

Die Quellen-Prinzipien

Während der Arbeit an meinem Buch „[Macht voll verändern](#)“ stolperte ich über einen Ansatz, den ich bis dahin nicht kannte, und der sehr zwiespältige Reaktionen in mir hervorrief: Die Quellen-Prinzipien (Source-Principles) von Peter Koenig. Peter Koenig weist auf einen ganz besonderen strukturellen Rang jeder Initiative hin, den er die Quelle nennt.

Er entwickelte dieses Prinzip in zahlreichen Workshops mit Unternehmern, in denen sie gemeinsam nach Prinzipien geforscht haben, die zum Erfolg oder Schwierigkeiten ihrer Unternehmen beigetragen haben.

Ich stelle die Prinzipien an dieser Stelle zunächst so vor, wie sie insbesondere von Koenigs Schüler Stefan Merckelbach¹ in „Ein kleines, rotes Buch über die Quelle“ eingeführt wurden. Ich möchte bereits vorwegschicken, dass ich nicht alles teile, was hier postuliert wird. Aber manches in dem Ansatz deckt sich sehr stark mit meinen Erfahrungen. So habe ich mich entschlossen, in diesem Kapitel Koenigs Prinzipien vorzustellen und sie dann in Kapitel 5.2. kritisch zu diskutieren.

Was ist eine Quelle?

Jede menschliche Initiative hat einen Ursprung in der Aktion eines Menschen, der eine Idee, eine Intuition hat, und dafür ein Wagnis eingeht. Dieser Mensch hat in der Initiative eine besondere Stellung und ist die Quelle (engl. Source) oder Quellenperson der Initiative. Es gibt für jede Initiative eine globale Quelle, die erste Person, die den Initialfunken zu diesem Projekt gab. Diese Quellenperson hat eine ganz besondere Rolle in der Initiative. Und es gibt häufig neben der ersten Quelle zur gesamten Initiative noch viele weitere Quellen für Teilaspekte in einem Projekt: Jede Person, die die Idee für ein Teilprojekt hat, dieses initiiert und dafür Verantwortung übernimmt, wird dadurch zu einer Quelle. So entsteht eine (zeitliche) Ordnung von Quellen, abhängig von den Handlungen und der Verantwortungsübernahme der jeweiligen Menschen.

Die Bedeutung der globalen (ersten) Quelle

Koenigs These ist folgende: Wenn wir diese Ordnung der Quellen in unseren Initiativen berücksichtigen und wertschätzen, entwickeln sich diese kraftvoll und fokussiert. Wenn diese Ordnung der Quelle nicht respektiert wird, dann führt dies immer zu Spannungen und einer Schwächung der Initiative.

Was bedeutet das?

Jedes Projekt, jede Initiative, jede Gruppe hat nur eine erste Quelle, die Koenig „globale Quelle“ nennt. Diese Quelle ist verantwortlich für das Projekt. Die Quellenperson hat über ihre Intuition den Impuls erhalten, das Projekt zu initiieren, sie hat Initiative ergriffen und ist Risiken eingegangen, um es in die Umsetzung zu ringen. Sie hat den Auftrag übernommen, die dazugehörige Idee in die Welt zu bringen, und somit die Verantwortung dafür.

Daraus resultiert die inhärente Aufgabe dieser Quelle, dieses Projekt zu halten und zu schützen.

Insbesondere ist sie die Hüterin der Vision des Projektes. In Koenigs Sichtweise ist die globale Quelle immer genau eine Person.

„Even in instances where shared ownership is declared because “we” had the idea together, closer investigation of the path of creation will always lead back to one particular person. This person, who has the role of Source, has an energetic connection to the endeavour, quite unlike any other member of the organization or team. The Source is not simply the person who had the idea, but who took the first risk and invested energy into the realization of the idea. As a result, the Source has an intuitive knowing about what the next steps are and will have strong reactions, sometimes viscerally, if this intuitive



“knowing” is not honoured. The “Gestalt” (the visible, external form of something, what it “ought to look like”) can be sensed by the Source, even if others sometimes have more accurate language to describe it. The effects of the importance of recognition of Source can be witnessed whenever the Source is not acknowledged; power struggles emerge and tension is tangible for everyone involved. The recognition of Source will lead to an ease of flow in processes and decrease the potential for conflict.“ⁱⁱ

„Selbst in Momenten, in denen behauptet wird, es gäbe einen gemeinsamen Entwicklungsimpuls, weil „wir“ die Idee zusammen hatten, wird bei genauerer Betrachtung des Gründungsprozesses die Spur stets auf eine einzelne Person zurückzuführen sein. Diese Person, die die Rolle der Quelle hat, hat eine energetische Verbindung zu dem Vorhaben, anders als die Verbindung jedes anderen Mitglieds der Organisation oder des Teams. Die Quelle ist nicht einfach die Person, die die Idee hatte, sondern die Person, die das erste Risiko auf sich nahm und Energie in die Realisierung der Idee gesteckt hat. Daher hat die Quelle ein intuitives Verständnis dafür, was die nächsten Schritte sind und wird sehr heftig reagieren, manchmal sehr emotional, wenn dieses intuitive Wissen nicht gewürdigt wird. Die Quelle kann die Gestalt (die sichtbare, externe Form etwas, das, „wie es aussehen müsste“) eines Projektes erspüren, auch wenn andere sie manchmal akkurater beschreiben können. Die Effekte der Bedeutsamkeit der Beachtung der Quelle können immer dann beobachtet werden, wenn die Quelle nicht anerkannt wird. Dann beginnen Macht-Konflikte und die Spannung ist für alle Involvierten mit Händen greifbar. Die Beachtung der Energie der Quelle wird zu einem leichteren Fluss der Prozesse führen und das Potential für Konflikt verkleinern.“ (Übersetzung von der Autorin)

Dieser Ansatz entspricht vielen Erfahrungen, die ich in Begleitungen von Projekten und Initiativen gemacht habe. Die Initiator:innen haben eine sehr besondere Rolle, und wenn diese nicht respektiert wird, entstehen viele Spannungen.

