisationsentwicklung ein enormes Potenzial, das vierfache Beziehungsgeschehen innerhalb von Kirche zu prägen und den jeweiligen Kontext attraktiv zu machen. Forscher und Forscherinnen sind sich jedoch einig, dass durch bewusstere Führungskräfte nicht automatisch bewusstere Organisationen entstehen. Es müssen Strukturen und Praktiken eingeführt werden, die z.B. die Verteilung von Macht umgestalten und den Menschen im integral-evolutionären Paradigma begegnen. Frederic Laloux stellt ein Modell vor, das Organisationen helfen soll, eine Kultur zu bauen, die es dem Mitarbeiter und der Mitarbeiterin ermöglicht, sich als ganzes Selbst einzubringen, eine Identifikation mit dem Sinn der Organisation aufzubauen und Selbstführung zu erleben. Er sieht sein Organisationsmodell als Antwort auf nachkommende Fragen (2015:11):

Können wir Organisationen schaffen, die von den Pathologien frei sind, die sich allzu oft am Arbeitsplatz zeigen? Frei von politischen Grabenkämpfen, Bürokratie und Konkurrenz; frei von Stress und Burnout; frei von Resignation, nachtragenden Gedanken und Teilnahmslosigkeit; frei von großspurigem Verhalten an der Spitze und der erschöpfenden Arbeit auf den unteren Ebenen? Können wir Organisationen neu erfinden und ein neues Modell entwickeln, das die Arbeit produktiv, erfüllend und sinnvoll macht? Können wir beseelte Arbeitsplätze schaffen – Schulen, Krankenhäuser, Unternehmen und gemeinnützige Organisationen –, wo unsere Talente sich entfalten können und unsere Berufungen wertgeschätzt werden?

Aber dient das Organisationsmodell *Teal Organization* auch als eine Antwort auf die derzeitigen Herausforderungen von Kirche? Im nun folgenden Teil der Arbeit soll der Frage auf den Grund gegangen werden, inwiefern die drei Prinzipien Selbstführung, Suche nach Ganzheit und evolutionärer Sinn ([Kap 4.3](#)) den Herausforderungen von Kirche im 21. Jahrhundert begegnen können und das Wesen der Kirche der Gesellschaft des integral-evolutionären Paradigmas nahebringen können. Daraus ergibt sich die Frage, welches Potential und welche Herausforderungen für die Kirche sich in der Anwendung dieser drei Prinzipien entdecken lassen.

## 5.1 Das Prinzip der Selbstführung in Kirche

[Kapitel 3.2](#) der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich mit den Herausforderungen von Kirche im Angesicht des integral-evolutionären Paradigmas und macht u.a. strukturelle Punkte aus, die den Dimensionen des 21. Jahrhunderts kohärent erscheinen. So lassen sich aus Studien, Erfahrungsberichten und persönlichen Erlebnissen zunehmend Anzeichen von starren Machtstrukturen, Teilnahmslosigkeit und erschöpften Mitarbeitern erkennen. Die Außenwelt nimmt Kirche häufig als exklusiv und statisch wahr, obwohl das ursprüngliche Wesen der Kirche aus Beziehung in unterschiedlichen Dimensionen besteht. Kirche umfasst die Beziehung zum dreieinigen Gott, Beziehung zwischen den Mitgliedern der Kirche, Beziehung zur Welt und die Verbindung zu der gesamten Kirche ([Kap. 3.1](#)).

Dieses Kapitel untersucht das Prinzip der Selbstführung in Hinblick auf Förderpotenzial für ein gesundes vierfaches Beziehungsgeschehen und geht auf kritische Punkte ein, die die Anwendung mit sich bringt.

### 5.1.1 Förderung

Das Anwenden des Prinzips der Selbstführung ([Kap 4.3.1](#)) innerhalb von Kirche lässt an diesem Punkt zahlreiche Möglichkeiten für eine gesündere Gestaltung und Wahrnehmung von Kirche vermuten. Wo Laloux als wohl wichtigste Praktik die Etablierung von selbstführenden Teams sieht, gehen auch Theologen und Theologinnen auf das Potenzial ein, welches selbstführende Praktiken für das Ausleben des vierfachen Beziehungsgeschehen mit sich bringen.

Im integral-evolutionären Paradigma bringt das hohe Maß an Kommunikation und die Verbundenheit durch das Internet Menschen dazu, sich zu vernetzen, was der Individualisierung und damit auch dem Pluralismus beiträgt (vgl. Faix & Reimer 2018:182).<sup>51</sup> Kirchen können diesen Sehnsüchten begegnen, indem das individuelle Leben in den Vordergrund gerückt und der Mensch selbstbestimmend eine Rolle in dem Organismus finden kann. In der Studie *Generation Y* wird von einer Beteiligungskultur gesprochen (Leitlein & Schwenkenbecher 2017:208), in der die eigene Individualität nicht zu weit eingeschränkt werden darf. Da Meinungspluralismus und Selbstbestimmung einen großen Teil der Individualisierung ausmachen, wollen Menschen die Freiheit haben, sich

---

<sup>51</sup>Johnson et.al. (2005:25) machen in Form einer Studie deutlich, dass vernetzte Unternehmen, die Bedeutung interaktiver Fähigkeiten des Menschen fördern. Organisationen werden somit häufig als die „Summe der Konversationen, die in ihnen ablaufen“ betrachtet (Moynagh 2016:103).

mit Gruppen und Personen innerhalb und außerhalb der Kirche zu vernetzen, die mit den eigenen Präferenzen übereinstimmen (vgl. Faix & Reimer 2018:183).

Zahlreiche Theologen und Theologinnen sehen eklatante Parallelen zwischen der Etablierung von selbstführenden Teams, also dem Entstehen von kleinen Netzwerken und den Gemeinschaften der neutestamentlichen Zeit. So war Jesus selbst in einer kleinen Gemeinschaft unterwegs, die gemeinsam mit ihm ereignisreiche Erlebnisse, Wunder und Gespräche erleben durfte (vgl. Flett 2010:218). Diese Gemeinschaft war für die Jünger – aber auch für Jesus – so wichtig, dass er sich hingab: „Nehmet; das ist mein Leib“ (Mk 14,22). Dieser gemeinsame Leib soll nun als Nahrung für die Welt „gebrochen, gegeben und gegessen werden“<sup>52</sup> (Moynagh 2016:203). Kirche bildet das Zeugnis des Leibes Jesu, indem sie Teile ihres Selbst in Form von neuen Netzwerken in der Gesellschaft verteilt – „bis an das Ende der Erde“ (Apg 1,8).

Die Fokussierung auf selbstführende Teams und Gruppen innerhalb von Kirche unterstützt die Entstehung dieser Netzwerke. In Kirche lassen sich meist eine große Anzahl von Arbeitsgruppen, Hauskreisen und Teams verschiedenster Bereiche wiederfinden. Innerhalb dieser sozialen Gefüge bildet sich Raum für Austausch und Beziehung. Individuen streben nämlich stets das Leben in Gemeinschaft an. Wenn sich Menschen innerhalb kleiner Netzwerke eingebunden fühlen, prägt dies das Leben des Individuums (vgl. Hauerwas & Willimon 1996:58f.). Das Gefühl von Verbundenheit und Zugehörigkeit innerhalb von Teams wird signifikant von dem Faktor der Selbstführung beeinflusst. So hilft das Prinzip der Selbstführung, eine gesunde und authentische Kultur innerhalb der sozialen Gefüge zu schaffen.

Innerhalb eines [solchen] Netzwerkes muss man seine eigene Individualität nicht mehr so grundlegend einschränken, wie in einer zentralistischen Organisation. Man ist frei, sich mit den Personen oder Gruppen zu vernetzen, die mit den eigenen Präferenzen übereinstimmen.“ (Faix & Reimer 2018:183)

Neben dem Aufbau neuer, tiefer Beziehungen, transformieren selbstführende Teams die in Kirche häufig anzutreffende „come-to-us“ Struktur (Bolger 2007:134), zu einer offenen, in der Gesellschaft etablierten und hinausgehenden Form von Kirche. Durch das gemeinsame Anliegen des Teams oder der Gruppe können sich Menschen einfacher mit der Gruppe identifizieren und finden so einen Anknüpfungspunkt mit Kirche. Indem sich die Teams auf ein bestimmtes Milieu fokussieren, bieten sie Menschen unterschiedlichsten Interessen und

---

<sup>52</sup>Cavanaugh (1998:232) verweist auf das missionale Wesen von kirchlicher Gemeinschaft, indem er sagt: „Die Gemeinde ist dann in wirklich rechter Art und Weise Gemeinde, wenn sie als Gabe und Nahrung für andere existiert“ (vgl. Moynagh 2016:203).