Quellen zwischen Top-Down und Bottom-Up

Trotz dieser Betonung des Primats der globalen Quelle stehen die Quellenprinzipien nicht für einen autoritären, hierarchischen Führungsstil und eine uneingeschränkte Macht der Quelle. Denn die Quellen-Prinzipien betonen, dass jede Person das Potential hat, Quelle zu sein, und dass es elementar ist, dass die globale Quelle in einem Projekt auch Raum für weitere Quellen lässt. Die Quellen-Prinzipien erklären die Entwicklung von Initiativen und die verschiedenen Rollen darin wie folgt:

Eine erste Quelle macht den ersten Schritt, eine Initiative entsteht. Sie erzeugt durch ihre Tätigkeiten ein kreatives Feld, das auf andere Menschen anziehend wirkt.

Menschen werden Teil dieser Initiative und bringen ihre eigenen Fähigkeiten als weitere spezifische Quellen ein, indem sie den ersten Schritt für einen Teilbereich der Initiative machen, die sich allerdings konkret auf die globale Quelle und das entstandene kreative Feld bezieht. Das kreative Feld, das durch die Initiative der Quellenperson geschaffen wurde, ist damit der Rahmen für alles, was danach geschieht.

Es ist die heilige Aufgabe einer Quelle, die Ränder des kreativen Felds zu beschützen, damit die Initiative sich nicht verwässert oder zerfasert. Eine Quelle muss nach Koenig engagiert Einfluss zu nehmen auf die Ausrichtung der Initiative. Dies bedeutet jedoch keine Top-Down-Organisation und keine starke Machtstellung im Sinne von *Power-Over*.

Denn die Aufgabe einer Quelle ist, der Initiative zu dienen, und nicht sie zu beherrschen. Sie darf nicht diktieren, sie erhebt niemals die Stimme, aber sie hält die Klarheit der Vision aufrecht. Wichtig ist dabei, dass die Quelle nicht das eigene Ego mit der Initiative verwechselt.



Gleichzeitig ist die Quelle eingeladen, Kontrolle abzugeben, damit alle Beteiligten in vollem Maße ihre (Quellen-)Verantwortung für ihre Teile der Initiative übernehmen können. Erst wenn weiteren Quellen ebenfalls ihre Autonomie entfalten können, können Projekte sich wirklich entfalten.

Es gibt somit zwei Prinzipien, die der Arbeit mit Quellen zugrunde liegen:

- **Primatsprinzip der globalen Quelle:** Die globale Quelle hat in einer Gruppe einen besonderen Platz durch die besonderen Aufgaben und Möglichkeiten, die ihr als Quelle zukommen. Das Primat besteht in der Anerkennung dieser einzigartigen Rolle im Dienstes des Projekts durch alle, einschließlich der Quelle selbst. Die Quelle selbst stellt sich ebenfalls in den Dienst der Idee. Sie ist nicht Herrscherin der Initiative, sie darf nicht ihre persönlichen Interessen über die der Idee stellen, sondern sie stellt sich mit ihrem ganzen Sein in den Dienst der Idee.
- **Äquivalenzprinzip:** Jede:r Mensch hat die Möglichkeit zur Quelle zu werden und alle Beteiligten haben damit den gleichen Wert und die gleiche Möglichkeit der Einflussnahme.

Herausforderungen für Quellen

Welche Herausforderungen bieten sich für Menschen, die Quellen ihrer Initiativen sind?

Quellen können versickern, verunreinigt werden, aufgestaut werden – das sind einige metaphorische Beispiele für die Beeinflussung von innen und außen, die in der Quellenarbeit auftauchen können. Konkret benennt Stefan Merckelbach drei Deformationen der Wirkung der Quelle, die Initiativen belasten können.

- **Blindheit:** „Wir sind doch alle gleich!“ Die Quelle verkennt sich selbst
Die Quellenperson nimmt nicht wahr, dass sie „an der Quelle sitzt“, während sich die Initiative in Entscheidungen aufreibt, verwässert und die Unzufriedenheit wächst. Es ist wichtig, dass die Quelle für die Initiative, die sie ins Leben gerufen hat, auch die Verantwortung und Initiative übernimmt. Das gehört zu ihrer Rolle und macht die Arbeit der ganzen Initiative leichter.
- **Willkür:** „Das ist mein Projekt – ich entscheide!“ Quelle und Ego verwechseln
Die Quellenperson möchte so sehr Quelle sein, dass sie den Ursprung mit Eigentümerschaft verwechselt. Willkürliche Entscheidungen dienen nicht der Sache an sich, sondern der Verwirklichung von eigenen Zielen und persönlichen Wünschen. Hierzu gehört es, sich stets zu fragen, was die eigene Motivation für eine Entscheidung ist. Innere Arbeit ist eine wichtige Notwendigkeit für alle Quellen. **Quellen stehen im Dienst der Idee**, sie sind nicht diejenigen, die das Projekt beherrschen.
- **Nachlässigkeit:** „Ich habe da eine Idee – macht ihr mal!“ Die Arbeit der Quelle vernachlässigen
Die Quellenperson ist sich ihrer Rolle bewusst, übernimmt jedoch keine Verantwortung dafür oder investiert nicht die Zeit und Ressourcen, dieser Verantwortung gerecht zu werden. Die Initiative ist gelähmt, lethargisch und kommt nicht vom Fleck.

In allen drei Fällen wird die Initiative schwächeln. Kraftvoll werden Initiativen, wenn die Quellen sich als Quelle wahrnehmen und bewusst dafür engagieren, und sich dabei bewusst in den Dienst der Sache stellen und ihr Ego zurückstellen. Es braucht dafür von der Quelle, wie von jeder hohen Rangposition, einen sehr bewussten Umgang mit ihrer Rolle, und innere Arbeit.



Übergabe der Quellen-Rolle

Koenig legt großen Wert auf die Frage, dass die Rollen von Quellen nicht nur in der Anfangsphase von Bedeutung ist, sondern in jede Phase einer Initiative, auch nach dem Tod oder Weggang der ersten globalen Quelle. Wenn eine Quelle sich zurückzieht, muss diese Rolle auf eine andere übertragen werden. Denn eine Organisation, in der nicht eine ganz klar definierte Person die Rolle der Quelle übernimmt, wird verwässern und die Orientierung verlieren, ist Koenigs These.

Es sind viele inspirierende Projekte bekannt, die nach dem Tod oder Weggehen der Quelle einschließen oder große Krisen durchliefen.

Ein bekanntes Beispiel ist die Künstlerkolonie von Monte Verità in der Schweiz, die vom deutschen Dichter und Philosophen Henri Oedenkoven und seiner Partnerin, der Tänzerin Ida Hofmann, gegründet wurde. Die Kolonie war ein Zentrum für alternative Lebensweise und künstlerische Experimente. Nach dem Tod von Oedenkoven verlor die Kolonie jedoch ihren Antrieb und Einfluss.

Heutzutage erinnern sich nur noch wenige, dass die Firma Apple, von Steve Jobs gegründet, eine Phase hatte, in der Jobs das Unternehmen verlassen hatte – und das deutliche Auswirkungen auf das Unternehmen hatte. Jobs hat Apple 1976 mitgegründet. Er verließ jedoch nach einem Machtkampf mit dem damaligen CEO die Firma 1985. Danach durchlief Apple eine Phase, in der die Marktanteile und Gewinne deutlich sanken, und viele talentierte Mitarbeitende das Unternehmen verließen. Im Jahr 1997 kehrte Job zu Apple zurück und Apple erlebte eine beispiellose Renaissance. Jobs Fähigkeit, technologische Innovation mit ansprechendem Design zu vereinen, führte zur Entwicklung von bahnbrechenden Produkten wie dem iPod, iPhone und iPad.

Zu den Quellen-Prinzipien gehört die These, dass für das Gelingen einer Initiative **eine gelungene Übergabe** der Quellen-Rolle an eine nachfolgende Quelle sehr entscheidend ist. Aufgrund der besonderen Rolle der Quelle geraten Projekte oft ins Schlingern, wenn die erste globale Quelle sich zurückzieht oder stirbt.

Ob die Übergabe in einem formellen Rahmen oder ganz informell durch ein kurzes Gespräch oder ein dahingeworfener Satz: „Jetzt bist Du dran, ...!“ stattfindet, das hat nach Koenig keinen Einfluss darauf. Wichtig ist, dass die Übergabe von beiden Seiten aus freiwillig und aus vollem Herzen geschieht. Wenn die alte Quelle die Initiative nur widerwillig abgibt, bleibt sie in Wirklichkeit die Quelle, und es kommt zu Verwerfungen. Wenn die neue Quelle die Quellenrolle nicht wirklich aus vollem Herzen annimmt, und sich in den Dienst des Projektes stellt, bleibt die alte Quelle in der Quellenrolle, selbst wenn es einen formal klaren Übergang gab.

Wenn eine Quelle unvorbereitet abtritt, z.B. weil sie stirbt oder von anderen Aufgaben überraschend in Beschlag genommen wird, dann beschreibt Merckelbach dies mit dem Bild, dass die Fackel, die die Quelle bis jetzt hielt, auf den Boden gefallen ist. Die entscheidende Frage ist, ob sie jemand aufhebt. Wenn niemand die Quellenrolle aktiv an sich nimmt, und die Fackel aufnimmt, dann wird die Fackel noch eine Weile vor-sich-hinbrennen, aber dann irgendwann verlöschen.

Das Ostern des Projektes

In der gemeinschaftlichen Projektplanungsmethode ‚Dragon Dreaming‘ wird in einer sehr frühen Phase eines Projektes mit der Methode Traumkreis¹ gearbeitet, den die Quellenperson des Dragon Dreamings,

- 1 Der Traumkreis ist eine Methode, in der alle Projektbeteiligten ihre Träume für das Projekt zusammenbringen. Jede Person teilt nacheinander immer einen Aspekt ihres Traums. So entwickelt sich eine sehr detailreiche, schöne, gemeinsame Traumformulierung, die dann die Basis für alle weiteren Schritte der Visionsklärung ist.



John Croft, „das Ostern des Projektes“ nennt. Er nennt den Traumkreis den Moment, in dem das Projekt als Projekt der Gründungsperson stirbt und als Projekt der Gruppe wieder aufersteht. In der Sprache der Quellenprinzipien ausgedrückt ist der Traumkreis deutlich weniger. Er bleibt ein bedeutender Moment in der Projektgeschichte, denn er ist der Moment, an dem das Quellenfeld geöffnet wird und weitere Quellen hinzukommen können und ihre eigenen Teilprojekte als Quellen einbringen. Aber in der Sichtweise der Quellenprinzipien behält die Quellenperson weiterhin die wichtige Rolle als globale Quelle, wenn sie diese einfach aufgibt, dann verwässert das Projekt. Trotzdem wird das Projekt beim Traumkreis ein Projekt der Gruppe: Dadurch, dass jede Person ihren Traum in das Projekt einbringt, wird jede Person selber zur spezifischen Quelle von dem, was sie in den Traumkreis einbringt. Somit ist das Quellenfeld über die Quellenperson hinaus geöffnet.