Persönlichkeiten die Chance sich einzubringen und Beziehung innerhalb der Kirche zu pflegen (vgl. Moynagh 2016:436). Es entsteht ein Austausch über das Anliegen der Gruppe und des Teams, aber auch über Ansichten, Überzeugungen und weiteren persönlichen Dingen. Moynagh (:99) sieht den „sich daraus ergebende[n] Reichtum und die Vielfalt [...als] den Reichtum und die Vielfalt des Reiches Gottes.“<sup>53</sup>

Besonders durch die eigene Entscheidungsfindung und den offenen Informationszugang in selbstführenden Teams wird Identifikation und Motivation geschaffen. Das parochial beschränkte und pfarrzentrierte Modell von Kirche wird zunehmend als selbstbegrenzend angesehen (vgl. Moynagh 2016:88), da externe Bestimmungen die Motivation und das Gefühl von Zugehörigkeit von Menschen des integral-evolutionären Paradigmas enorm einschränken. Indem in selbstführenden Teams die Entscheidungsprozesse individueller und dynamischer gestaltet werden, wird Autorität aufgeteilt. Menschen auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Rollen erhalten Macht sowie Bestätigung und identifizieren sich mit dem Sinn ihrer Rolle und erfahren Befähigung (:189), wodurch sie gesünder miteinander kooperieren (:436).

Es wird deutlich, dass das Prinzip der Selbstführung gesunde Beziehungen innerhalb von Kirche fördern kann, da sie sich zunehmend für die Außenwelt öffnet und Menschen dazu motiviert, selbstständig eine Rolle in der großen Anzahl sozialer Geflechte zu finden. Jeder Mensch besitzt unterschiedliche Interessen, Sehnsüchte, Stärken und Schwächen (1. Kor 12). Das Schaffen von einer gewissen Anzahl von Gruppen, die eine selbstführende, authentische und offene Kultur ausleben, bietet zahlreiche Anknüpfungspunkte mit der Gesellschaft. In Kirche etablierte Selbstführung prägt somit ein gesundes Beziehungsgeschehen zwischen den Menschen innerhalb der Kirche, da persönlicher Austausch, gemeinsame Identifikation mit dem Sinn der Gruppe und zunehmende Motivation entsteht. Menschen, die bisher wenig Bezug zu kirchlichen Kreisen hatten, werden eingeladen mitzuwirken und ihre Gaben und Gedanken einzubringen.

### **5.1.2 Herausforderung**

Trotz der scheinbaren Einfachheit der Etablierung einer selbstführenden Kultur, hegt das Konzept zahlreiche Herausforderungen und Schwierigkeiten. Zunächst erweist sich der Übergang zu Selbstführung nämlich als sehr herausfordernd, da der Trugschluss naheliegt,

---

<sup>53</sup>„In der Gemeinschaft mit seinen Jüngern zeigte Jesus, dass das Reich Gottes in den Details des alltäglichen Lebens zu finden ist“ (Moynagh 2016:203).

dass ein Geflecht aus selbstführenden Teams jegliche Form von Macht und Leitung ausschließt. Um den Trugschluss einer möglichen machtfreien Organisation zu umgehen<sup>54</sup> und gleichzeitig dem einst als Norm angesehenen direktiven Leitungsstil zu vermeiden, erfordert es ein gesundes Verständnis von Leitung. Die Aufgabe von Leitung wird bei selbstführenden Organisationen als das Schaffen eines Rahmens verstanden (vgl. Moynagh 2016:104), in dem ein aktiver Austausch, Integration und die Ermächtigung jedes Mitwirkenden geschieht.

Freilich ist auch hier anzunehmen, dass jedes Individuum unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale besitzt. Wo ein Mensch besonders initiativ erscheint, fühlt sich ein anderer in der Rolle des gewissenhaften Beobachters wohler.<sup>55</sup> Die Transformation der Machtgefüge innerhalb von Kirche hilft dabei, den Menschen einen Raum zu geben, die in der einstigen Hierarchie keinen Platz finden konnten. Kirche kann an dieser Stelle ein Zeugnis sein, indem sie dem – unter Soziologen und Soziologinnen bekannten – „Matthäus-Effekt“<sup>56</sup> entgegentritt. Anstatt, dass in die Personen investiert wird, die dominant, initiativ und gut vernetzt sind (Faix & Reimer 2018:184), bieten selbstführende Teams die Chance außenstehende und passivere Menschen einzubinden und wertzuschätzen.

Eine weitere Herausforderung zeigt sich in der Aussage, dass Menschen intrinsische Valenzen entwickeln, wenn sie als intrinsisch motiviert angesehen werden (vgl. Laloux 2015:110; [Kap.4.3.1](#)). Diese Anforderung erweist sich in der Praxis jedoch meist als schwierig. Zu oft erfahren engagierte Menschen innerhalb von Kirche Teilnahmslosigkeit, Angst vor Verpflichtungen (vgl. Moynagh 2016:96) und zunehmendes Konsumverhalten anderer. Als Folge dessen lassen sich frustrierte, überarbeitete und ausgelaugte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen finden.

---

<sup>54</sup>Kuhlmann & Horn (2020:215) verweisen auf die Realität der automatischen Holarchie indem sie deutlich machen, dass sich stets eine hierarchische Verschachtelung, also eine natürliche Hierarchie ergibt, wenn mehrere Teile gemeinsam in Kontakt stehen: „Atome, Moleküle, Zellen, Organe arbeiten jeweils selbstorganisiert wie ein Ganzes, stehen aber als Teil im ständigen Austausch mit dem nächst höheren Ganzen, um letztendlich einem höheren Zweck zu dienen: der Gesunderhaltung des Organismus.“

<sup>55</sup>Modelle wie das Enneagramm können an diesem Punkt helfen, die Individualität unterschiedlicher Persönlichkeiten zu erkennen und wertzuschätzen. So unterscheidet das Persönlichkeitsmodell zwischen neun Persönlichkeitstypen (Rohr & Ebert 1991:47-194), die sich u.a. auf Aufmerksamkeit, Werte, Leidenschaften, Ansichten und Verhaltensweisen des Menschen beziehen.

<sup>56</sup>Soziologen und Soziologinnen sprechen von einem Matthäus-Effekt, „wenn ein Teil des gegenwärtigen Erfolgs auf vergangene Erfolge zurückzuführen ist“ (Birkmaier & Wohlrabe 2014:38). Der Begriff stützt sich auf Matthäus 25,29, wo steht: „Denn wer da hat, dem wird gegeben, dass er die Fülle habe; wer aber nicht hat, dem wird auch das genommen, was er hat.“

An dieser Stelle bietet das Edwin Friedmann Modell (Cox 2007) der *Gegenseitigkeit von Überfunktion und Unterfunktion* einen besonders hilfreichen Ansatz. Überfunktion meint hier das unverhältnismäßige Übernehmen von Verantwortung bzw. Aufgaben anderer durch einen Leiter oder einer Leiterin, was die oben genannten Hauptstressoren eines Leiters oder einer Leiterin hervorbringen kann. Obwohl jener Leiter bzw. jene Leiterin das Wohlbefinden der Sache sicherzustellen versucht, lassen sich paradoxe Folgen ausmachen: „Überfunktion gegenüber anderen heisst immer auch Unterfunktion gegenüber sich selber: Man kümmert sich so sehr um andere, dass man dabei eigene Bedürfnisse vernachlässigt“ (:4). Die Aktivität des Leiters und der Leiterin, bringt zudem die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dazu, in eine stetige Passivhaltung zu gelangen. Somit tut sich der Leiter oder die Leiterin mit der Überfunktion nichts Gutes. Im Gegenteil: Er fördert sogar – selbst, wenn seine Bemühungen positiver Intention sind – die Zurückhaltung und Unterfunktion der Anderen. Der oder die Überfunktionierende verspürt den Druck, die Organisation zu leiten und sehnt sich insgeheim nach motivierten und engagierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen: „Je mehr ein Leiter [aber] überfunktioniert, desto weniger motiviert sind die Mitglieder, selber Initiative zu ergreifen“ (:12).

Das Bewusstsein dieser Polarität kann Betroffenen helfen, neue, mutige Schritte zu gehen und ihre Überfunktion zu reduzieren. So wird Unterfunktionierenden erst die Möglichkeit gegeben, Verantwortung zu übernehmen.

Der Leiter muss möglicherweise den Stress, "die einzige Person an der Spitze" zu sein, eintauschen gegen den Stress, zu warten, dass andere die Initiative ergreifen und ihren Teil der Partnerschaft endlich annehmen. (Cox 2007:12).

Neben den bisher genannten Herausforderungen, macht Moynagh (2016:97) Schwierigkeiten bezüglich der Trennung von Beziehungs- und Aufgabenebene innerhalb von Teams aus. Das herausfordernde des Erschaffens einer selbstführenden Kultur, ist der Anspruch, dass die Beziehung zwischen den Individuen und gleichzeitig die praktische Ebene in dem Team eine Rolle spielt. Es vermischt sich die sozio-emotionale Ebene (Kohäsionsfunktion) und die Aufgabenebene (Lokomotionsfunktion), was eine Spannung mit sich bringt (Cox 2007:10). Diese Spannung kann aufgelöst werden, indem praktische Lösungsansätze gesucht werden, die den sozialen Kontakt nicht vernachlässigen (ebd.).