Im Dragon Dreaming wird betont, dass der Traumkreis ein Gegenmittel dagegen sei, dass ein Projekt „das Projekt der Gründungsperson“ bleibt. Die zentrale Rolle der Gründungsperson als die globale Quelle bleibt in der Sichtweise des Quellenprinzips allerdings trotzdem bestehen, und darf nicht aufgelöst werden. Wie passt das alles mit dem Wunsch nach Hierarchiefreiheit oder Hierarchiearmut zusammen?

Kritische Betrachtung der Quellenprinzipien

Meine Reaktionen auf die Quellenprinzipien

Bei der ersten Begegnung mit den Quellenprinzipien entstanden in mir fast gleichzeitig zwei Reaktionen:

1. Ein innerer Widerstand: Nein, das widerspricht meinen Werten, so darf es nicht sein! Ich möchte nicht, dass eine Person eine Position hat, in der sie unanfechtbare Macht hat!
2. Der Kopf schaltet sich ein: Das Projekt, in dem ich lebe, hat seine Quelle schon 1992 verabschiedet und einen anderen Weg gewählt als er wollte – ist das nicht ein Beweis für die Ungültigkeit der Prinzipien?

Nein, es darf nicht sein!

Ich lege in der gemeinschaftlichen Projektentwicklung in der Gründungsphase einen besonderen Fokus darauf, dass ein Projekt nicht alleiniges Vorhaben der Gründungsperson bleibt, sondern ein Projekt der ganzen Gruppe wird. Den oben genannten Traumkreis führe ich gerne mit den Worten ein, dass er ein „Ostern des Projektes“ ist und damit die ganze Gruppe die gemeinsame Ausrichtung trägt. Peter Koenig nennt das „Rubbish“.ⁱⁱⁱ

Wenn ich den Quellen-Prinzipien vollständig folge, dann kann ich mit dem Traumkreis zwar ein Feld für spezifische Quellen öffnen, aber die Entscheidungsmacht über die Ausrichtung der Gruppe bleibt dauerhaft bei der Quelle. Merckelbach formuliert das sehr deutlich: „Es ist zu beachten, dass die einzige Person, die berechtigt ist, die Vision zu ändern, die Quellenperson ist. Während sie ... den Dialog ebenso wie ihre Intuitionen und ihre persönliche Reflexion nutzen kann, um diese Veränderung zu klären, kann niemand, der am Projekt beteiligt ist, eine Quellenperson zwingen, ihre Vision zu ändern.“^{iv} Koenig sagt: „Du hast (als Quelle) ein Privileg: Das Privileg ist 100%iges Entscheidungsrecht. Nur Du kannst entscheiden, denn nur Du (als Quelle) hast die ganze Information über das Projekt. Und wenn Du hoffst, dass jemand anders mit Dir entscheiden kann, bist du auf der falschen Linie ... Wenn Du vertraust, dass Du die richtigen Informationen haben wirst,... brauchst Du es nur kommunizieren, und Deine Helfer werden Dir folgen. Wenn du aber denkst, sie müssen mit Dir gemeinsam diese Entscheidungen treffen, bist Du schon verloren und kannst stunden-, wochen-, monate- und jahrelang über Entscheidungen



sprechen, du weißt schon was zu tun ist, und Du hoffst, sie kommen nach. Und wenn sie nachkommen, habt Ihr schon soviel Energie und Zeit verloren in dem ganzen Projekt.“^v

Bekommt die Person, die ein Projekt initiiert hat, aufgrund der Quellen-Prinzipien jetzt unumstößlich besondere strukturelle Macht zugesprochen? Sind die Nachfolgenden dann langfristig zum Folgen verdammt und müssen sich die Vorstellungen der Quelle unterordnen? Das kann doch nicht sein, das widerspricht meinen Grundsätzen von gemeinschaftlicher Projektentwicklung, in denen mir wichtig ist, dass strukturelle Machtpositionen, die mit Entscheidungsgewalt einhergehen von der Gruppe veränderbar sein müssen! Die Quelle hat in Koenigs Prinzipien eine Rolle, die ihr eine unantastbare Machtposition gibt.

Doch beim tieferen Nachdenken wurde mir klar, dass dieses Prinzip trotzdem ein ganz wichtiges Goldkörnchen enthält, gerade auch für Initiativen, die keine unkontrollierbaren Machtpositionen wünschen. **Es ist mit der Rolle der Quelle nicht anders als mit dem Einfluss von Privilegien auf den Rang einer Person: Auch wenn wir nicht wollen, dass es wirkt, die Rolle wird wirken!**

Daher ist es hilfreicher, sich mit der Wirkung der Quellen-Prinzipien zu beschäftigen als sie zu ignorieren, weil es den eigenen Wertvorstellungen widerspricht.

Denn die Quellen-Prinzipien erklären viele meiner Erfahrungen in der Begleitung von gemeinschaftlichen Initiativen: Sehr viel Unruhe und Spannungen werden in ein Projekt getragen, wenn die Rolle der Quelle einer Initiative nicht respektiert wird, und auch umgekehrt: Wenn die Person, die die globale Quelle war, ihre eigene Quellenrolle nicht achtet und ausfüllt.

Ich habe an vielen Beispielen die Bedeutung der Gründungspersonen für Initiativen erlebt, und teile die Ansicht, dass der Rang, Quelle einer Initiative zu sein, ein ganz wesentlicher struktureller Rang ist, der auch Respekt und sehr bewussten Umgang von beiden Seiten – der Seite der Quelle und der Seite der Anderen in der Initiative braucht.

Die Geschichte meines eigenen Projektes

In der Geschichte meines eigenen Projektes habe ich ein Beispiel für einen Prozess überliefert bekommen, in dem die Quelle mit ihrer Vision nicht respektiert worden ist. Trotzdem ist daraus das Ökodorf Sieben Linden² entstanden, eins der größten deutschen Gemeinschaftsprojekte, in dem seit 1997 ein nachhaltiges Dorf aufgebaut wird, in dem (Stand Mai 2024) ca. 155 Menschen aller Altersstufen leben.

Quellen-Geschichte des Ökodorfs Sieben Linden

Der Initialfunke und die erste Initiative zu dem, was heute das Ökodorf Sieben Linden ist, kam Ende der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts von einem Heidelberger Psychologen. Er wollte ein „selbstversorgtes, ökologisches Dorf“ für etwa 300 Menschen aufbauen. Schnell fand er scheinbar Gleichgesinnte, die seinen Traum teilten. In den ersten Jahren gemeinsamer Projektentwicklung fiel aber dann doch auf, dass es unterschiedliche Träume waren. Der Traum der ersten Quelle schien zu extrem, um ihn umzusetzen. Es ging hier um Selbstversorgung als Kulturmodell, Selbstversorgung war nicht nur als Weg zur Nachhaltigkeit, sondern als Kulturelement das absolute Primat der Vision. Die Gruppe entschied sich für ein Konzept, das nicht mehr radikale Selbstversorgung anstrebte, sondern ein abgemildertes Ziel von Nachhaltigkeit mit Selbstversorgung, da wo es sinnvoll und möglich ist, verfolgte. Im Zuge dieses Prozesses gab es viele schmerzhaft Auseinandersetzungen und er trat 1992 aus dem Projekt aus, bevor es zum ersten Mal konkret wurde.

Aus einem Artikel, den er selber dazu schrieb:

2 www.siebenlinden.org



„Eine neue Gruppe ... machte sich auf die Landsuche und riss die Initiative an sich. Ich stand auf einmal ohne Arbeit im Projekt da.(es) erschien ein neues Grundsatzpapier „Konzeption einer ökologischen Siedlung“, in der das Ziel der Selbstversorgung nur noch am Rande erwähnt wurde. Ich fühlte mich beiseite geschoben und überflüssig gemacht, so dass ich schließlich ganz ausgestiegen bin.“^{vi}
Die Initiative stand ohne ihre Quelle da, seine Hüterschaft für den Gründungsimpuls wurde eben nicht respektiert. Eine der Personen, die die Auseinandersetzung mit dem Initiator initiiert hatte, übernahm dann allerdings aus heutiger Sicht die Rolle einer neuen Quelle.

Diese Erfahrung widerspricht in meinen Augen den Quellenprinzipien. Die Quellen-Rolle wurde vom Initiator nicht freiwillig übergeben, er fühlte sich beiseite geschoben und aus dem Projekt gedrängt. Und gleichzeitig gab es ganz klar eine Person, die die Rolle einer neuen globalen Quelle übernahm – hier passt die Theorie wieder, rückblickend gab es dann jemand, der die Fackel aufgegriffen hat. Aber die Freiwilligkeit war nicht gegeben. Trotzdem wurde es ein erfolgreiches Projekt. Allerdings mit einer Wunde in der eigenen Geschichte.

25 Jahre später, die 20-Jahresfeier des eigentlichen Ökodorfes. Der Initiator war eingeladen und kam erstmals in das Projekt, zu dem er den ersten Funken gegeben hatte, und dass sich doch so anders entwickelt hatte, als er es gewollt hätte.

Viele spürten, was für ein besonderer Moment dies war. Wir stellten uns in der Reihenfolge auf, in der wir in Kontakt mit dem Projekt kamen, und er stand ganz vorne. Er wurde dafür gewürdigt, diesen Impuls gegeben zu haben, wir dankten ihm auch, dass er losgelassen hat, und zugelassen hat, dass seine Initiative sich anders entwickeln durfte als es sein ursprüngliches Bild war. An diesem Tag war zu spüren, was für eine Entspannung dieser Moment ins gesamte Feld brachte!

Er selber wehrte sich dagegen, als Vater des Projektes betitelt zu werden, erklärte, die Vater-Ehre gebühre dem Menschen, der ihm seinerzeit das Ruder aus der Hand genommen hat, und eine neue Richtung einschlug.

„Ich habe einen Stein ins Wasser geworfen.

Der Stein ist versunken.

Aber er hat Wellen geschlagen.“^{vii} ist sein Fazit zu seiner Rolle.

Diese Geschichte des Projektes, in dem ich seit 1993 lebe und arbeite, erklärt vielleicht, warum ich den Quellen-Prinzipien zwiespältig gegenüber stehe: Ich finde es sehr wichtig, es erklärt vieles, was ich erlebt habe und ich kann dem Primatsprinzip der globalen Quelle nicht immer folgen. Das Ökodorf Sieben Linden wäre nicht das Ökodorf Sieben Linden, wenn nicht die erste globale Quelle das Projekt ganz verlassen hätte. Ich wäre sicher nicht eingestiegen in das Projekt, für das die globale Quelle stand. Mein Traum war nie die Selbstversorgung als Selbstzweck und um jeden Preis, sondern ökologisches Gemeinschaftsleben. Von daher bin ich dankbar, dass dieser schmerzhafteste Schritt passiert ist, und so ein Projekt entstand, in das ich dann einsteigen konnte. Hier ist die globale Quelle nicht in ihrer Rolle respektiert worden, und es wurde erst dadurch zu dem Projekt, das ich liebe.