## **5.2 Das Prinzip der Suche nach Ganzheit in Kirche**

Neben den strukturellen Herausforderungen von Kirche lassen sich vermehrt Erfahrungsberichte finden, die die soziale und moralische Umgangsweise in Kirche skizzieren. So schildern Betroffene Verletzungen, die sich auf moralische Fragestellungen



beziehen, von fehlender Auseinandersetzung mit für das Leben relevanten Themen und von einem affektierten Miteinander (vgl. Faix et. al. 2014:39,52,66; vgl. Rügger 2017:13-17). Werden die Sehnsüchte des integralen Paradigmas betrachtet ([Kap 2.2](#)), lässt sich jedoch ein Zunehmen an Individualisierung, Selbstakzeptanz und Pluralismus entdecken. Menschen wollen mit all ihren Schwächen, Stärken, Sorgen und Wünschen angenommen und wertgeschätzt werden und zeigen dies in einer ausgeprägten Akzeptanz anderen gegenüber. Der Mensch wird als Ganzes angesehen und will seine eigene Verletzlichkeit nicht mehr verbergen. Wo einst das höchste Gut in der Verbindung zu einer bestimmten Quelle außerhalb des Menschen, wie zum Beispiel Gott oder der Idee des Guten lag, rückt das Innere des Menschen in den Fokus.

Viele Menschen, die diese Perspektive der Ganzheitlichkeit vertreten, versuchen sich in Praktiken wie Yoga, Meditation und Kontemplation. Einst war die Kirche der Ort, an dem nach Ganzheitlichkeit gesucht wurde, heute wird sie jedoch nicht mehr als ein Ort angesehen, der den genannten Bedürfnissen begegnet (vgl. Künkler 2008:21). Kirche ist aber durchaus an der Ganzheit des Menschen interessiert, sowohl im persönlichen als auch im sozialen und geistigen Leben (vgl. Reimer 2009:92). Darum sollte sie dazu beitragen, dass der Mensch eine Verbindung zum eigenen Selbst und zur eigenen inneren ganzheitlichen Natur finden kann, anstatt sich Modellen anzupassen, die „von religiösen oder politischen Autoritäten vorgegeben werden“ (Taylor 2002:74). Wo Akzeptanz und Freiheit herrscht, die Kirche keine „Monopolanstalt für Weltanschauungsfragen“ bildet (Faix & Reimer 2018:184), sondern Ganzheitlichkeit prägt, können Menschen den „wahrhaftigste[n] Ausdruck [ihres] tiefsten Selbst“ (Laloux 2015:45) zeigen und ausleben.

### **5.2.1 Förderung**

Das Prinzip der Suche nach Ganzheit ([Kap 4.3.2](#)) nutzt verschiedene Praktiken, um das Bewusstsein von Ganzheit zu prägen. Das Arbeitsumfeld kann nämlich aktiv beeinflusst werden, um die etablierten Muster des Aufzusetzen einer Maske zu transformieren. Integrale Organisationen bedienen sich an Praktiken wie regelmäßiges Coaching, Mediation sowie Reflexion und schaffen Räume der Begegnung und Stille innerhalb des täglichen Umfelds (vgl. Kuhlmann & Horn 2020:206). So wird Ganzheit auf der individuellen, aber auch auf der kollektiven Ebene geprägt, Beziehungen wachsen und werden authentischer.

Kirche unterscheidet sich jedoch in einem Punkt eklatant von säkularen Organisationen: Sie nimmt den Menschen – neben seinen alltäglichen Beziehungen – in die Beziehung mit dem trinitarischen Gott hinein (vgl. Moynagh 2016:124). Indem Kirche einen Raum für

persönliche Spiritualität in Gemeinschaft bietet, nimmt sie das Prinzip der Suche nach Ganzheit auf. Es ist nämlich keineswegs eine religionslose Zeit (vgl. Härle 2007:190). Das Bewusstsein, dass sich Menschen des integral-evolutionären Paradigmas vermehrt nach spirituellen Erfahrungen sehnen (vgl. Martin 2005:41), kann Kirche motivieren, weiterhin gemeinsame Gebetszeiten, Kontemplation<sup>57</sup>, liturgische Orientierungshilfen, gemeinsame Gottesdienste oder öffentliche Gebetsräume anzubieten. Es werden neue Räume geschaffen, die das Bewusstsein der *immanenten Transzendenz*<sup>58</sup> Gottes nahebringen (vgl. Rust 2017:87).

Um Räume für spirituelle Erlebnisse schaffen zu können, hilft offene Reflektion, Austausch und eine Kultur in der nicht zwischen Innen und Außen getrennt wird, sondern der Mensch mit seiner Ganzheit akzeptiert wird (vgl. Cox 2007:9).<sup>59</sup> Indem authentische Gemeinschaften entstehen, können sich Menschen unbefangener über Fragen des Lebens, spirituelle Sehnsüchte und Zweifel austauschen (vgl. Moynagh 2016:88). In einer Ansammlung von Menschen, finden sich stets unterschiedliche Meinungen, Interessen und Persönlichkeiten wieder. Für ein gesundes und authentisches Beziehungsgeschehen ist es daher von hoher Bedeutung, dass der Mensch in dieser Verschiedenheit<sup>60</sup> geschätzt wird (:125; vgl. Dietz & Faix 2021:72f.): Es benötigt eine Form der

„Empathie, die die Bereitschaft hat, sich auf andere einzulassen, sich auf andere zuzubewegen, auch und gerade, weil sie anderer Meinung sind. Anderen zuzuhören, sie ernst zu nehmen, die andere Meinung wertzuschätzen ist eine Brücke zum gegenseitigen Verständnis.“ (Dietz & Faix 2021:37)<sup>61</sup>

<sup>57</sup>Kontemplation bietet eine Möglichkeit, der Suche nach Ganzheitlichkeit eigenständig nachzugehen. Richard Rohr (2018:78) nennt es: „Das Gerümpel entsorgen“. Es beschreibt das verweilen bei Gott, also eine Offenheit, die ihm gegenüber herrscht. Die Wirklichkeit wird hierbei schweigend wahrgenommen, anstatt das aus ihr geflüchtet wird (vgl. Zimmerling 2010:43).

<sup>58</sup>Heinrich Christian Rust sieht die Annahme einer immanenten Transzendenz als erforderlich für jegliche geistliche Erfahrung: „Der Geist Gottes hat sich eben nicht aus dieser Welt zurückgezogen, sondern er ist zugleich in ihr wirksam und drängt auf die Vollendung des angebrochenen Reiches Gottes“ (2017:87; vgl. Aßmann 2010:24).

<sup>59</sup>Eine Möglichkeit ist es, Gruppen als eine Kombination aus beidem, einer Arbeitsgruppe und einer Kleingruppe zu sehen. So entsteht Raum für Rechenschaft, Austausch, Zweifel und Selbstreflexion, was die Beziehungsebene in den oft rationalen Diskussionen in den Vordergrund rückt (vgl. Cox 2007:10). Eine ganzheitliche Umgangsweise in Gruppen stärkt zudem das Gemeinschaftsgefühl, motiviert und bringt somit Menschen dazu, Verantwortung zu übernehmen.

<sup>60</sup>Moynagh (2016:192) sieht den Turmbau von Babel (Gen 11,1-9) als ein biblisches Beispiel, der menschlichen Angst vor Verschiedenheit: „Sie bauen einen Turm, um sich selbst einen Namen zu machen und um zu verhindern, dass sie zerstreut werden (Gen 11,4b). Aber Gott lehnt es ab [...]. Zweimal [...] besteht er darauf, sie zu zerstreuen.“ (ebd.). Gott verwirrt ihre Sprache, um Verschiedenheit zu bringen. „Der Verstoß der Menschen lag darin, der Einheit eine höhere Priorität zuzuweisen, als der Verschiedenheit“ (ebd.).

<sup>61</sup>„Die Ethikerin Corine Pelluchon nimmt diese Gedanken auf und entwickelt daraus eine ‚Ethik der Wertschätzung‘, in der sie betont, dass das Leben jedes Einzelnen besser wird, wenn sie oder er sich nicht nur auf sich selbst konzentriert, sondern auch für andere lebt. Dabei geht es auch um die Überwindungen geprägter Hierarchien des Lebens, wie wir sie bei Mann-Frau, Kultur-Natur, Geist-Körper, Mensch-Tier etc. oftmals

Kirche zeigt sich an diesem Punkt als einen Ort, an dem bereits zahlreiche Praktiken etabliert sind, die ein ganzheitliches Verständnis prägen und Raum für authentische Beziehungen schaffen. Neben der Gemeinschaft und dem Austausch in Jugendgruppen, Hauskreisen und Gottesdiensten, zeigt die gemeinsame Zeit nach dem Gottesdienst, die vielen Teams und Arbeitsgruppen, aber vor allen Dingen die Einbindung der eigenen Familie und Freunde in die Kirche, ungemein wichtige Faktoren für ein ganzheitliches Zusammenleben auf. Diese gemeinschaftliche Dimension zeigt darin Einfluss, dass die Kirche nah an den Lebensrealitäten der Menschen ist, ein Zuhause und Raum für neue, enge Beziehungen bietet und ein gemeinsamer Kontext geschaffen wird, in dem die Gemeinschaft eine Rolle spielt. Die Art und Intensität von Kommunikation innerhalb der Beziehungen wird transformiert und schafft eine Kultur, die Freiheit, Authentizität und Wertschätzung in sich trägt.