Koenig antwortete mir auf die Schilderung unserer Geschichte mit einer anderen Interpretation. Er schreibt, für ihn passt auch diese Geschichte mit den Quellen-Prinzipien zusammen, denn: „Er (der Initiator des Projektes) ... hat seine Rolle / Fackel abgelegt und aufgegeben. Es gab dann den Tod seiner Initiative und einen totalen Neustart mit anderen Werten und Visionen, während die äusseren Umstände, Projektmitglieder, etc. unverändert blieben. Es gibt viele solche Beispiele. Die Zurückhaltung



der ursprünglichen Quelle, sich als ‚Vater‘ benennen zu lassen, wäre ein wesentliches Zeichen für diese Interpretation, weil er kein ‚Vater‘ dieses Projektes ist.³“

Gleichzeitig habe ich gespürt, welche Bedeutung der Initiator trotzdem für Sieben Linden hatte, und dass der schmerzhaft Abschied von der Quelle das Projekt jahrelang Kraft gekostet hat. Die enorme Bedeutung der Quelle kann ich gut nachvollziehen. Das Postulat von Koenig, dass die Quelle immer weiß, was am besten für die Realisierung der Initiative ist, teile ich aufgrund dieser Erfahrung nicht.

(Wie) passt es doch zusammen?

Die Herkunft aus der Unternehmenswelt zeigt auch auf, warum dieses – in erster Linie aus der Geschichte von erfolgreichen Unternehmen entwickelte – Modell nicht zu 100% für die Zielgruppe dieses Buches (Initiativen, die einen Anspruch an die Gleichberechtigung aller Teilnehmenden haben) zutrifft. Wenn zur Ethik einer Initiative gehört, dass es keine unveränderbaren Machtpositionen geben soll, dann wird auch eine globale Quelle nicht die 100%ige Entscheidungsmacht über die Ausrichtung eines Projektes bekommen. Aber auch dann können Initiativen erfolgreich werden, dafür kenne ich viele gute Beispiele. Allerdings braucht es dafür eine starke Bewusstheit auf beiden Seiten: der Seite der globalen Quelle und der Seite der Menschen, die später eingestiegen sind.

Wenn die globale Quelle bewusst mit ihren Privilegien umgeht, ihr klares Gespür für die Ausrichtung der Gruppe einbringt, genügend persönlichen und psychologischen Rang hat, um sich selbst auch immer wieder infrage zu stellen, aber auch überzeugend zu argumentieren ohne andere vor den Kopf zu stoßen, dann wird die Gruppe ihr folgen, ohne dass sie dafür diese 100%ige Entscheidungsmacht braucht. Und wenn sie dies nicht hat, ist es vielleicht auch gut, dass die Gruppe ihren Impulsen nicht folgt – denn dann ist die Quellenperson vielleicht nicht die richtige für diese Rolle, obwohl sie den Initialfunken gegeben hat, oder die Rolle zu einem späteren Zeitpunkt übernommen hat.

Schwierig wird es, wenn die Gruppe aus ideologischen Gründen Impulsen der Quelle nicht folgt, einfach aufgrund einer Skepsis gegenüber einer mächtigen Rolle und nicht aufgrund von anderen Faktoren. Wenn Argumente gegen die Impulse der Quellenperson nicht sachlich begründet werden, sondern nur damit, dass die Quellenperson zu viel Macht hat, kann ein Projekt in Schieflage geraten. Das führt zu Spannungen und Lähmungen. Daher ist es für alle Initiativen spannend, die Quellenprinzipien zu kennen, auch wenn sie in meinen Augen keine absoluten Gesetze, wer auf wen hören muss, aber doch wichtige energetische Prinzipien aufzeigen.

Ich kann für mich – und vielleicht auch für andere Menschen, die skeptisch gegenüber unumstößlich festgelegten Hierarchien sind - eine Brücke im Zugang zur Quellenprinzip finden, wenn ich sie mit den Ordnungen vergleiche, die beispielsweise in den Systemischen Aufstellungen nach B. Hellinger herausgearbeitet werden. In diesem Ansatz wird ebenfalls postuliert, dass es in Familiensystemen eine ganz klare Ordnung gibt, die zu Wohlbefinden und Gedeihen beiträgt, wenn sie respektiert wird. Das zeigt die empirische Erfahrung aus ganz vielen Aufstellungen. Ich habe diese Erfahrung selber in vielen Aufstellungen gemacht. Es befriedet etwas im System, wenn diese Rollen in Aufstellungen in der entsprechenden Ordnung auftreten und gewürdigt werden. Und doch ist in meinen Augen nicht festgelegt, dass man diese Ordnung im Leben immer respektieren muss. Es gibt auch bei Familienaufstellungen Umstände und Situationen, in denen ein Weg, der die Eltern würdigt, aber dann

3 Peter Koenig, private emailkommunikation vom 30.4.2024



doch ganz bewusst verabschiedet, der sinnvollste und beste Weg ist. Ein derartiger Weg wird immer auch mit Schmerzen verbunden sein – aber das bedeutet nicht, dass er falsch sein muss. Das gleiche gilt in meinen Augen auch für die Quelle. Nicht immer ist es der einzig richtige Weg einer Initiative, der Quelle zu folgen. Manchmal ist die Rolle der Quelle einen Impuls zu geben und es ist gut und wichtig, sich an einem späteren Zeitpunkt von diesem Impuls auch zu distanzieren und die Quelle bewusst zu verabschieden.

Wichtig ist dabei, sich bewusst zu machen, dass dies kein kleiner, nebensächlicher Schritt ist, sondern immer ein Schritt, der eine Initiative in den Grundfesten erschüttert, und von dem immer eine Wunde zurückbleiben wird – so wie wenn Kinder den Kontakt zu den Eltern abbrechen. Manchmal ist so ein Schritt aber notwendig. Die Quelle ist ein wichtiges Ordnungselement für Organisationen, so wie die leiblichen Eltern es für Familien sind. Die Quelle hat eine Rolle in der Organisation, die ähnlich der Rolle der Eltern im Familiensystem ist. Die Quelle ist nicht nur ein Gruppenmitglied wie alle anderen. Und sie hat deshalb trotzdem keine absolute Macht.

Kann immer nur eine Person Quelle sein?

Aus dem Hintergrund der Initiativen, mit denen ich meist arbeite, zweifle ich Koenigs Annahme, dass es nach dem Rückzug der globalen Quelle stets eine neue definierte globale Quelle, die aus einer einzigen Person besteht, geben muss, stark an. In meinen Augen ist es ein wichtiger Schritt zum Erwachsenwerden eines Projektes, wenn die Quelle ihre Rolle verteilt, und es nicht mehr eine einzelne Person gibt, die diese Rolle innehat.

Je bewusster der Übergang gestaltet ist, und je klarer eine oder mehrere Personen diese Rolle übernehmen, desto geringer ist die Gefahr der Verwässerung, die Koenig erwartet, wenn es nicht mehr eine Quelle gibt.

In den Unternehmen, die Koenig begleitete, ging es um die bewusste Übergabe einer Führungsrolle, denn es waren auch hierarchisch strukturierte Unternehmen. Ich glaube, dass es in Projekten der Wandelbewegung selten darum geht, nach der Gründungsperson eine Nachfolgerin zu bestimmen, die die gleiche Rolle hat. Spätestens nach dem Ausscheiden der Gründungsperson kann die Rolle der globalen Quelle als solche verändert werden – wenn die Gruppe stark genug ist, die Vision weiter zu führen, und auf viele Quellen für verschiedene Teilprojekte verteilt werden.

Meine These: Für einen guten Übergang von der Zeit, in der die Quelle das Projekt aktiv gestaltet hat zu einer nächsten Phase, in der es z.B. einen gewählten Visionskreis gibt, braucht es eine klar formulierte Ausrichtung, bewusst gestaltete Struktur, eine gut getragene Gemeinschaftskultur und einen klaren, gerne rituell gestalteten Übergang.

Was bedeutet das?

Klar formulierte Ausrichtung

Wenn das Hüten der Ausrichtung nicht mehr die Aufgabe der Quellenperson ist, braucht es einen klar definierten Rahmen der Initiative. Es braucht eine **Formulierung der gemeinsamen Werte und konkreten Ziele**. Dies darf nicht nur implizit geschehen, sondern die Werte und konkreten Ziele sollten in einem gemeinsamen Prozess mit der Quelle erarbeitet und festgehalten werden.

Bewusst gestaltete Struktur

Das Quellen-Prinzip beschreibt als wichtige Aufgabe der Quelle, Hüter:in des Gründungsimpulses zu sein. Menschen, die diese Rolle innehaben, müssen auch ein Gespür dafür entwickeln, wann es sinnvoll ist, den Gründungsimpuls anzupassen, eine neue Richtung zu geben. Formuliert gemeinsame Werte und Ziele dürfen kein starres Korsett sein. Es ist wichtig, dass sich Ziele auch mit der Zeit ändern können.



Bis zum Zeitpunkt der Übergabe war die globale Quelle die Instanz, der die Rolle zukam, zu erspüren, wann es wichtig war, an einmal gesteckten Zielen festzuhalten, und wann es wichtig war, sie zu verändern. Es muss geklärt werden, wer – oder welche Gruppe – diese Rolle dann übernimmt. Hierfür braucht es Festlegungen in der **Entscheidungsstruktur**.

Die Standard-Antwort von konsensorientierten Gruppen: „Natürlich wir alle!“ trägt tatsächlich sehr stark die Gefahr der Verwässerung und Zerfaserung mit sich, auf die die Quellenprinzipien bei Verlust der Quelle hinweisen. Denn eine Gruppe besteht aus vielen Individuen mit unterschiedlichen Werten, die sich auch im Laufe der Zeit noch verändern können. Wenn die Ausrichtung einer Initiative nur im Konsens von allen neu gestaltet werden kann, dann führt das entweder zu einer extrem konservativen, unflexiblen Situation, weil an der Grundidee nur im Konsens gerüttelt werden kann, und/oder umgekehrt zu einer Situation, in der die Werte und Ziele verwässert werden, da sie durch die Handlungen der Mitglieder unterlaufen werden, ohne dass eine neue klare Ausrichtung geschaffen werden kann, weil manche an den alten Werten und Zielen festhalten und andere eine Veränderung wünschen.

In der manchen Varianten der Soziokratie (Kapitel 7) wird für diese Aufgabe ein „Top-Circle“ oder „Visionskreis“ installiert, der genau diese Aufgabe hat. In diesem Kreis wird in der Regel die globale Quelle eingebunden, und daneben andere Menschen, denen zugetraut wird, dass sie die Essenz des Projektes verinnerlicht haben.