Wenn Kirche alle Lebensbereiche des Menschen abdeckt, Ganzheit sucht und Verschiedenheit schätzt (vgl. Reimer 2009:148), öffnen sich Menschen zunehmend für spirituelle Praktiken. Das Aufsetzen einer Maske aufgrund der Angst vor Verletzung und Ablehnung wird durch das Akzeptieren und Schätzen der Verschiedenheit ersetzt. So fühlen sich Menschen mit all ihrem Sein in Kirche wohler und finden Mut Gebetsanliegen zu teilen, über Schwierigkeiten und Sucht zu sprechen und gemeinsam Gottes Gegenwart zu suchen. So baut Kirche einen Raum, in der Beziehung zum dreieinigen Gott zu wachsen.

### **5.2.2 Herausforderung**

Wo Kirche einen Raum bietet, in dem das Individuum als Ganzes angenommen und wertgeschätzt wird, entsteht eine Spannung, die unter Theologen und Theologinnen unter dem Begriff *Kontrastgesellschaft* beschrieben wird. „In der Welt, nicht von der Welt, für die Welt und doch nicht weltlich“, so beschreibt Reimer (2009:222; vgl. Joh 17,16) die Spannung einer missionalen Kirche. Ein ganzheitliches Missionsverständnis begegnet dem Menschen in allen Lebensbereichen, samt Ansichten, Fragen und Überzeugungen und birgt somit die Polarität zwischen der Anpassung an die Gesellschaft und dem integren Ausleben

---

erleben. Es geht nicht um herrschen oder beherrschen, sondern um Leben teilen und anteilnehmen, nicht um gewinnen, sondern um das Bedürfnis, für jemanden und mit jemandem zu leben. Pelluchon zeigt auf, dass es auch anders denkbar ist, und dass der Mensch ein ganzheitliches Geschöpf ist und in einem System lebt, das durch Wertschätzung und nicht durch Hierarchie zusammengehalten wird. Ein Leben in Achtung und Fürsorge zu führen, ist in einer individualistischen und durch Konkurrenz geprägten Welt nicht einfach. [...] Die Haltung der Wertschätzung erwächst sozusagen aus der Akzeptanz der eigenen Verletzlichkeit. Nur aus dieser Hinsicht kann Demut erwachsen, die Grundlage der Wertschätzung anderer Menschen.“ (Dietz & Faix 2021:37).

des Glaubens.<sup>62</sup> Trotz der Wertschätzung von Verschiedenheit und der Akzeptanz von Stärken und Schwächen, muss Kirche in einer gewissen Distanz zur Welt stehen. Kirche ist heilig und zeigt einen alternativen Weg zu dem der Welt auf. Um Zeugnis sein zu können, muss sie sich in gewisser Weise von den Werten und Handlungen der Welt abgrenzen (vgl. Moynagh 2016:151). So kann sie z.B.

in der Öffentlichkeit an Diskursen so teilnehmen, dass sie dabei ihrer eigenen Stimme treu bleibt und zugleich das Gespräch mit ganz anders orientierten Formen ethischer Grundüberzeugung findet. (Dietz & Faix 2021:72)

Dadurch hat sie die Chance ihre Werte und Überzeugungen nicht aufzugeben, sondern Jesus als Vorbild zu nehmen und den Menschen in ihren Kontexten zu begegnen (vgl. Faix & Reimer 2018:31). Die Gemeinschaft der Gläubigen steht in einem Kontrast zur Welt, da sie durch Respekt und Liebe würdevoll mit anderen Menschen umgeht. Indem Kirche offensichtlich unter der Herrschaft Gottes steht, fördert sie das Glaubensleben sowie den geistlichen Wachstum anderer und ist Zeugnis für das Evangelium. Gerade die Bilder vom „Salz der Erde“ und von der „Stadt auf dem Berg“ (Mt 5,13f.) zeigen auf, dass Kirche für die Welt da ist und einen Vorgeschmack auf Gottes Reich bietet (vgl. Lohfink 1982:52). Sie demonstriert göttliches Leben, Freiheit, Gerechtigkeit und Frieden (vgl. Schipani 1997:8). Ganzheitliche Kirche<sup>63</sup> als Kontrastgesellschaft prägt einen Ort, in dem Menschen Akzeptanz, Verständnis und Liebe erfahren, ihre Sünden bekennen, einander vergeben und sich versöhnen. Die Realität einer spirituellen *koinonia*<sup>64</sup> lädt Menschen dazu ein, einen Kontrast zu den „zerstörerischen Kräften, Mustern und Aktivitäten“ (:18) zu erleben, die in der Welt zu finden sind.

### 5.3 Das Prinzip des evolutionären Sinns in Kirche

Neben den Herausforderungen von Kirche, die struktureller und sozialer Natur sind, erweist sich häufig auch die Sicht auf die Dynamik des Sinns und der Vision von Kirche als schwierig. So ist häufig von trägem und starren Veränderungsmanagement die Rede.

---

<sup>62</sup>Freilich steht Kirche nicht in einem luftleeren Raum und kann sich nicht völlig kontextlos bewegen. Vielmehr ist sie immer auch bereits Teil des jeweiligen Kontexts und somit in die Lebenswelt eingebettet. „Anpassung gehört ganz normal zur menschlichen Existenz“ (Moynagh 2016:169).

<sup>63</sup>Moynagh (2016:197) geht auf den Wert verschiedener Kirchen ein, indem er aufzeigt, dass homogene Kirchen, die Kluft zwischen der institutionellen Kirche und der Lebenswelt der Menschen vergrößern würden. Kirchen mit unterschiedlichen Ausrichtungen und Schwerpunkten bieten die Chance für soziale Heterogenität.

<sup>64</sup>Siehe Fußnote 22.

Innerhalb von Kirche wird Veränderung eher mit Unsicherheit, Angst und Anstrengung verbunden, weshalb alte Muster häufig geschützt werden und bestehen bleiben. Selbsterhaltung nimmt den Mittelpunkt vieler Gespräche und Entscheidungen ein, da der Mensch stets von der Sorge getrieben wird, dass die gestalteten Angebote an Relevanz verlieren. Veränderung wird als ein notwendiges Übel angesehen.

### 5.3.1 Förderung

Das Prinzip des evolutionären Sinns ([Kap 4.3.3](#)) geht hingegen davon aus, dass Veränderung nicht eine einmalige Bewegung eines alten Zustands in einen zukünftigen ist, wie es in der modernen Weltsicht angenommen wird. Das Leben ist komplex, Ereignisse und Umstände verändern sich rasant. Veränderung geschieht nicht durch das Aufstellen von neuen Konzepten, Blaupausen oder Vorgaben, sondern lebt von der dynamischen Natur der Gemeinschaft (vgl. Jung 2021:341). „Organisationen lassen sich transformieren – aber eben nicht zielgerichtet“ (:342). Baut Kirche auf dem Bewusstsein, dass sie eine eigene Dynamik in sich trägt und ihre eigene Richtung, Identität und Energie hat, kann dies eine Wende im Veränderungsmanagement erzeugen.

Veränderung wird nun weniger als bedauernswerte Notwendigkeit angesehen, sondern vielmehr willkommen geheißen. Lösungen werden „individuell, Schritt für Schritt, jeden Tag neu gefunden“ (Scheller 2017:18). Aufgrund der Annahme, dass in der heutigen Welt „radikale Veränderung inzwischen beständig, also der Normalfall“ ist (Roxburgh & Romanuk 2011:17), wird Kirche angeregt aus ihren starren Mustern auszubrechen und öffnet sich kreativ für neue, emergente, nicht-lineare Entfaltung. Sie probiert nicht das Muster von „Vorhersagen und Kontrollieren“ zu bedienen, sondern beginnt zu „Spüren“ und mit Freude darauf zu „Antworten“ (Laloux 2015:211). Wird Veränderungen mit Freude begegnet, bekommt Kirche eine neue Qualität gegenüber dem in der Gesellschaft ausgeprägten integral-evolutionären Paradigma:

Das Wesen der Reife wird neu definiert als eine Qualität, die uns in die Lage versetzt, in der Zukunft zu leben statt in der Vergangenheit. Die alte Reife zeichnete sich durch Sehnsucht nach Vergangenheit aus; die neue Reife ist gekennzeichnet durch Innovation. Die alte Reife hat Tradition und Rationalität wertgeschätzt; die neue Reife ist auf Vorstellungskraft und Kreativität ausgerichtet. Die alte Reife hatte ihre Heimat in religiöser Leistung; die neue Reife räumt Werten und Spiritualität Priorität ein (Drane 2008:92-93).