Gemeinschaftskultur

Mindestens ebenso wichtig wie eine Formulierung der Ausrichtung in Worten ist die bewusste Gestaltung von Gemeinschaftskultur. Im Business-Kontext würde es Unternehmenskultur heißen, aber da die Zielgruppe dieses Buches aber nicht nur Unternehmen sind, sondern Menschen, die in verschiedensten gemeinschaftlichen Initiativen unterwegs sind, nenne ich es an dieser Stelle Gemeinschaftskultur – damit sind alle Gewohnheiten und ungeschriebenen Do's and Dont's einer Gruppe gemeint. Die Gemeinschaftskultur wird in der ersten Zeit einer Initiative stark von der globalen Quelle geprägt. Je länger eine Initiative existiert, je mehr und stärkere eigene kulturelle Elemente entwickeln sich. Ob in der Gemeinschaftskultur die Werte der Gruppe aktiv gelebt werden, ist noch wesentlicher als die Frage, ob sie exakt festgeschrieben sind.

Gestalteter Übergang

Nicht umsonst haben sich in allen Jahrhunderte überdauernden Institutionen Rituale für Übergänge entwickelt. Rituale haben ihre eigene Kraft, und es ist sinnvoll, sie zu nutzen. Das muss keine Krönungszeremonie wie im englischen Königshaus sein, aber bewusst gestaltete Übergaben sind in meinen Augen ein wichtiger Teil von Gemeinschaftskultur und tragen in diesem Kontext sehr dazu bei, eine Quelle aus ihrer Rolle wirklich zu entlassen. Sie wirken auf der innerpsychischen Ebene für die scheidende erste Quelle (sie kann leichter wirklich loslassen), auf der Gruppenebene für das Bewusstsein der anderen Mitglieder der Initiative (der Übergang wird allen nochmals sehr deutlich), und auch auf der Essenz-Ebene, die energetisch zu spüren ist.

Die Bedeutung der Quelle bewusst machen

Bei allem inneren Widerspruch, der sich in mir zu den Quellenprinzipien regte, habe ich doch sehr wichtige Elemente darin erkannt, die gerade für Initiativen, die keine unkontrollierbaren Machtpositionen wünschen, von großer Bedeutung sind. Die wesentlichste Erkenntnis: Es ist mit der Rolle der Quelle genauso wie mit dem Einfluss von Privilegien auf den Rang einer Person: **Auch wenn wir nicht wollen, dass sie einen Einfluss hat, die Rolle wird wirken!** Daher ist es dringend angeraten, sich mit den Auswirkungen der Quellen-Prinzipien zu beschäftigen. Sie zu ignorieren, weil sie den



eigenen Wertvorstellungen widersprechen, wird die damit verbundenen Herausforderungen und Konflikte nicht lösen.

Eine besondere Position wie die der Quelle braucht in verstärktem Maße einen bewussten Umgang damit. Dazu gehört innere Arbeit. Es ist wichtig sich als Quellenperson Fragen zu stellen wie: Was braucht die Initiative von mir in dieser Rolle? Wo braucht sie meinen Einsatz, wo mein Loslassen? Wie kann ich ihr am Besten dienen und dafür sorgen, dass ich nicht mein Ego mit der Initiative verwechsle? Welche Anregungen für meine Weiterentwicklung kann ich persönlich aus den Herausforderungen, die sich mir als Quelle stellen, ziehen? Und: Wann ist der Zeitpunkt, an dem ich meine Rolle bewusst übergebe? (Und sei es, indem ich das Projekt verlasse und eine andere Person in die Rolle der Quelle treten lasse...)

Für diese innere Arbeit kann es sehr hilfreich sein, sich mit anderen Quellen auszutauschen. Die Rolle einer Quelle ist sehr speziell und einsam in ihrer Initiative. Glücklicherweise gibt es andere Initiativen, die ebenfalls Quellen haben. Als Quelle braucht es eine Bereitschaft und das Vertrauen, auf die eigenen Impulse und Intuitionen zu vertrauen. Und gleichzeitig braucht es die Offenheit für Feedback von Peers, um nicht zu stark an alten Überzeugungen und Bildern festzuhalten. Hier kann eine Begegnung mit den Quellen anderer Initiativen auf Augenhöhe sehr hilfreich sein. Gleichzeitig kann es eine Befreiung sein, die Quellenarbeit als Teil der eigenen inneren Arbeit anzuerkennen und dafür explizit Platz zu machen.

Auch für die anderen Mitglieder der Initiative bietet das Quellenprinzip vielfältige Anstöße für eigene innere Arbeit. Warum reibe ich mich so an einer Quelle auf? Welche alten Muster werden hier berührt? Was ist meine Lernaufgabe dabei? Wie kann ich in diesem Projekt meine eigene Quellen-Energie entwickeln und in dieser Initiative entfalten? Oder zeigt mir die Reibung auf, dass es Zeit wird, mich in einer anderen Initiative als Quelle einzubringen?



iMerckelbach, Stefan: Das kleine rote Buch von der Quelle. 2020.

- ii <https://medium.com/@ahojnadjeschda/who-s-idea-was-it-anyway-the-role-of-source-in-organizations-843b407e2879> Blog von Nadjeschda Taranczewski, abgerufen am 01.04.2024
- iii <https://pioneersofchange.org/quellenkraft/> Interview mit Peter Koenig, abgerufen am 23.4.2024
- iv Merckelbach, Stefan: Das kleine rote Buch von der Quelle. 2020, S. 23.
- v <https://pioneersofchange.org/quellenkraft/> Peter Koenig im Interview mit Martin Kirchner, abgerufen am 23.4.2024
- vi Lindenblatt Nr. 144. Rundbrief des Freundeskreis Ökodorf eV, Frühjahr / Sommer 2018, S. 26.
- vii Lindenblatt Nr. 144. Rundbrief des Freundeskreis Ökodorf eV, Frühjahr / Sommer 2018, S. 28.