Das Lösen von starren Denk- und Verhaltensmustern in Kirche in Kombination mit ganzheitlichen Praktiken ([Kap 5.2.1](#)), wie gemeinsamer Stille, Gebetszeiten und Visionsabende, kann dabei helfen, „Gottes missionarische Vision“ (Reimer 2009:141) immer mehr zu erkennen und ihrer dynamischen Entfaltung Priorität einzuräumen. Das

Verständnis der *missio Dei*<sup>65</sup> und das darauf basierte Verständnis ganzheitlicher Mission wird gefördert.

Erkennt das Individuum Gottes missionarische Vision für die Kirche, beschäftigt es sich automatisch mit der eigenen Berufung. Das Fragen nach der eigenen Verbindung zum Sinn der Kirche setzt einen Prozess des Suchens nach dem individuellen Sinn in Gang (Laloux 2015:220f.). Durch gemeinsame Reflexionsrunden, individuelles Coaching, Supervision oder Workshops können Menschen bei der „Erforschung ihres Weges in diesem Leben“ Unterstützung erfahren (:222). Treten der individuelle Sinn und der Sinn der Organisation miteinander in Resonanz, entstehen neue, außergewöhnliche Aussichten für das Individuum sowie für das Kollektiv.

Menschen des integral-evolutionären Paradigmas streben nämlich nach Selbstverwirklichung und wollen ihrem Selbst in einem immanenten Rahmen Ausdruck verleihen (vgl. Moynagh 2016:91,93). Wächst eine Person in ihre Berufung hinein, entsteht so eine neue Form der Motivation, die auf Wachstum und nicht auf Mangel basiert. Der Mensch schaut in die Zukunft, verbindet sich mit Menschen und Kollektiven, die denselben Sinn verfolgen und strebt nach der Entfaltung und Wachstum dessen (vgl. Laloux 2015:45). Je klarer der Sinn und die Übereinstimmung, desto mehr Energie wird freigesetzt. So ist es manchmal von Nöten, Aufgaben oder Ideen unbearbeitet zu lassen, bis eine Person gefunden wird, die aus intrinsischen Valenzen die Motivation verspürt, aktiv zu werden (:221).

Menschen, die bisher keinen Anknüpfungspunkt mit Kirche hatten, identifizieren sich nun leichter mit den Zielen der Gruppe. Diese Ziele können sozialer, politischer, ökonomischer und ökologischer Natur sein und bieten neue Möglichkeiten, das Evangelium individuellen Kontexten nahezubringen (vgl. Moynagh 2016:143). Ganzheitlichkeit und Authentizität fördern somit Identifikation mit verschiedensten Bereichen der Diakonie – Menschen bringen sich ein und finden einen Berührungspunkt mit Kirche.<sup>66</sup>

Der Mensch ist [nämlich] von Anfang an mit der Zielbestimmung versehen, in Gemeinschaft mit Menschen in Offenheit für Gott in die Gestaltung der Welt eingesetzt zu sein. Wesentliche Momente sind die Anlage des Menschen auf Beziehung, Weltoffenheit und die damit gegebene Aufgabe, in

---

<sup>65</sup>Siehe Fußnote 6.

<sup>66</sup>Moynagh (2016:159) nennt ein Beispiel, das das Potenzial von Kirchen, die ihrem Kontext dienen und Menschen durch ihren Sinn anziehen, deutlich macht: „Eine Gemeinschaft, die Seminare zu den Themen Stress, Konfliktmanagement etc. für Menschen am Arbeitsplatz organisiert, könnte jemanden anziehen, der sich genau hier engagieren möchte. [...] Wenn es das Ziel der Gemeinde ist, zum Wohl anderer da zu sein, und dieses Ziel seinen Widerhall auch im Leben der Gemeinde findet, dann können sich neue Mitglieder vielleicht sogar an der ‚Mission‘ beteiligen, ehe sie bewusst Christus nachfolgen.“

---

Freiheit sein Leben zu führen und zu verantworten, sowie der Auftrag der Weltgestaltung. (Dietz & Faix 2021:196)

Das Prinzip des evolutionären Sinns trägt dazu bei, näher an den Lebensverhältnissen des Menschen zu sein, bringt Identifikation, Motivation und Dynamik. Ebenso wie sich das Individuum mit der Kirche identifiziert, indem es eine sinnstiftende Rolle in der Gemeinschaft findet und so Teil einer gemeinschaftlichen Ausrichtung wird, wird das Verständnis von Kirche als Leib Christi geprägt. Wenn sich Mensch und Kirche als Teil der *missio Dei* verstehen, wird die Beziehung zur gesamten Tradition der Leibes Christi gestärkt (vgl. Moynagh 2016:119).

### 5.3.2 Herausforderung

Wo eine Organisation nach einem gemeinsamen Sinn strebt, lassen sich manche Gruppen, Teams und Angebote direkter mit dem Sinn in Verbindung bringen als andere. So kann eine tiefere Auseinandersetzung mit dem evolutionären Sinn zu einer Herausforderung werden, wenn Menschen ihre Rolle nicht mit der gesamten Ausrichtung in Verbindung bringen können und sich dadurch als einen weniger wertvollen Teil der Gemeinschaft sehen. In diesem Fall scheint es als umso wichtiger, Organisationen als lebendige Wesen zu sehen und so zu erkennen, dass jeder Teil einen wichtigen Beitrag schafft und Wertschätzung verdient (1. Kor 12,12). Gleichermassen haben auch Menschen, die in derselben Gruppe tätig sind, unterschiedliche Interessen, Talente und Schwerpunkte, die es gilt anzunehmen und wertzuschätzen. Das eigene Bild von der Art und Weise des Umsetzens einer Ausgabe muss hier losgelassen werden, ähnlich wie das Ego dem Drang nach Sicherheit widerstehen muss.<sup>67</sup>

Des Weiteren ist davor zu warnen, alle Muster, Angebote und Traditionen als überholt und schlecht anzusehen. So sagt Michael Moynagh (2016:403):

Zu den Trittsteinen auf dem Weg zu geistlich reifem Gottesdienst und zu Anbetung, die einen christlichen Charakter prägt, gehört, dass für eine angemessene Ausgewogenheit zwischen dem Kontext der Gemeinde und der liturgischen Tradition der Kirche gesorgt wird.

Freilich sind Innovation und Dynamik Kennzeichen von Reife (vgl. Drane 2008:92-93). Es wird jedoch deutlich, dass kirchliche Traditionen und eingeprägte Sitten keineswegs ausgeschlossen werden. Wie eine Ausgewogenheit zwischen Dynamik und Tradition

---

<sup>67</sup>Dietrich Bonhoeffer (2014:24) wendet diesen Gedanken in Bezug auf das eigene Bild von einer christlichen Gemeinschaft an: „Wer seinen Traum von einer christlichen Gemeinschaft mehr liebt, als die christliche Gemeinschaft selbst, der wird zum Zerstörer jeder christlichen Gemeinschaft, und ob er es so persönlich noch so ehrlich, noch ernsthaft und hingegen meinte.“

ausschauen kann, ist allerdings individuell zu bewerten und wird stark umstritten (vgl. Moynagh 2016:403).

## 5.4 Zusammenfassung

Die Auseinandersetzung mit den drei Prinzipien einer integral-evolutionären Organisation macht deutlich, dass sie zahlreichen Herausforderungen von Kirche im 21. Jahrhundert begegnen und enormes Förderpotenzial in unterschiedlichen Dimensionen aufzeigen. Besonders lässt sich jedoch erkennen, dass das Ausleben des in [Kapitel 3.1](#) erörterten vierfachen Beziehungsgeschehens enorm gefördert wird.

So zeigt [Kapitel 5.1](#), dass selbstführende Teams die Beziehungen innerhalb der kirchlichen Gemeinschaft stärken können. Indem Menschen selbstbestimmt eine Rolle in Teams und Gruppen finden, werden sie dabei unterstützt, sich als Teil etwas Großen zu sehen und von selbst Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen. Menschen, die vorerst eher Abseits des Geschehens standen, werden stärker eingebunden, wodurch Motivation entsteht. Durch den Aspekt der Selbstführung steht das Individuum immer wieder vor neuen Herausforderungen, die es gemeinsam in der Gruppe meistert. Menschen bekommen mehr und mehr die Chance zu wachsen, werden befähigt und können sich selbst verwirklichen. Das Modell der *Gegenseitigkeit von Überfunktion und Unterfunktion* schafft ein außerordentlich hilfreiches Bewusstsein für die Herausforderungen, die aufgrund der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Persönlichkeitstypen entstehen können. Selbstführende Teams fördern ein hohes Maß an Kommunikation und tragen somit dazu bei, dass sich die Menschen innerhalb der einzelnen kleinen Netzwerke besser kennenlernen, wertschätzen und Beziehungen aufbauen. So spiegelt die Fülle an unterschiedlichen Gruppen und Menschen die Vielfalt des Reiches Gottes wider.

[Kapitel 5.2](#) zeigt auf, dass die Suche nach Ganzheit einen wesentlichen Einfluss auf die Beziehung zum trinitarischen Gott haben kann. Menschen des integral-evolutionären Paradigmas sehnen sich mehr und mehr nach spirituellen Erlebnissen, suchen diese jedoch selten in der Kirche. Wenn Kirche Räume für Spiritualität öffnet und der Mensch mit all seinen Stärken, Schwächen, Zweifeln und Sehnsüchten angenommen wird, bietet das Prinzip der Suche nach Ganzheit enormes Potenzial. Die Angst, die eigene Maske abzulegen und sich so verletzlich zu machen, wird dem Individuum zunehmend genommen, wenn es merkt, dass Kirche einen Raum der Wertschätzung, Akzeptanz und Ganzheit prägt. Wo der Mensch im Fokus steht, bekommt er die Chance Freiheit zu erfahren, sich ganzheitlich mit



seinem inneren Selbst zu befassen und in Gemeinschaft Spiritualität auszuleben. Es entstehen authentische Gemeinschaften, in denen lebensnaher Austausch geschieht, persönliche Gebetsanliegen, Zweifel und Erlebnisse geteilt, Buße getan und vertrauliche Fragen diskutiert werden.

In [Kapitel 5.3](#) wird deutlich, dass das Prinzip des evolutionären Sinns die Identifikation des Menschen zu der gesamten Kirche – des Leibes Christi – fördern kann und zudem eine tiefe Beziehung zur Welt unterstützt. Kirche wird motiviert, aus ihrem Muster, Veränderung als ein notwendiges Übel anzusehen, auszubrechen und verlässt sich darauf, dass Organisationen dynamische und lebendige Züge innewohnen. Das Bewusstsein, dass eine Organisation eine eigene Identität und einen eigenen evolutionären – also wandelnden – Sinn hat, mindert die Angst vor Veränderung und den Fokus auf die Selbsterhaltung. So kann neuer Raum entstehen, um auf Gottes missionarische Vision für die Kirche zu hören und ein Bewusstsein der *missio Dei* zu bekommen. So öffnet sie sich mehr und mehr für die Bedürfnisse der Welt und begegnet dem Kontext der Menschen ganzheitlicher. Die Klarheit, dass die unterschiedlichen Gruppen und Teams innerhalb der Kirche klare Visionen unterschiedlicher Schwerpunkte haben, bietet die Chance, Menschen gleicher Vision anzuziehen. So finden Individuen, die bisher keinen Kontakt zu Kirche hatten einen Berührungspunkt und eine Rolle im ganzheitlichen Kontext von Kirche. Gleichmaßen können sich die unterschiedlichen Gruppen in den Gesamtkontext von Kirche eingebunden fühlen, sehen sich als Teil des Leibes Christi und zeigen so ein Zeugnis des Reiches Gottes auf.

## 6 FAZIT

Gesellschaftliche Entwicklung ist ein reales und stets präsenteres Geschehen, das sich auf vielen Ebenen der gegenwärtigen Lebenswelt deutlich macht. So führen sozio-kulturelle Umbrüche – wie der gesellschaftliche Wandel in das integral-evolutionäre Paradigma – zu zahlreichen Herausforderungen für Kirche im 21. Jahrhundert. Es scheint, als würde es immer schwieriger werden, dass vierfache Beziehungsgeschehen, das Kirche ausmacht, mit bewährten Herangehensweisen und Mustern gesund auszuleben. Kirchliche Organisationsentwicklung bietet eine von zahlreichen Ansätzen, den gegenwärtigen Bewusstseinsstufen auf neuer Art zu begegnen. So sieht Laloux sein Organisationsmodell namens *Teal Organization* als eine Antwort auf die gegenwärtigen Probleme von Unternehmen und Organisationen. Die vorliegende Arbeit widmet sich der Frage, ob und inwiefern integral-evolutionäre Organisationsformen den Bau von missionalen Gemeinden in dem heutigen von Komplexität geformten Kontext fördern können.

### 6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Auseinandersetzung mit *Teal Organization* macht deutlich, dass die Anwendung der Prinzipien der Selbstführung, der Suche nach Ganzheit und des evolutionären Sinns in Kirche, bedeutende Chancen für ein gesundes Ausleben der Beziehung untereinander, zu Gott, der Welt und dem Leib Christi aufzeigen.

Das Prinzip der selbstführenden Teams zeigt außerordentliche Möglichkeiten auf, Menschen in Kirche einzugliedern und ihnen einen Raum zum Ausleben und Auspropieren zu geben. Aufgrund von flachen Hierarchien erhalten sie Verantwortung und rücken so mit Menschen innerhalb der Teams zusammen. Durch das hohe Maß an Kommunikation werden Beziehungen innerhalb der Gruppen und der Kirche gefördert.

Das Prinzip der Suche nach Ganzheit birgt das Potenzial, dass sich der Mensch authentischer und freier in die Gemeinschaft einbringen kann. Indem der Mensch auch mit seinen Schattenseiten geschätzt wird, öffnet er sich für tiefen und vertraulichen Austausch, der in anderen Kontexten häufig nicht ausgelebt wird. Dies bietet die Chance, dass sich der Mensch für Spiritualität öffnet, sich ausprobiert und (gemeinschaftlich) auslebt. Die Beziehung zu dem dreieinigen Gott wird gefördert.

Das Prinzip des evolutionären Sinns zeigt zahlreiche Punkte auf, die die Kirche dazu ermutigt und ihr dabei hilft, auf Gottes missionarische Vision zu schauen. Durch das

Bewusstsein, dass Kirche in ihrer eigenen Identität wandelt, wird Veränderung vermehrt mit Freude anstatt mit Angst und Unsicherheit begegnet. Dadurch wird die kirchliche Gemeinschaft dazu motiviert, sich mehr und mehr für die Bedürfnisse der Menschen ihres Umfelds zu öffnen. Zudem weckt die Identifikation des Menschen mit dem Sinn der Kirche ein Gefühl der Teilhabe, Verbundenheit und Mitwirkung im Leib Christi.

Freilich zeigen die beleuchteten Prinzipien auch zahlreiche Herausforderungen und weiterführende Fragen auf. So darf nicht davon ausgegangen werden, dass selbstführende Teams frei von Macht und Leitung sind. Würde jegliche Form von Macht abrupt aus einer Organisation genommen werden, würde sich ein Machtvakuum zeigen, das informelle, schadhafte Hierarchien entstehen lässt. Vielmehr muss sich das Verständnis von Leitung zu Kontrolle zu Befähigung wandeln. Das Bewusstsein, dass es verschiedene Persönlichkeitstypen, also Menschen gibt, die z.B. initiativer als andere sind, ist an dieser Stelle von eklatanter Wichtigkeit. Indem die Verschiedenheit von Menschen innerhalb des Gefüges wertgeschätzt wird, können Menschen selbstständiger ihre Rolle finden und so ihr wahrhaftes Selbst ausleben. Es entstehen gesunde Hierarchien.

Trotzdem zeigt die in der vorliegenden Arbeit vollzogene Auseinandersetzung mit dem integral-evolutionären Paradigma, den damit einhergehenden Herausforderungen für Kirche und dem Modell *Teal Organization*, dass kirchliche Organisationsentwicklung das Potenzial hat, die Relevanz von Kirche in ökonomischer, ökologischer, sozialer und kultureller Hinsicht zu stärken. Die erörterten Prinzipien kohärieren mit den Dimensionen des vierfachen Beziehungsgeschehen sowie des integral-evolutionären Paradigmas und bieten Potenzial, kirchliche Strukturen mit gesunden Inhalten zu füllen und die Beziehungen untereinander, zu Gott, der Welt und der gesamten Kirche positiv zu beeinflussen. Die Bibel spricht von einer Sozialordnung, die von Liebe geprägt ist (vgl. Ott 2007:22) und beschreibt Kirche als eine große Familie, die „Zugehörigkeit, Identität und Lebensperspektive“ (:19) schafft. Das Organisationsmodell *Teal Organization* kann eine gewinnbringende Möglichkeit sein, diese Sozialordnung zu prägen.

## 6.2 Konsequenzen für meinen Alltag

Schon lange vor dem Entstehungsprozess dieser Arbeit war mir klar, dass ich sie im Themenbereich der Soziologie und Organisationsentwicklung schreiben wollte. Durch meine Arbeit bei *Bowl Church e.V.* durfte ich bereits zahlreiche Begegnungen mit den in dieser Arbeit angesprochenen Themenfelder haben und brachte daher viele Fragen – und an

---

manchen Punkten auch Skepsis – mit in die tiefere Auseinandersetzung. Freilich konnten in dieser Arbeit bei Weitem nicht alle Fragen geklärt werden, die mir im Verlauf der Bearbeitung in den Sinn kamen. Die Thematik der kirchlichen Organisationsentwicklung ist derweil nicht zu Ende gedacht und lässt Inspiration und Raum für weitere Beobachtung und Forschung auf diesem Gebiet. Trotzdem half mir die Arbeit enorm, gesellschaftliches und organisatorisches Geschehen im kirchlichen Bereich benennen und einordnen zu können. Ich finde mich und mein Umfeld in vielen Gesichtspunkten der unterschiedlichen Paradigmen wieder und treffe die Herausforderung der Kirche im 21. Jahrhundert nur zu gut in meinen Kontext an. Ich sehe zahlreiche Aspekte des Organisationsmodells *Teal Organization* als Chance, Beziehungen in Kirche zu prägen und so mehr Begegnungspunkte mit meinem Kontext zu finden. Gleichzeitig bin ich mir bewusst, dass jedes neu angewandte Prinzip – neben all dem Förderpotenzial – auch neue Herausforderungen, Probleme und Fragen aufwirft. Ich freue mich darauf, neue Praktiken auszuprobieren und unseren Muster aus dem neu erhaltenen Wissen heraus zu begegnen.

## 7 LITERATURVERZEICHNIS

- Ahrendt, Dirk et. al. 2018. *Bewegt – neue Gemeinden gründen*. Witten: Referat Gemeindegründung FEG.
- Aßmann, Helmut 2012. *Glauben leben - Leben lernen. Eine Anleitung zum geistlichen Leben*. Hannover: Lutherisches Verlagshaus.
- Atkins, Martyn 2008. What is the essence of the Church?, in Croft 2008, 16-28.
- Bauer, Christopher 2017. *Jeder für sich oder gemeinsam fürs Ganze? Kooperation als Grundprinzip agiler Organisationen*. Norderstedt: Books on Demand.
- Beck, Don Edward & Cowan, Christopher C. 2006. *Spiral Dynamics. Mastering values, leadership and change*. 2. Aufl. Maiden: Blackwell.
- Beckmann, Jürgen & Heckhausen, Heinz 2018. Motivation durch Erwartung und Anreiz, in Heckhausen & Heckhausen 2018, 119-162.
- Birkmaier, Daniel & Wohlrabe, Klaus 2014. Der Matthäus-Effekt in der Ökonomie. *ifo Schnelldienst*. Nr. 17, 38-42.
- Blessin, Bernd & Wick, Alexander 2014. *Führen und führen lassen*. 7. Aufl. München: UVK.
- Bolger, Ryan 2007. Following Jesus into Culture. Emerging Church as Social Movement, in Doug & Jones 2007, 133-139.
- Bonhoeffer, Dietrich 2014. *Gemeinsames Leben*. 31. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Bosch, David 2012. *Mission im Wandel. Paradigmenwechsel in der Missionstheologie*. Gießen: Brunnen.
- Brinkmann, Babette Julia & Balz, Stefanie 2019. Von Wunsch und Wirklichkeit – Was erproben und was wünschen sich Führungskräfte in der Sozialwirtschaft?, in Parnow & Schmidt 2019, 13-22.
- Bruce, Steve 2002. *God is Dead: Secularization in the West*. Oxford: Blackwell.
- Cavanaugh, William 1998. *Torture and Eucharist. Theology, Politics, and the Body of Christ*. Oxford: Blackwell.
- Christl, Anette B. & Scheuer, Angelika 2019. Leadership der Zukunft. Führung an der Schwelle von 1st Tier zu 2nd Tier, in Parnow & Schmidt 2019, 63-92.
- Cierpka, M. (Hrsg.) 2014. *Frühe Kindheit – 0-3 Jahre*. 2. Aufl. Heidelberg: Springer Gabler.

- Clemens, Iris 2020. Ansteckung, Räume und Netzwerke. Wahrnehmungen und Wirkungsweisen von Räumen in der Corona-Krise, in Stegbauer & Clemens 2020, 45-52.
- Corsi, Giancarlo & Esposito, Elena (Hrsg.) 2005. *Reform und Innovation in einer unstabilen Gesellschaft*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Cox, David 2007. Das Edwin Friedman Modell vom „Denken in Familiensystemen“: Lektionen für Leiter von Organisationen. *Compax.org*. Online im Internet: <https://static1.squarespace.com/stttic/579b39792994ca23a79a9a08/t/59eb59c1b07869b971fc697d/1508596162627/Edwin+Friedmann+Modell++Lektionen+für+Leiter.pdf> [Stand: 06. April 2022].
- Croft, Steven (Hrsg.) 2008. *Missionshaped Questions. Defining Issues for Today's Church*. London: Church House.
- Decker, Dirk 2005. Die Reform der Gesellschaft, in: Corsi & Esposito 2005, 61-78.
- Dietz, Thorsten & Faix, Tobias 2021. *Transformative Ethik. Wege zum Leben. Einführung in eine Ethik zum Selberdenken*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener.
- Döninghaus, Luca Marie et.al. 2020. Kollektive Identität und kollektives Handeln, in Haunss & Sommer 2020, 147-162.
- Doug, Pagitt & Jones, Tony (Hrsg.) 2007. *An Emergent Manifesto of Hope*. Grand Rapids: Baker.
- Drane, John 2008. What Does Maturity in the Emerging Church Look Like?, in Croft 2008, 90-101.
- Ecclesia Catholica 1993. *Katechismus der Katholischen Kirche*. Bonn: Pattloch.
- Faix, Tobias & Künkler, Tobias (Hrsg.) 2021. *Handbuch Transformation. Ein Schlüssel zum Wandel von Kirche und Gesellschaft*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener.
- Faix, Tobias & Reimer, Johannes (Hrsg.) 2018. *Die Welt verstehen. Kontextanalyse als Sehhilfe für die Gemeinde*. 2. Aufl. Marburg: Francke.
- Faix, Tobias & Weißenborn Thomas (Hrsg.) 2008. *Zeitgeist. Kultur und Evangelium in der Postmoderne*. 2. Aufl. Marburg an der Lahn: Francke.
- Faix, Tobias 2016. *Jugend und Glaube: Religiöse Touristen* (Video). Zürich: IGW. Online im Internet: [www.vimeo.com/ondemand/jugendundglaube](http://www.vimeo.com/ondemand/jugendundglaube) [Stand: 11.12.2020].
- Faix, Tobias et. al. 2014. *Warum ich nicht mehr glaube: Wenn junge Erwachsene den Glauben verlieren*. Witten: SCM R. Brockhaus.
- Flett, John G. 2010. *The Witness of God: The Trinity, Missio Dei, Karl Barth, and the Nature of Christian Community*. Grand Rapids: Eerdmans.
- Fowler, James W 2000. *Stufen des Glaubens*. München: Gütersloher.

- Fröse, Marlies W. et. al. (Hrsg.) 2019. *Führung und Organisation. Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gebert, Diether & Rosenstiel, Lutz 2002. *Organisationspsychologie. Person und Organisation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Graves, Clare W 2014. *Sein Leben, sein Werk: Die Theorie menschlicher Entwicklung*. Haiger: WerdeWelt.
- Hardmeier, Roland 2009. *Kirche ist Mission: Auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Missionsverständnis*. Schwarzenfeld: Neufeld.
- Hardmeier, Roland 2012. *Nach wie viel Burn ist Mann Out?* Basel: Brunnen.
- Hardmeier, Roland 2015. *Missionale Theologie*. Schwarzenfeld: Neufeld.
- Härle, Wilfried 2007. *Dogmatik*. 3. Aufl. Berlin: Walter de Gruyter.
- Hauerwas, Stanley & Willimon, William 1996. *Where Resident Aliens Live. Exercises for Christian Practice*. Nashville: Abingdon.
- Haunss, Sebastian & Sommer, Moritz (Hrsg.) 2020. *Fridays for Future – Die Jugend gegen den Klimawandel*. Bielefeld: Transcript.
- Hebblethwaite, Margaret 1993. *Base Communities. An Introduction*. London: Geoffrey Chapman.
- Heckhausen, Jutta & Heckhausen, Heinz (Hrsg.) 2018. *Motivation und Handeln*. 5. Aufl. Berlin: Springer Gabler.
- Heelas, Paul 2008. *Spiritualities of Life. New Age Romanticism and Consumptive Capitalism*. Oxford: Blackwell.
- Heisey, Nancy & Schipani, Daniel (Hrsg.) 1997. *Theological Education on Five Continents. Anabaptist Perspectives*. Straßburg: Mennonite World Conference.
- Heller, Hédervári 2014. Bindung und Bindungsstörungen, in Cierpka 2014, 57-67.
- Hemplemann, Heinzpeter 1996. *Gemeindegründung. Perspektive für eine Kirche von morgen?* Gießen: Brunnen.
- Herder, Johann Gottfried 2007. *Herders Sämtliche Werke: Band 13. Ideen zur Philosophie der Geschichte der Menschheit*. Berlin: Weidmann.
- Hofert, Svenja 2016. *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Wiesbaden: Gabler.
- Hofstede, Geert 2001. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 2. Aufl. München: DTV.

- Holtbrügge, Dirk 2001. *Postmoderne Organisationstheorie und Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Johnson, Bradford et. al. 2005. The Next Revolution in Interactions. *McKinsey Quarterly*. Nr. 4, 21-33.
- Jung, Stefan & Katzenmayer, Thomas (Hrsg.) 2012. *Nachhaltig wirtschaften. Wirtschaftsethische Reflexionen*. Göttingen: V&R.
- Jung, Stefan 2021. Organisationen transformieren? Anmerkungen zum Transformationsbegriff im Kontext von Organisationsentwicklung, in Faix & Künkler 2021, 337-348.
- Keller, Timothy 2015. *Preaching: Communicating faith in a skeptical age* (E-Book). London: Hodder & Stoughton.
- Keller, Timothy 2017. *Center Church Deutsch: Kirche in der Stadt*. 2. Aufl. Gießen: Brunnen.
- Kolakowski, Leszek 1999. Die Moderne auf der Anklagebank, in Pechmann & Reppenhausen 1999, 34.
- Krohn, Wolfgang 2006. *Francis Bacon*. 2. Aufl. München: C.H. Beck.
- Kuhlmann, Heike & Horn, Sandra 2020. *Integrale Führung. Wie Sie mit neuen Ansätzen sich selbst, Teams und Unternehmen entwickeln*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Künkler, Tobias 2008. Kurze Geschichte der Postmoderne, in Faix & Weißenborn 2008, 12-24.
- Laermans, Rudi et.al. 1998. *Secularization and Social Integration*. Leuven: Leuven University.
- Laib, Andreas 2019. Schwarmintelligenz – Mehr als ein Modebegriff?, in Fröse 2019, 231-248.
- Laloux, Frederic 2015. *Reinventing Organizations - Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.
- Lämmlin, Georg 2012. Nachhaltige Organisationen entwickeln – im Raum der Kirche und darüber hinaus, in Jung & Katzenmeyer 2012, 87-104.
- Langenscheidt Schulwörterbuch Latein 2007. Integrare, 258.
- Loevinger, Jane 1976. *Ego Development: Conceptions and Theories*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lohfink, Gerhard 1982. *Wie hat Jesus die Gemeinde gewollt?* Freiburg: Herder.



- Maier, Iris 2018. Agile Unternehmenskultur auch bei KMUs und Selbstständigen. *7-it.de*. Online im Internet: [https://www.7-it.de/dokumente/upload/e79ed\\_zusammenfassung\\_forum\\_19-11-2018.pdf](https://www.7-it.de/dokumente/upload/e79ed_zusammenfassung_forum_19-11-2018.pdf) [Stand: 18. April 2022].
- Martin, Ariane 2005. *Sehnsucht - der Anfang von allem: Dimensionen zeitgenössischer Spiritualität*. Ostfildern: Schwabenverlag.
- Maslow, Abraham 1999. *Motivation und Persönlichkeit*. 34. Aufl. Reinbek: Rowohlt.
- Maslow, Abraham et. al. 1971. *The Farther Reaches of Human Nature*. New York: Viking Press.
- McGrath, Alister E. 2010. Erzählung, Gemeinschaft und Dogma: Reflexionen über das Zeugnis der Kirche in der Postmoderne, in Reppenhagen 2010, 72.
- Mobsby, Ian 2007. *Emerging and Fresh Expressions of Church: How Are They Authentically Church and Anglican?*. London: Moot.
- Moltmann, Jürgen 1989. *Kirche in der Kraft des Geistes: Ein Beitrag zur messianischen Ekklesiologie*. München: Kaiser.
- Moltmann, Jürgen 1991. *Der Geist des Lebens: Eine ganzheitliche Pneumatologie*. München: Kaiser.
- Moynagh, Michael 2016. *Fresh Expressions of Church. Eine Einführung in Theorie und Praxis*. Gießen: Brunnen.
- Newbigin, Lesslie 1989. *The Gospel in a Pluralist Society*. London: SPCK.
- Ott, Bernhard 2007. *Die Kirche. 7 Gründe warum ich sie liebe*. Schwarzenfeld: Neufeld.
- Parnow, Hanna & Schmidt, Petra (Hrsg.) 2019. *Zusammen arbeiten, Zusammen wachsen, Zusammen leben. Wie wir unsere Zukunft gemeinsam gestalten*. Berlin: Springer Gabler.
- Pechmann, Ralph & Reppenhagen, Martin (Hrsg.) 1999. *Mission im Widerspruch: Religionstheologische Fragen heute und Mission morgen*. Neukirchen-Vluyn: AUSAAT.
- Piaget, Jean & Inhelder, Bärbel 1993. *Die Psychologie des Kindes*. München: dtv.
- Reimer, Johannes 2009. *Die Welt umarmen – Theologische Grundlagen gesellschaftsrelevanten Gemeindebaus*. Marburg: Francke.
- Reimer, Johannes 2011. *Gott in der Welt feiern: Auf dem Weg zum missionalen Gottesdienst*. 2. Aufl. Schwarzenfeld: Neufeld.
- Reppenhagen, Martin (Hrsg.) 2010. *Kirche zwischen postmoderner Kultur und Evangelium*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener.

- Robertson, Brian 2016. *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Vahlen.
- Rohr, Richard & Ebert, Andreas 1991. *Das Enneagramm. Die 9 Gesichter der Seele*. 9. Aufl. München: Claudius.
- Rohr, Richard 2018. *Ganz da. Einfach und kontemplativ leben*. München: Claudius.
- Rosling, Hans 2018. *Factfulness. Wie wir lernen, die Welt so zu sehen, wie sie wirklich ist*. 6. Aufl. Ullstein: Berlin.
- Roxburgh, Alan & Romanuk, Fred 2011. *Missionale Leiterschaft Gemeinde bauen in einer sich verändernden Welt*. Marburg: Francke.
- Rüegger, Oliver 2017. *Ich bin weg: Eine empirische Untersuchung, warum Jugendliche in der Schweiz ihre Freikirche verlassen*. Zürich: IGW.
- Rust, Heinrich Christian 2017. *Geist Gottes – Quelle des Lebens. Grundlagen einer missionalen Pneumatologie*. Schwarzenfeld: Neufeld.
- Rüther, Christian 2010. Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis; Seminarunterlage und Einführungstext. *Soziokratie.org*. Online im Internet: <https://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf> [Stand: 18. März 2022].
- Scharmer, Otto 2016. *Theory U. Leading from the Future as It Emerges*. 2. Aufl. Oakland: Berrett-Koehler.
- Scheffer, David & Heckhausen, Heinz 2018. Eigenschaftstheorien der Motivation, in Heckhausen 2018, 49-82.
- Scheller, Torsten 2017. *Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*. München: Vahlen.
- Schipani, Daniel 1997. The Church and Its Theological Education: A Vision, in Heisey & Schipani 1997, 5-38.
- Schmidt, Eva Renate & Berg, Hans Georg 2002. *Beraten mit Kontakt – Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung*. Offenbach: Burckhardths.
- Schröter, Andreas 2018. *Im Windschatten von Jesus: Eine einfache Anleitung für einen missionalen Alltag*. 2. Aufl. Vaihingen: Grain-Press.
- Schwenkenbecher, Stephanie & Leitlein, Hannes 2017. *Generation Y: wie wir glauben, lieben, hoffen*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener.
- Stamm, Stefan Eugster & Kaegi, Urs 2019. Von Orange zu Türkis: Herausforderungen für die Führung beim organisationalen Wandel zu einer integral-evolutionären Organisation, in Fröse 2019, 249-266.

- Stegbauer Christian & Clemens, Iris (Hrsg.) 2020. *Corona-Netzwerke. Gesellschaft im Zeichen des Virus*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Taylor, Charles 1995. *Das Unbehagen an der Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Taylor, Charles 2002. *Die Formen des Religiösen in der Gegenwart*. Berlin: Suhrkamp.
- Wade, Jenny 1996. *Changes of Mind: A Holonomic Theory of the Evolution of Consciousness*. Albany: State University of New York Press.
- Weber, Wolfgang & Unterrainer, Christine 2015. Arbeit in demokratischen Unternehmen: Ihr Potenzial für eine demokratische Gesellschaft. *Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschaft und Gesellschaft*. Nr. 40, 20-39.
- Weisbord, Marvin & Janoff, Sandra 2010. *Future Search. Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment and Action*. 3. Aufl. Oakland: Berrett-Koehler.
- Wilber, Ken 1997. *Eine kurze Geschichte des Kosmos*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Williams, Rowan 2009. *The strength of the church is never anything other than the strength of the Risen Jesus*. Oxford: Mixed Economy.
- Wilson, Bryan 1998. The Secularization Thesis: Criticisms and Rebuttals, in Laermans et.al. 1998, 45-46.
- Zimmerling, Peter 2010. *Evangelische Spiritualität. Wurzeln und Zugänge*. 2. Aufl. Göttingen: V&R.